



**HAL**  
open science

**“ Responsible Care” et management durable:  
comportement volontaire ou réaction adaptative ?  
Généalogie et pratiques dans l’industrie chimique**

Nicolas Berland, Marie-Claire Loison

► **To cite this version:**

Nicolas Berland, Marie-Claire Loison. “ Responsible Care” et management durable: comportement volontaire ou réaction adaptative ? Généalogie et pratiques dans l’industrie chimique. 26ème Congrès de l’Association Francophone de comptabilité (AFC) : Comptabilité et Connaissances, May 2005, Lille, France. pp.28. hal-01667096

**HAL Id: hal-01667096**

**<https://hal.science/hal-01667096>**

Submitted on 19 Dec 2017

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

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

**« RESPONSIBLE CARE » ET  
MANAGEMENT DURABLE :  
COMPORTEMENT VOLONTAIRE  
OU RÉACTION ADAPTATIVE ?  
*Généalogie et pratiques dans l'industrie chimique***

**Nicolas Berland**

Professeur

IAE de Poitiers

20, rue Guillaume VII le Troubadour

BP 639

86022 Poitiers Cedex

[nicolas.berland@free.fr](mailto:nicolas.berland@free.fr)

**Marie-Claire Loison**

Doctorante, allocataire de recherche

CREFIGE

Université Paris Dauphine

Place du Mal De Lattre de Tassigny

75775 PARIS Cedex 16

[loisonmc@yahoo.fr](mailto:loisonmc@yahoo.fr)

**Résumé :**

L'industrie chimique a mis en place de longue date un programme de gestion et de prévention des risques dénommé "Responsible Care" (« Engagement de Progrès » en Français). Ce programme préfigure, même s'il ne le recouvre pas exactement, le thème du développement durable apparu au cours des années 1980. Au travers de la généalogie de cette pratique et de son utilisation au sein d'un grand groupe chimique français, l'article cherche à montrer que, contrairement à ce qui est avancé le plus souvent, les entreprises ne sont pas simplement en réaction face à des pressions extérieures. Elles agissent également de façon autonome de telle sorte qu'elles contribuent à façonner les attentes de la société. Un cadre théorique adapté des travaux d'Hopwood, de Miller et de Giddens est utilisé pour expliquer les phénomènes à l'œuvre.

**Mots-clés :** "Responsible Care", développement durable, pilotage, influences sociales, interactionnisme.

**Abstract :**

*Chemical industry's managers have developed since mid-1970' a management and prevention risk policy named "Responsible Care". This policy was a first draft for a sustainable management even if these two concepts were not exactly synonymous. Through genealogy of this practice and its use in a large French chemical company, this paper asserts that, contrary to the common wisdom developed in research, companies don't simply react to stakeholders' pressures. Companies develop autonomously ways to protect their environment and so they contribute to change society expectations. A theoretical framework adapted from Hopwood, Miller and Giddens' works is used to explain phenomenon we could observe.*

**Key words :** "Responsible Care", sustainable development, monitoring, social context, interactionism.

## Introduction

Le développement durable est une problématique qui semble s'imposer aux entreprises depuis la conférence de Rio de 1992. Mais qu'est-ce que le développement durable ? La notion est confuse. Au-delà des définitions très générales, reprenant le plus souvent la définition « politique » du développement durable proposée dans le rapport Brundtland en 1987, l'accord ne semble pas vraiment exister sur sa définition dans et hors de l'entreprise. Par ailleurs, est-ce une problématique si nouvelle pour les entreprises ? Pourquoi cette problématique apparaît-elle maintenant ? Bien souvent, les acteurs de l'entreprise affirment que les anciennes pratiques ne pouvaient s'assimiler au développement durable tel qu'on l'entend aujourd'hui. Est-ce si sûr ? Les acteurs de l'entreprise ne voient-ils pas dans le développement durable un moyen d'affirmer leur modernité en surfant sur un thème à la mode, comme l'ont été en leur temps la création de valeur, la qualité totale ou la *corporate governance*... ?

Ces questions et leurs réponses s'inscrivent dans l'une des problématiques fondamentales des sciences de gestion : quelles sont les relations entre les pratiques d'entreprise et le monde social qui les environne ? Les théories qui se réfèrent à cette problématique ont entre autres pour nom : théorie néo-institutionnelle, théorie des parties prenantes, théorie de la structuration, analyse foucauldienne... Le sujet n'est donc pas nouveau et constitue l'un des thèmes dominants des sciences de gestion. Notre recherche vise à enrichir ces théories. Le débat en matière de développement durable porte souvent sur le fait de savoir si les pratiques d'entreprise viennent d'un comportement volontaire et éthique qui poussent les responsables d'entreprise à préserver les ressources naturelles et humaines, ou si les entreprises ne se contentent pas finalement de réagir aux contraintes extérieures sous la pression des parties prenantes. Notre recherche se positionne délibérément par rapport à cette question. Nos résultats obtenus grâce à une recherche longitudinale et instantanée montrent que la réalité emprunte aux deux.

Afin de contribuer à ce débat, nous avons étudié une pratique de développement durable mise en place dans la chimie : le "Responsible Care". Au travers de la généalogie de cette pratique et de son utilisation dans le cadre du groupe Rhodia, nous voudrions montrer que les entreprises ne sont pas toujours en réaction par rapport aux demandes de leur environnement social mais, que dans certains cas, elles anticipent ces demandes, voire qu'elles contribuent à les créer. Les données empiriques relatives à notre recherche se répartissent en deux corpus auxquels s'appliquent deux traitements méthodologiques différents. Nous avons d'abord résumé l'histoire du "Responsible Care" telle qu'elle apparaît sur le site internet de la Canadian Chemical Producers' Association (CCPA). Cette histoire a été écrite par J. Arthur O'Connor à partir de son expérience personnelle, des archives de la CCPA et de vingt heures d'interviews des principaux acteurs impliqués dans cette histoire. Le Canada est, en effet, le lieu où s'est constituée cette innovation. Cette source unique d'information n'a pu, pour le moment, être recoupée par d'autres sources afin de trianguler nos données. Elle reste pour nous une source de seconde main. Une recherche *in situ* serait nécessaire, notamment pour pouvoir interroger directement les acteurs qui ont pris part à cette histoire et mobiliser d'autres sources. Au travers de cette chronologie, nous avons ensuite repéré tous les passages montrant le lien existant entre la société et les pratiques gestionnaires et ceci afin d'étayer nos affirmations théoriques (repérage thématique). Cette analyse historique a été complétée par

l'étude des pratiques contemporaines d'un groupe chimique. Trois responsables (siège, fonctionnel et usine) ont été interrogés sur leur vécu et leurs pratiques en matière de "Responsible Care". Ces entretiens ont été complétés d'analyses de documents (rapports internes et site internet). Enfin, une précédente recherche de quatre ans au sein de ce groupe avait permis de réunir de façon éparsée et indirecte des matériaux utilisables dans cette recherche. Un cas a été peu à peu construit et soumis pour validation à chacune des personnes rencontrées. Les données ainsi recueillies ont ensuite été analysées de la même manière que pour l'étude historique.

Dans la première partie de cet article, nous exposerons les résultats de notre revue de la littérature. Nous décrirons ensuite la généalogie du "Responsible Care" ainsi que l'une de ses pratiques contemporaines grâce à une étude de cas. Enfin, une discussion théorique suivra ces deux présentations empiriques afin d'étayer les propositions que nous avons développées dans cette introduction.

## **1. "Responsible Care" et problématiques théoriques**

Le "Responsible Care" est un programme emblématique de management durable. Certaines questions se posent toutefois quant à son fonctionnement et son efficacité. Nous montrerons comment notre question de recherche se positionne par rapport à ces débats.

### **1.1 Les principales dimensions du "Responsible Care"**

L'industrie chimique a mis en place, depuis de nombreuses années, une politique dite de "Responsible Care", « Engagement de Progrès » en français, portant sur la préservation de l'environnement et sur l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail. Dès les années 1980, des outils et des pratiques de gestion adaptés au "Responsible Care" ont alors été développés, bien avant la mode actuelle du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Des résultats notoires sont nés de ces efforts et ont potentiellement pu contribuer à transformer l'industrie chimique pour la rendre plus propre et plus sûre. Les résultats obtenus par l'industrie chimique permettent désormais aux entreprises et aux parties prenantes d'accéder à de nouvelles exigences en matière de développement durable.

Les entreprises de l'industrie chimique sont invitées à respecter le programme de "Responsible Care" pour faire partie de leur association professionnelle. Il s'agit d'ailleurs le plus souvent d'une condition d'accès à celle-ci. Le "Responsible Care" est une initiative de l'industrie elle-même, afin de réguler les externalités produites par la profession. Le programme repose sur 10 principes directeurs et 6 codes de pratiques de management se déclinant en 106 pratiques de management (Cherry et Weiler, 1998, King et Lenox, 2000). Les principes du "Responsible Care" n'étant pas très directifs, toutes les entreprises n'ont pas adopté le programme de la même manière. Dans certains cas, celles-ci sont même suspectées de ne mettre en œuvre que des stratégies d'affichage.

Le "Responsible Care" établit des standards pour les inputs mais pas pour les outputs. Il instaure donc davantage une obligation de moyens qu'une obligation de résultats pour les entreprises. Il ne spécifie pas de niveau de performance à atteindre afin de pouvoir concilier

les différentes situations des entreprises du secteur. Les membres évoluent au rythme qui leur semble le plus approprié et il leur est juste demandé de montrer un progrès continu. Le “Responsible Care” est un exemple phare de programme d’autorégulation sans sanction (King et Lenox, 2000). Toutefois, selon Reish (1998), certaines entreprises leaders du secteur considèrent que le “Responsible Care” n’est pas vraiment un succès et que des sanctions pourraient être nécessaires afin d’éviter les mécanismes de passagers clandestins. On rejoint ici la question plus générale de l’efficacité des modes de régulation de la performance environnementale et sociétale des entreprises.

## 1.2 Les différents types de programmes

Afin de réguler les performances environnementales et sociétales des entreprises, plusieurs modalités sont en effet possibles. Entre le laissez faire et la régulation étatique existe une troisième voie : une autorégulation par les syndicats professionnels eux-mêmes. Est-ce que de telles solutions fonctionnent reste une question en débat et en appelle d’autres : faut-il ou non des sanctions pour éviter les comportements opportunistes ? Est-ce que l’autorégulation peut permettre le contrôle des comportements au travers de moyens informels de coercition, le transfert de normes et la diffusion de bonnes pratiques ? (King et Lenox, 2000). Dans cette perspective, Melnyk et al. (2002) ont cherché à comparer les modalités de fonctionnement ainsi que l’efficacité de quatre programmes et initiatives lancés aux Etats-Unis en matière de gestion environnementale (“Responsible Care”, 33/50, ISO 14001). Ils distinguent tout d’abord, quatre types de forces jouant sur le comportement des firmes en matière d’ERM (Environmentally Responsible Management) : le gouvernement, les organisations industrielles (le “Responsible Care” appartient à cette catégorie), les leaders d’un secteur, les organisations de normalisation (ISO, GRI...). Le degré de liberté des entreprises est différent selon les cas. Toujours selon les mêmes auteurs, ces programmes peuvent également être classés selon qu’ils sont :

- Des programmes volontaires liés à l’environnement. Le meilleur exemple est le “Responsible Care” (Hunter, 1998, Wood, 1998, Foster, 1999).
- Des programmes volontaires initiés par le gouvernement.
- Des initiatives privées telles que le système ISO 14001.
- Des programmes volontaires dans lesquels l’amélioration de la performance est un effet secondaire.

L’étude identifie ensuite trois traits caractéristiques des programmes de gestion environnementale :

- La nature de l’objectif principal de l’action managériale : le but du système mis en place est-il de traiter des problèmes ou d’obtenir des résultats ? Les auteurs décrivent ici un continuum de systèmes allant de la « focalisation sur les process et les actions » à la « focalisation sur les résultats ».
- La focalisation sur l’environnement : elle peut être directe ou indirecte.
- La nature de la vérification des résultats obtenus : l’évaluation est soit interne, soit externe.

Selon les résultats de cette étude, le “Responsible Care” relève plutôt de la « focalisation sur les process et actions » et se caractérise par une focalisation directe sur l’environnement. L’évaluation des résultats est interne aux entreprises ce qui coïncide avec l’idée d’une autorégulation de l’industrie chimique.

L'étude de Melnyk et al. (2002) examine également comment les entreprises américaines ont réagi aux quatre programmes étudiés ("Responsible Care", 33/50, ISO 14001). L'étude montre que si tous les programmes ont un impact positif sur la performance, le programme ISO 14001 tend toutefois à avoir une influence plus importante sur ce point. L'effet principal se fait sentir sur la réputation. L'adoption d'un tel programme envoie un signal positif à l'extérieur et accroît la visibilité de l'entreprise. Ils insistent également sur le fait que la façon de prendre en charge l'environnement peut être différente aux Etats-Unis et en Europe. Cela reflète des différences culturelles et des facteurs économiques spécifiques mais aussi le poids des réglementations spécifiques locales. Dans la même veine, l'étude de Fleischer et Troege (2004) étudie les différences de fonctionnement de tels programmes au travers de deux études de cas.

Parmi les programmes de gestion environnementale, le "Responsible Care" se présente donc comme une réponse volontaire de l'industrie permettant aux entreprises d'intégrer le thème de la protection de l'environnement et de manière plus large, celui du développement durable. Toutefois, un certain nombre d'ambiguïtés subsiste sur ce programme et appelle à mieux étudier son fonctionnement.

### **1.3 Les principales problématiques du "Responsible Care"**

La première de ces ambiguïtés concerne l'origine du programme. La plupart des études font remonter l'origine du "Responsible Care" à la catastrophe de Bhopal (1984) et situent cette innovation aux Etats-Unis (Cherry et Weiler, 1998, King et Lenox, 2000, Melnyk et al., 2002). Ainsi, le "Responsible Care" aurait été créé en octobre 1989 en réponse aux critiques de l'opinion publique sur l'industrie chimique (Simmons & Wynne, 1993). Non seulement Melnyk et al. (2002) nous rappellent que le "Responsible Care" est un programme américain, mais qu'il s'écrit également avec un copyright. Toutefois la réalité semble un peu différente. Ainsi, Fleischer et Troege (2004) signalent que le "Responsible Care" demeure une initiative canadienne même si les premières étapes du processus jusqu'à Bhopal, se sont traduites par un échec à le faire accepter largement. Par la suite, le "Responsible Care" a été bien reçu par le public mais critiqué par les groupes consommateurs et environnementaux. Cela s'expliquerait par le manque d'engagement des sociétés à respecter des objectifs et par l'absence de vérifications externes. C'est précisément sur ces points qu'ont porté les quelques études qui s'intéressent à ce programme.

Peu de recherches ont pris pour thème les programmes d'autorégulation et leur efficacité. La principale étude porte sur l'industrie nucléaire (Rees, 1994). Le "Responsible Care", emblématique des programmes d'autorégulation, a ses inconditionnels et ses détracteurs. Les principales études scientifiques sur le sujet ont cherché à mesurer ses effets et notamment son efficacité. Les sanctions associées au "Responsible Care" sont assez faibles et consistent essentiellement à révoquer le membre défaillant. Contrairement à ce qui se passe dans l'industrie nucléaire, le "Responsible Care" n'exige pas de tierce partie contrôlant la performance des membres. Cela limiterait son efficacité. En revanche, pour ceux qui soutiennent ce programme, il est de nature à permettre l'institutionnalisation des bonnes pratiques environnementales. Ceux qui le critiquent, pensent au contraire, qu'il favorise des phénomènes de passagers clandestins (hasard moral et sélection adverse) car aucun mécanisme de sanction formel n'y est associé.

L'article de King et Lenox (2000) cherche à trancher entre ces deux points de vue. Ils se demandent si les comportements opportunistes se développent comme le prédisent certains, ou si les pressions institutionnelles suffisent à encadrer les comportements. Dans ce dernier cas, selon Gunningham (1995) et Rees (1997), l'autorégulation peut façonner les comportements. Les mécanismes de coercition sont alors l'exposition publique et la honte, la modification des préférences des acteurs (nouvelles normes) ou encore l'augmentation de la performance via le transfert de bonnes pratiques, l'apprentissage et l'augmentation de la performance collective. Ces forces normatives changent ainsi les préférences. Les forces mimétiques, quant à elles, permettent de diffuser les bonnes pratiques et favorisent l'échange d'informations. Le simple fait de prendre en compte le "Responsible Care" changerait déjà les pratiques. Pour les tenants de l'opportunisme, le "Responsible Care" sert d'écran de fumée, d'excuse et favorise les comportements de type passager clandestin. Une autre façon de poser le problème emprunte paradoxalement encore au néo-institutionnalisme. Les pratiques de "Responsible Care" sont alors adoptées symboliquement (Abrahamson & Rosenkopf, 1993, Meyer et Rowan, 1977). Ceci étant, certaines entreprises peuvent avoir intérêt à adopter de tels programmes même si des passagers clandestins existent. C'est le cas des leaders qui portent sur eux une bonne partie de la réputation du secteur. Les résultats de l'étude de King et Lenox (2000) montrent que les comportements opportunistes se jouent des pressions isomorphiques, même émanant d'une autorégulation bien structurée. Cela plaide donc pour le maintien de sanctions.

Il ressort de cette revue de la littérature qu'il existe des débats qui sont autant de questions de recherche :

- Les entreprises ont-elles besoin d'une pression extérieure et d'un organisme vérificateur pour mettre en place le "Responsible Care" ou bien la pression sociale, ou tout simplement l'éthique sont-elles suffisante pour qu'un tel système fonctionne ?
- Le "Responsible Care" est-il efficace pour diminuer l'impact des nuisances environnementales des entreprises ?

Nous chercherons à contribuer à la première question. Pour cela nous examinerons l'histoire du "Responsible Care" pour mieux comprendre son fonctionnement au travers de sa généalogie. Puis nous examinerons l'application contemporaine du "Responsible Care" dans une entreprise afin de mieux comprendre comment les acteurs se le sont appropriés.

#### **1.4 Les champs théoriques mobilisés par notre question de recherche**

La problématique du développement durable, étroitement liée à celle de la responsabilité sociale de l'entreprise, renvoie à la question classique des relations de l'entreprise avec la société et à la prise en compte des contraintes imposées par cette société dans le cadre de son activité économique. Dans ce contexte, l'entreprise doit intégrer un objectif de durabilité à sa gestion et à ses pratiques managériales, c'est-à-dire mettre en place un management dit durable. Du point de vue théorique, la problématique du management durable mobilise ainsi l'ensemble des réflexions des gestionnaires sur les relations entreprise/société. De manière plus précise, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977, DiMaggio et Powell, 1983, Granovetter, 1985, Fligstein, 1990, Scott,

1995a, 1995b) constituent les deux références théoriques les plus mobilisées pour l'étude des interactions existant entre l'entreprise et la société dans le cadre d'un management durable.

#### ***1.4.1. La théorie des Parties Prenantes***

Dans les années 1980, la théorie des parties prenantes ou *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984) a su apporter une nouvelle justification à l'existence d'une responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, l'existence d'une véritable responsabilité sociale de l'entreprise, concept dont la paternité revient à Bowen (1953), avait été largement contestée par les tenants d'une approche purement économique et financière de l'entreprise, considérée dans ce cadre comme responsable uniquement à l'égard de ses apporteurs de capitaux (Friedman, 1962). L'impact de l'activité économique sur la société et l'environnement n'étaient alors pas perçus comme relevant de la responsabilité de l'entreprise mais davantage de celle des pouvoirs publics. Au contraire, la théorie des parties prenantes considère que l'entreprise se doit d'assumer une responsabilité envers un ensemble de partenaires qui ne sont plus seulement ses actionnaires mais des acteurs divers concernés directement ou indirectement par son activité.

La multiplicité des parties prenantes et de leurs attentes constitue en fait l'une des principales caractéristiques de l'approche partenariale. Dans ce cadre, un management durable peut donc être interprété comme "un management susceptible de concilier constamment des intérêts potentiellement contradictoires" (Férone et al., 2001). L'hétérogénéité des parties prenantes nécessite alors la mise en place d'une gestion partenariale spécifique à chaque catégorie de *stakeholders*. Cependant, l'entreprise ne dispose pas des moyens suffisants pour répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes et devra donc effectuer une sélection. L'identification des *stakeholders* reste toutefois problématique pour les dirigeants du fait d'une part, du caractère subjectif des critères censés permettre d'établir une hiérarchie entre les attentes des différents acteurs et d'autre part, de leur variabilité dans le temps (Chauveau et Rosé, 2003). Ainsi, si elle fournit un moyen efficace de modéliser les relations entre l'entreprise et la société représentée par un ensemble de parties prenantes aux attentes diverses, la théorie des parties prenantes apporte peu d'éléments concrets sur les moyens de gérer ces relations.

Cette théorie présente également des limites quant à ses fondements, lesquelles vont considérablement réduire ses apports dans le cadre de la problématique du développement durable. Tout d'abord, la théorie des parties prenantes est ambiguë dans la mesure où elle repose sur l'idée qu'il existe des contrats entre l'entreprise et ses partenaires et que les conflits d'intérêts peuvent se résoudre en assurant une maximisation des intérêts de chacun des groupes. Des contrats justes doivent donc garantir une totale convergence entre les buts de l'entreprise et ceux des parties prenantes. Or, le caractère conflictuel de ces différents intérêts particuliers laisse au contraire croire qu'un tel équilibre est difficile voire impossible à atteindre.

Ensuite, la représentation de la responsabilité sociale de l'entreprise qui découle de la théorie des parties prenantes se révèle très réductrice (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Elle suppose que chaque partie affectée par l'activité de l'entreprise dispose des moyens de faire valoir ses droits et d'exprimer ses attentes vis-à-vis de la firme. Or, il existe de nombreuses parties "qui ne prennent pas" (Biefnot et Pesqueux, 2002) c'est-à-dire des acteurs qui

subissent ou subiront les conséquences de l'activité de la firme mais n'ont pas l'opportunité de s'exprimer. Il s'agit par exemple, de parties muettes (faune, flore...), de tiers absents (générations futures, victimes potentielles...) ou de groupes trop faibles pour être représentés. Finalement, la principale critique adressée à la théorie des parties prenantes dans le cadre de la problématique du développement durable est de s'appuyer sur une conception segmentée de la responsabilité sociale de l'entreprise : "la responsabilité sociale envers la société est réduite à la responsabilité envers les parties prenantes" (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). L'approche néo-institutionnelle, en se basant sur une représentation de l'organisation totalement intégrée à la société, va permettre d'enrichir l'analyse des interactions entre l'entreprise et la société fournie par la théorie des parties prenantes.

#### **1.4.2. La théorie néo-institutionnelle**

Largement mobilisé en sciences de gestion depuis les années 1970, le courant néo-institutionnaliste s'intéresse aux facteurs d'ordre social qui influencent les comportements dans un contexte organisationnel. Les entreprises sont alors considérées comme enracinées dans un environnement culturel et social, composé de systèmes formels et informels de connaissances, de croyances et de règles culturelles (Scott, 1995a, 1995b). Ces systèmes sont regroupés sous le terme d'institutions et désignent les activités et les structures cognitives, normatives ou régulatrices qui confèrent de la stabilité au comportement social. Nous nous proposons ici, de présenter les analyses et les concepts issus de ce cadre théorique se révélant particulièrement utiles dans le cadre de notre analyse du management durable comme problématique centrale des relations entreprise-société.

La mise en place d'une politique de management durable et la prise en compte d'une responsabilité sociale par la firme reposent sur une conception de l'entreprise totalement intégrée à la société. Cette conception des relations entreprise-société permet d'ailleurs de faire un lien immédiat avec la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Les *stakeholders* déterminent largement les choix de l'entreprise en matière de développement durable et de responsabilité sociale. Chacun de ces groupes va tenter de défendre ses propres intérêts en exerçant une influence plus ou moins forte sur l'entreprise qui va se retrouver au cœur d'un véritable "jeu d'influences croisées" (Miller, 1991). On peut alors concevoir l'entreprise comme "encastrée dans la société, c'est-à-dire en interaction permanente avec des groupes sociaux aux attentes diverses" (Igalens et Joras, 2002).

Cette notion d'encastrement de la sphère économique dans la sphère sociale rejoint la lecture institutionnaliste des comportements organisationnels. De manière générale, les institutionnalistes rejettent les interprétations purement fonctionnalistes et utilitaristes du fonctionnement de l'entreprise pour se concentrer sur une interprétation sociologique des phénomènes économiques. Cette volonté d'inscrire les relations et les échanges économiques dans une dimension sociologique a conduit Granovetter (1985) à parler d'un encastrement (*embedness*) des phénomènes économiques dans de plus vastes ensembles sociaux prenant notamment la forme de réseaux de relations sociales de type interpersonnelles. Dans cette approche, les décisions et pratiques de l'entreprise devront principalement être envisagées à travers l'influence exercée par ces réseaux relationnels qui à la fois contraignent et élargissent ses possibilités d'action.

Parmi ces réseaux sociaux dans lesquels l'entreprise est encastrée, l'un d'entre eux, appelé champ organisationnel, occupe une place centrale au sein de l'analyse institutionnaliste. De manière synthétique, un champ organisationnel (Fligstein, 1990) correspond à un ensemble d'organisations à la recherche de stabilité. Au sein d'un tel champ, les firmes les plus puissantes vont exercer une influence déterminante sur les firmes plus faibles qui, par mimétisme, vont adopter la même stratégie. Les entreprises d'un même champ organisationnel vont donc avoir tendance à se ressembler et à adopter des stratégies et des structures comparables. En matière de management durable, on observe assurément un phénomène de mimétisme concernant les structures et les pratiques : création de postes ou de services dédiés au développement durable, publication de rapports sociétaux, stratégies de communication....

Concernant les facteurs et processus institutionnels conduisant à une ressemblance croissante des organisations d'un même champ, le courant de la sociologie néo-institutionnelle fournit également des analyses et des notions mobilisables sur le thème du développement durable. De manière générale, ce courant montre que les formes et pratiques organisationnelles sont le reflet des règles et des valeurs véhiculées par les institutions sociales de plus grande taille. Ainsi, en quête de légitimité et de reconnaissance sociale, les organisations cherchent à agir en conformité avec les systèmes de valeurs et de normes reconnus et institutionnalisés au niveau de la société dans son ensemble. Selon Meyer et Rowan (1977), ces règles institutionnalisées acquièrent un statut de mythe dans les organisations qui vont alors s'y conformer de manière cérémonieuse et ce, au risque d'une perte d'efficacité et d'efficacités de leur activité. DiMaggio et Powell (1983) analysent, quant à eux, le mouvement d'homogénéisation des champs organisationnels à travers le concept d'isomorphisme. Cette notion désigne le processus par lequel les unités d'une population confrontées à un environnement similaire ont tendance à se ressembler. Dans ce cadre, les caractéristiques des organisations se modifient toujours dans le sens d'une plus grande compatibilité avec l'environnement. Les auteurs distinguent trois types d'isomorphisme : coercitif, normatif et mimétique. Le mimétisme est la forme d'isomorphisme la plus mobilisée en sciences de gestion. Le management est en effet largement caractérisé par des phénomènes de mode en matière de structures, de stratégies ou d'outils de gestion. Ces derniers vont peu à peu se diffuser dans toutes les entreprises non pas car ils sont efficaces économiquement, mais car ils sont conformes aux normes sociales et donc légitimes.

A travers les divers processus décrits par le courant néo-institutionnaliste, les attentes de la société vont donc s'inscrire dans un processus d'institutionnalisation par lequel elles vont peu à peu s'imposer et "aller de fait" pour l'entreprise (Férone et al., 2001). Celle-ci ne peut survivre sans s'adapter à son environnement social et incorporer les structures et les pratiques légitimées à l'extérieur. Elle va donc développer des stratégies d'image et de conformité, effective ou symbolique, avec les valeurs sociales afin d'assurer sa légitimité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Cependant, la façon dont l'entreprise va répondre aux pressions institutionnelles est très variable. Oliver (1991) décrit deux types de réponses possibles. Dans le premier cas, l'entreprise intègre véritablement les pratiques légitimées à son système de gestion. Dans le second cas, celles-ci ne sont pas intégrées mais "découplées". Les pratiques réelles ne sont alors pas celles présentées dans le discours des responsables d'entreprise, simplement destinées à satisfaire les pressions externes. La conformité aux règles, normes et

valeurs de la société est alors seulement partielle ou symbolique. On rejoint ici le concept de mythe rationalisé développé par Meyer et Rowan (1977). Dans ce cadre, l'exercice d'une responsabilité sociale par l'entreprise correspond à la mise en œuvre d'un ensemble d'actions symboliques dans l'unique but de se construire une image et une réputation d'entreprise responsable et légitime. On parle ici de *window dressing* (habillage en français). Encore une fois, le management durable s'inscrit parfaitement dans ce type de raisonnement. Les pratiques de développement durable ne font-elles que l'objet d'un discours symbolique sans impact sur le fonctionnement réel de l'entreprise ou bien sont-elles véritablement intégrées au système de gestion ?

L'analyse de l'histoire du "Responsible Care", d'abord, et celle de sa pratique actuelle ensuite, vont compléter et enrichir ces différentes réflexions. Les deux études empiriques permettront notamment de voir si les pratiques gestionnaires émanent d'un comportement éthique et volontaire des entreprises ou, au contraire, si celles-ci sont cyniques et se contentent de répondre à des stimuli ?

## 2. Généalogie du "Responsible Care"

La généalogie du "Responsible Care" montre que le développement de ce programme est une initiative de certaines entreprises, voir de certains cadres isolés, étendue ensuite à l'ensemble de l'industrie sous le jeu de la pression des parties prenantes. Un mécanisme d'aller-retour se met progressivement en place pour changer les pratiques et les attentes des différents intervenants.

Le "Responsible Care" est une initiative de la Canadian Chemical Producers' Association (CCPA<sup>1</sup>). Ce programme de gestion raisonnée de l'activité chimique s'est d'abord développé dans ce pays avant de s'étendre dans la deuxième moitié des années 1980 aux Etats-Unis d'abord, puis à l'Europe et au reste du monde ensuite. Pour en décrire l'histoire, nous nous sommes appuyés sur les informations officielles du site internet de la CCPA<sup>2</sup>. Nous avons sélectionné dans cette histoire les passages permettant de décrire et résumer la généalogie de cette technique. Ces extraits sont clairement signalés par une police de caractère plus petite.

### 2.1 Une initiative privée

Comment est apparu puis s'est disséminé ce programme de gestion raisonnée ? Il apparaît d'abord comme une préoccupation interne à certaines entreprises qui essaient ensuite de le proposer à l'industrie en tant que bonne pratique. Si des pressions, notamment gouvernementales existent, elles ne sont pas, au moins au début du processus, très fortes et

<sup>1</sup> La CCPA ou ACFPC pour Association Canadienne des Fabricants de Produits Chimiques, représente 70 compagnies membres et partenaires de la Gestion Responsable, exploitant plus de 200 usines au Canada, responsables de plus de 90 pour cent de la fabrication nationale de produits chimiques. Ensemble, ces compagnies génèrent des revenus de plus de 19 milliards de dollars par année.

<sup>2</sup> Notre principale source d'information sur l'histoire du Responsible Care est le site du CCPA développé par J. Arthur O'Connor : [www.ccpa.ca/files/Library/Reports/RCHistory/HISTORY.HTM](http://www.ccpa.ca/files/Library/Reports/RCHistory/HISTORY.HTM)

n'apparaissent pas en mesure d'expliquer la genèse des pratiques qui semblent être avant tout des initiatives privées.

Le processus a duré près de vingt ans. Au départ, il n'y avait aucun plan stratégique. Il n'y avait pas de grande conception, tout comme il ne peut y avoir de grande conception face aux attentes toujours changeantes de la société. On n'a jamais considéré la Gestion Responsable comme un programme. Comme le disait le président du conseil d'administration à l'époque, Jean Bélanger, « C'est une mentalité, une façon de penser ». Cette subtilité sémantique était et est toujours importante. Dans le lexique de l'association, un « programme » a un début et une fin. Une fois qu'on a commencé, on ne peut faire demi-tour pour adopter un nouveau mode de pensée<sup>3</sup>.

Les racines profondes remontent à la fin des années 1970 au Canada. En 1977, la CCPA créa un groupe de travail sur la maîtrise des risques industriels dans l'industrie chimique. Le point de départ de cette initiative était une volonté de l'industrie chimique de contrôler les effets induits par son activité productive. Mais il s'agissait également de répondre à des demandes du gouvernement canadien qui s'interrogeait sur la sécurité des transports de produits chimiques. Ce groupe produisit des recommandations qui dépassaient le simple cadre du transport et qu'il proposa de formaliser sous forme d'un guide de recommandations. Il suggéra également que l'accès à la CCPA soit conditionné au respect de ces principes. L'organisation se dirigeait donc vers des modalités d'autocontrôle par la profession.

En mai 1978, les recommandations furent approuvées par la CCPA mais seules un tiers des entreprises membres signèrent le protocole. L'affaire retomba ensuite dans l'oubli jusqu'en 1983 si l'on s'en tient aux comptes-rendus du bureau exécutif de la CCPA. Toutefois, en coulisse, les principes permettant une gestion raisonnée étaient améliorés dans certaines entreprises. Ce sont ces initiatives privées, uniquement canadiennes, qui vont finir par rejaillir sur le devant de la scène.

M. Boldt, vice-président de Dow Chemical of Canada et président du Comité de Gestion Technique (CGT) de l'ACFPC, a ainsi développé un projet réalisé par Dow, intitulé Gestion Responsable/Saine gestion des produits, et qui allait déboucher ensuite en 1985 sur le "Responsible Care".

En octobre 1981, M. Boldt présenta le concept de la Gestion responsable au conseil d'administration dans le cadre du plan d'action du CGT pour l'année à venir. Rappelons qu'il était alors président du comité. Comme il le précise lui-même, « Soit ils n'ont pas compris, soit je l'ai mal décrit, mais le programme a été refusé, probablement parce qu'il nécessitait des changements de la façon dont la direction avait toujours fonctionné ». L'exposé de M. Boldt présentait une approche de la Gestion Responsable qui fut réellement le précurseur des propositions plus détaillées faites en réponse à un mandat confié par le conseil quelque quatre ans plus tard.

---

<sup>3</sup> Les textes en retrait sont de J. Arthur O'Connor.

Cependant, l'association utilisa les principes directeurs en annexe de différents documents de soumission au gouvernement, mais il n'existe aucun document officiel par lequel on aurait pu les rendre publics. On peut dire que les principes ont été peu, voire pas du tout, exposés aux entreprises membres. On savait alors que les conseillers juridiques de certains membres avaient fait jaillir le spectre des responsabilités éventuelles liées à ces principes.

Il apparaît donc clairement que des résistances à une généralisation ont existé face à la crainte de procès ou de mauvaise utilisation des informations fournies. Peut-être certains acteurs, notamment les entreprises les plus faibles, avaient-elles également peur de ne pas tenir leur rang face à ce renforcement de la concurrence même si aucune donnée ne permet aujourd'hui de faire état de cette arrière-pensée. Les principes du "Responsible Care" qui visent à orienter les moyens à mettre en œuvre, dans une logique de progrès continu, plutôt que les résultats obtenus plaident d'ailleurs dans le sens d'une absence d'arrière-pensée de type régulation de la concurrence.

## **2.2 Une généralisation sous la pression de l'opinion**

Le développement de la mise en place de principes pour une gestion responsable s'accélère à partir de 1984. En effet, c'est à cette époque que se produit « l'impensable » : la catastrophe de Bhopal. L'explosion d'un réservoir de méthylisocyanate (MIC) sur le site de la multinationale américaine Union Carbide situé à Bhopal (Inde, Etat du Madhya Pradesh) libère un nuage toxique à l'origine de l'intoxication de milliers de victimes. La généralisation et l'extension du "Responsible Care" sont alors le fruit de pressions de l'opinion. Mais il serait encore réducteur de la réduire à cela.

Cette terrible catastrophe fut la plus grave d'un certain nombre d'incidents qui ont modifié la perception qu'avaient les législateurs et le public en général de l'industrie chimique dans le monde. Immédiatement après l'accident, le bureau de l'ACFPC croula sous les demandes des médias et des citoyens, qui voulaient savoir si une telle chose risquait de se produire au Canada. L'ACFPC convoqua une réunion d'urgence le 17 décembre 1984 afin de déterminer comment les membres allaient assumer les conséquences de cette affaire. Le dirigeant de Union Carbide du Canada, le regretté Norm Kissick, déclara « Messieurs, l'impensable vient de se produire ».

L'accident de Bhopal incite alors les dirigeants canadiens à passer d'une politique « privée » de la sécurité à une politique publique affichant clairement les enjeux en cause.

Il ne fait aucun doute, malgré tout ce qui a pu précéder en matière de recommandations, de programmes ou de principes directeurs, que la Gestion Responsable est née ce jour-là. Il fallut que le président, Jean Bélanger, fasse part de l'une de ses préoccupations pour que le processus s'enclenche. Il dit alors que depuis quelques années, il qualifiait l'industrie de « responsable », mais qu'il s'inquiétait du fait qu'il serait de plus en plus difficile de le faire avec assurance en

l'absence de fondations solides. Le conseil répondit en recommandant la formation d'un deuxième groupe de travail formé de spécialistes de l'industrie et chargé de faire des recommandations sur un plan d'action qui « insisterait sur la proactivité derrière chacun des éléments de l'exposé de principes sur la Gestion Responsable, en insistant particulièrement sur la saine gestion des produits ». La dernière décision du conseil, et la plus importante à l'époque, fut d'imposer comme condition d'adhésion à l'association l'engagement envers les principes directeurs. Le conseil approuva les recommandations des groupes de travail dirigés par Boldt et Hoveland en avril 1985, et commença à en informer les entreprises membres.

La première réponse est donc la mise en place de pratiques d'auto-évaluation systématiques des risques encourus. Mais une série d'incidents incite les entreprises à aller dans le sens d'une plus grande transparence et à ne pas se contenter d'une gestion technique des problèmes de sécurité. Il s'agit de s'ouvrir vers l'extérieur.

À l'été de 1985, la ville de Sarnia eut sa version de la « créature du lagon noir » sous la forme du « blob » (la tache). Un rejet accidentel de perchloréthylène dans la rivière St. Clair avait attiré l'attention de Greenpeace lors de sa visite annuelle des Grands Lacs. Cette création « amibienne » permit de réaliser une vidéo impressionnante et les médias allèrent visiter les lieux, aux dépens du pollueur Dow Chemical of Canada et de l'industrie.

Comme l'a précisé Chuck Hantho, « C'était une terrible condamnation de l'industrie chimique, et le pire, c'est que nous connaissions tous ces risques - ce qui avait entraîné l'incident de Bhopal -, mais nous les taisions, nous ne communiquions pas l'information ». « La population nous disait, « Non seulement nous ne savons pas ce qui se passe, mais nous sommes terrorisés par les risques involontaires que nous courrons à cause de vos usines et des produits chimiques que vous vendez et manutentionnez. De plus, c'est une industrie invisible, car nous ignorons dans quelle mesure nous profitons de ces fichus produits et pourtant, nous courons un risque. Et vous refusez de nous dire ce que vous savez ». L'industrie devenait visible, mais pour toutes les mauvaises raisons », poursuit M. Hantho.

Ces accidents ne laissent pas indifférents le gouvernement et les écologistes qui commencent à réagir. Les démarches initiées depuis plusieurs années trouvent alors un point d'application concret et officiel. Mais contrairement à la position adoptée par les américains après Bhopal, la réponse canadienne à cette catastrophe était davantage tournée vers la maîtrise des risques industriels que vers la maîtrise des opinions publiques. Aux dimensions techniques du “Responsible Care” s'ajoutent des principes et une éthique qui sous-tendent l'ensemble du dispositif.

Une fois l'harmonisation terminée, David Powell affirma qu'il fallait une forme de préambule pour établir un lien entre les codes. Jim lui demanda donc de le rédiger. Ce préambule est la synthèse de la « mentalité » de Bélanger, assaisonnée de l'esprit et de la substance de la Gestion Responsable : *Les codes de pratique, au même titre que les principes directeurs, sont le reflet*

*d'une éthique, d'une attitude et d'un mode de pensée régissant la conduite des affaires et le rôle des entreprises membres dans la société. Plus particulièrement, ces codes traduisent une réalité selon laquelle les valeurs d'une entreprise doivent illustrer l'engagement à long terme pris à l'endroit des collectivités, ainsi qu'au chapitre de la santé et de la sécurité au travail et de l'environnement. En fait, les codes ne contiennent pas d'exigences immuables qui, une fois satisfaites, ne changent plus jamais. Au contraire, ils tendent vers une amélioration continue de la performance de l'entreprise dans un contexte où les connaissances et les réglementations évoluent sans cesse.*

Un comité de membres indépendants est, en outre, créé afin d'avoir un point de vue extérieur. Ce comité exerce son influence au niveau de l'organisation professionnelle et non de chacune des entreprises.

Au départ, on considérait le comité comme une source d'information éclairée sur les préoccupations publiques possibles ou naissantes au sujet de la santé et de l'environnement. Ainsi, on s'attendait à ce qu'il conseille les membres de l'association sur les pratiques utilisées et les changements possibles. Il n'a jamais servi à influencer l'attitude des membres ou de la communauté environnementale. Tout effet exercé sur la Gestion Responsable par l'association et ses membres était salubre et découlait de l'expérience personnelle de ces derniers. Le comité était une source inappréciable de conseils tandis que la Gestion Responsable évoluait pendant l'élaboration des codes, leur mise en application et, finalement, leur vérification.

Si le processus faisait ses preuves, l'association devait être prête à écouter le comité et à fournir des réponses réfléchies et raisonnables, et non pas tenter de le convaincre qu'il avait tort. Ses membres avaient été choisis en fonction de leur domaine de connaissances, et non parce qu'ils appartenaient à un groupe d'intérêts donné.

### **2.3 Une extension internationale à l'initiative de l'industrie**

Finalement l'initiative, qui est encore en 1985 exclusivement canadienne, finit pas se diffuser au niveau international. De locale, la solution devient globale. Mais là encore, l'initiative vient de l'industrie américaine, certes poussée par un grand mimétisme. Alors que les américains avaient d'abord répliqué à Bhopal par de la communication, ils adoptent peu à peu le "Responsible Care", non sous la pression de l'environnement mais parce qu'ils y voient une réponse technique satisfaisante à leurs problèmes.

Jamais on n'a considéré la Gestion Responsable comme un mouvement international. C'est arrivé tout seul. Il ne fait aucun doute que si les États-Unis ne s'y étaient pas intéressés, la Gestion Responsable n'aurait jamais pris d'ampleur avec une telle rapidité. Dès le début, un certain nombre de moyens permirent de sensibiliser la Chemical Manufacturers' Association (CMA) des États-Unis. Bill Neff était régulièrement invité aux rencontres du comité des affaires

internationales de la CMA. Quant à Jean Bélanger, il communiquait continuellement avec Bob Rowland, le président de la CMA, et l'élaboration du programme CAER au Canada ouvrit une nouvelle voie de communication. Les liens auxiliaires entre le Canada et les États-Unis permirent d'intensifier la circulation de l'information sur ce qui se passait au Canada sous la bannière de la Gestion Responsable.

Ainsi, le "Responsible Care" précède (déclenche ?) la mode du développement durable et les positions onusiennes. Il est intéressant de constater la concomitance de son développement progressif avec une prise de conscience globale et planétaire progressive. Le "Responsible Care" n'est pas seulement une réponse à des stimuli exercés par les parties prenantes. La situation est plus subtile dans la mesure où l'industrie chimique a accompagné les pressions et parfois précédé leur expression.

Les éléments empiriques présentés illustrent parfaitement les interactions existant entre l'entreprise et la société dans le cadre du développement d'un dispositif de management durable. Les faits recueillis suggèrent que ces interactions ne sont pas à sens unique, des parties prenantes vers les entreprises, mais que les entreprises contribuent aussi à faire évoluer les attentes de la société dans son ensemble. Au-delà des entreprises, les parties prenantes (le comité indépendant mis en place dans notre histoire) sont ensuite des relais à ces préoccupations et contribuent à modifier les pratiques des entreprises. Ainsi, le comité canadien créé pour surveiller le "Responsible Care" a, par exemple, joué un rôle proactif dans le développement des pratiques. Celles-ci apparaissent alors plutôt comme une co-construction entre les entreprises et la société que comme une réponse des entreprises à des stimuli. Toutefois, le programme ne prend véritablement son essor qu'après la catastrophe de Bhopal. Le programme devient alors un élément important de l'agenda des entreprises. Retrouve-t-on ces influences réciproques société/pratiques d'entreprise lorsqu'on examine le cas contemporain d'une entreprise appliquant le "Responsible Care" ?

### **3. Développement durable et "Responsible Care" chez Rhodia**

Après cette analyse longitudinale des débuts du "Responsible Care", nous nous proposons dans cette troisième partie, d'étudier comment une entreprise applique le "Responsible Care". Il s'agit d'évaluer la façon dont les acteurs utilisent ce programme de management afin d'y retrouver les jeux d'acteurs décrits dans la partie historique.

#### **3.1 Organisation et contenu de la politique de "Responsible Care"**

Le programme "Responsible Care" fait partie intégrante de la politique de développement durable mise en œuvre au sein du groupe Rhodia. Au niveau organisationnel, cette politique est définie et mise en application par différents organes rattachés à la direction générale du groupe. Celui-ci dispose ainsi d'un directeur du développement durable qui est, en 2004, membre du Comité Exécutif élargi de Rhodia. Le développement durable est également l'objet d'un comité particulier de quatre personnes au sein du Comité Exécutif dit comité développement durable dont les missions consistent à :

- Définir la politique « développement durable » c'est-à-dire la vision, les engagements et les indicateurs destinés à mesurer les performances de Rhodia en matière de développement durable.
- S'assurer de la diffusion de la politique « développement durable » auprès de toutes les entités du groupe.
- Mettre en place l'organisation et les ressources nécessaires à l'application et au suivi de la politique par toutes les entités de Rhodia dans le monde.
- Communiquer aux parties prenantes la démarche, les actions et les résultats de Rhodia en termes de développement durable, conformément au principe de transparence.

Les décisions du Comité Exécutif sont ensuite relayées par un comité de pilotage de quinze personnes en charge de la déclinaison des directives développement durable. Il définit les procédures à mettre en place et les instruments nécessaires à la mesure des performances de développement durable de Rhodia.

La performance de Rhodia en matière de développement durable est évaluée au travers de trois dimensions indissociables (santé, sécurité, environnement / hommes et femmes / économie) pour lesquelles un équilibre est à trouver. Chacun de ces trois pôles fait l'objet d'une politique et d'une gestion spécifique. Le premier d'entre eux (santé, sécurité et environnement) repose essentiellement sur une politique de "Responsible Care". Le "Responsible Care" de Rhodia regroupe les politiques HSE (Hygiène-Santé-Sécurité-Environnement et Transport) et le *Product Stewardship* (Gestion Raisonnée ou Responsable des Produits).

Afin de mettre en œuvre le "Responsible Care", plusieurs outils ont été développés au fil des années. Nous nous proposons de décrire ici l'instrumentation de gestion utilisée pour piloter et mesurer la politique "Responsible Care" de Rhodia.

### **3.2 Les instruments du "Responsible Care"**

Le pilotage de la politique "Responsible Care" de Rhodia est réalisé à l'aide de trois instruments principaux totalement intégrés dans un système de management propre au groupe :

- les audits ;
- les indicateurs de performance ;
- une politique de transparence et de dialogue.

En matière d'audit, l'un des outils central de Rhodia est Simser+ (Système Intégrant le Management de la Sécurité et de l'Environnement). Il s'agit en fait de l'adaptation à Rhodia de Simserp développé chez Rhône-Poulenc et intégrant les référentiels SIES – système international d'évaluation de la sécurité- et ISO 14001 pour l'environnement. Les audits permettent d'établir un diagnostic de la situation et surtout d'identifier les points à améliorer pour chacune des entités auditées. L'exhaustivité de l'analyse est assurée par la réalisation de trois types d'audits complémentaires sur les sites : les audits système, les audits de terrain et les audits IGP (Inspection Générale Planifiée). Finalement, deux comportements sont assez caractéristiques de la manière d'utiliser ces audits. Certaines entités demandent un audit qui permet d'identifier les points à améliorer. L'audit est alors utilisé comme un moyen de

sélectionner les améliorations possibles. Mais en agissant ainsi, ces unités courent le risque d'être mal jugées du fait des résultats constatés. D'autres entités travaillent d'abord à s'améliorer et utilisent *ex-post* l'audit comme un moyen d'établir un bilan d'étape. Le but est alors d'avoir la note la plus élevée possible. Ces audits permettent, non d'atteindre des objectifs pré-définis par avance, mais de continuellement progresser pour améliorer la performance environnementale et sociétale. De fait, les résultats obtenus vont parfois au-delà des attentes des parties prenantes qui ne sont pas toujours conscientes des possibilités techniques induites par cette démarche de progrès continu.

Différents indicateurs de performance permettent de mesurer les efforts réalisés en matière de "Responsible Care". La définition de ces indicateurs est largement fondée sur le guide du reporting 1998 préconisé par le CEFIC (Fédération Européenne de la Chimie) et le GRI (Global Reporting Initiative) pour les entreprises chimiques. Ce choix est également fonction de la volonté de la direction générale de mettre l'accent sur tel ou tel type d'indicateur pour mettre la pression sur un point particulier. On distingue ici des indicateurs de résultat et des indicateurs de progrès basés sur les processus ou actions. Ces derniers font également l'objet d'un audit pratiqué par un cabinet externe. Les indicateurs font pour la plupart l'objet d'un reporting mensuel. Ils ne regroupent alors que les entités industrielles qui contribuent à plus de 80% à l'item mesuré. Seuls les indicateurs entrant dans le rapport développement durable sont renseignés annuellement et concernent l'ensemble des impacts. Le reporting des indicateurs retenus pose de nombreuses difficultés.

La première difficulté tient à l'hétérogénéité et à la subjectivité caractérisant la définition et la mesure des indicateurs qui nuisent à la comparabilité des résultats et à la valeur des informations recueillies. Le second problème provient de la difficulté à valoriser certains phénomènes du fait de leur nature environnementale et sociétale. Ainsi, la valorisation des actions HSE pose problème quand il s'agit de savoir quelle est la part d'un investissement qui concerne des actions HSE. Parfois, la solution est simple quand tout l'investissement est relatif à l'HSE. Mais le plus souvent, il faudrait réaliser des calculs compliqués (forcément inexacts car fondés sur des conventions de calcul). Aussi, conventionnellement, le groupe a décidé de considérer que 10% des investissements classiques (hors investissements HSE) correspondaient à de l'HSE. Ces difficultés à mesurer les résultats expliquent pourquoi les acteurs industriels focalisent davantage leur attention sur la dynamique positive des actions entreprises que sur les hypothétiques résultats.

Les difficultés d'utilisation des indicateurs peuvent provenir du comportement des individus. Ainsi, les sites ne font parfois tout simplement pas remonter l'information qui serait utile. En matière de mesure des performances et de pilotage ou de remontée d'informations par atelier, il faut en effet adapter la pression sur les opérationnels, leur faciliter le travail afin qu'ils ne masquent pas la réalité et surtout les aider à mettre en œuvre des solutions. Enfin, certains résultats peuvent parfois paraître déconcertants et inciter les individus à ne pas communiquer de mauvais indicateurs. De fait, pour certains types d'indicateurs, plus on cherche à mesurer et plus l'indicateur se dégrade alors que des progrès ont pu être réalisés. Le fait de mesurer (par exemple des rejets) permet de se poser beaucoup de questions sur le vrai périmètre à prendre en compte. Il n'est pas rare de voir des indicateurs (par exemple d'émissions de CO<sup>2</sup>) augmenter tout simplement parce que le fait de mesurer a permis d'identifier de nouvelles

sources d'émission qui n'avaient été prises en compte par personne auparavant. L'activité de l'entreprise permet alors de déplacer et de redéfinir le problème sans pour autant exclure que certains groupes et individus cherchent à cacher ou à maquiller leurs résultats. Cette ambiguïté sur la mesure des résultats peut expliquer les conflits et débats entre les parties prenantes et les entreprises. L'intégration des parties prenantes au processus de progrès continu sert précisément à évacuer cette difficulté à mesurer les résultats.

Pour suivre ces indicateurs, des outils de reporting ont été créés. Ainsi un « Bilan Responsible Care » est disponible sur l'intranet du groupe et accessible par l'ensemble du personnel. Certains indicateurs "Responsible Care" font également l'objet d'une publication mensuelle sous forme d'une lettre pour les trois niveaux groupe/entreprises/entités. Une version mondiale de l'ensemble des indicateurs est également éditée annuellement de façon informatique mais aussi sous forme de rapport de développement durable. Ces indicateurs sont intégrés depuis plusieurs années ce qui permet de mesurer de notables évolutions. Il arrive assez fréquemment que les indicateurs enregistrent des valeurs qui soient très en deçà des demandes légales. Dans ce cas, la norme légale et les demandes des parties prenantes finissent alors par s'adapter avec le temps aux performances de l'entreprise.

A côté des audits et des indicateurs, Rhodia s'appuie sur une politique de transparence et de dialogue afin de limiter les risques de conflits dans le cadre du "Responsible Care". Le site industriel étudié mène ainsi depuis longtemps, des actions de concertation avec le comité de quartier qui constitue une occasion de parler des rejets atmosphériques, aqueux... Dans certains cas, plusieurs mois sont nécessaires pour résoudre les problèmes, ce que les riverains ont parfois du mal à admettre. Il faut alors expliquer et dialoguer pour mieux se comprendre. Mais ce dialogue contribue aussi à modifier les perceptions des parties prenantes (pas toutes...). Certains éléments deviennent alors acceptables aux yeux de certaines parties prenantes qui intègrent parfois les contraintes de l'entreprise. Il arrive même que des divergences de vue entre parties prenantes apparaissent et conduisent ainsi à bousculer les perceptions de l'ensemble des acteurs.

Il apparaît que les entreprises ne sont pas simplement en réaction par rapport à des demandes de la société et des parties prenantes mais qu'elles anticipent ces demandes voire qu'elles permettent leur élaboration. Dans une certaine mesure, le "Responsible Care" se développe à une époque où le développement durable n'est pas encore une problématique aussi large qu'aujourd'hui. Puis, il trouve ensuite sa place naturellement dans cette problématique en y étant en quelque sorte incorporé. Au sens d'Hopwood (1987), nous pouvons donc dire que les pratiques sont constituées par la société autant qu'elles en sont constitutives. Il est intéressant de constater que si l'industrie a certes répondu à des pressions externes, elle a également anticipé les changements. Ce sont même les pratiques des entreprises qui dans une certaine mesure, rendent possible les demandes de la société. L'étude de la nature complexe de ces relations réciproques entre l'entreprise et la société fera l'objet de notre troisième partie.

## 4. La double boucle entreprise-société

Cette dernière partie a pour objet d'enrichir et de critiquer, à la lumière du cas du "Responsible Care" et de sa généalogie, les apports de la théorie des parties prenantes et de la théorie néo-institutionnelle à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise et de sa mise en œuvre dans l'entreprise. L'étude des données empiriques permettra notamment de mettre en évidence certaines limites de ces deux champs théoriques quant à leur interprétation des relations société/pratiques gestionnaires et de proposer une analyse renouvelée de ces relations.

### 4.1 Le "Responsible Care", une réponse de l'entreprise aux pressions institutionnelles

La généalogie du "Responsible Care" ainsi que son application contemporaine au sein de groupe Rhodia, s'inscrivent dans le cadre de la lecture institutionnaliste des comportements et phénomènes organisationnels. On y retrouve tout d'abord, la conception néo-institutionnaliste d'une entreprise encadrée dans la société, c'est-à-dire en interaction permanente avec l'ensemble de ses parties prenantes. Les deux études empiriques, généalogiques puis contemporaines, montrent clairement que ce sont les pressions exercées par un ensemble d'acteurs représentatifs des valeurs et des normes de la société (pouvoirs publics, médias, opinion, mouvements écologistes, riverains des usines chimiques...), les parties prenantes, qui sont à l'origine des phases successives d'accélération et de ralentissement du processus progressif de mise en place du "Responsible Care" dans l'industrie chimique. Ce dernier a débuté dans les années 1970 grâce à l'apparition simultanée d'une part, d'une volonté de l'industrie chimique de maîtriser les effets de son activité productive sur l'environnement et la société et, d'autre part, d'une demande d'information du gouvernement canadien quant à la sécurité des transports de produits chimiques. Si l'origine du programme de "Responsible Care" demeure une initiative privée de l'industrie chimique et de son association professionnelle, on trouve dès le départ, les traces d'une influence externe à l'industrie. Cette pression institutionnelle ne va cesser de grandir tout au long du processus de constitution du "Responsible Care". Les parties prenantes vont ainsi devenir de plus en plus nombreuses et ce, jusqu'à gagner l'ensemble de l'opinion publique lors de catastrophes telles que celle de Bhopal. C'est d'ailleurs l'intérêt porté par le public et les médias à cette affaire et la pression exercée par leurs attentes croissantes vis-à-vis de l'industrie chimique en général, qui donna une impulsion décisive, voire vitale, au projet de "Responsible Care".

Dans le prolongement de cette notion d'encastrement, la politique menée par la CCPA en matière de "Responsible Care" depuis la fin des années 1970 au Canada coïncide parfaitement avec la notion de champ organisationnel développée par Fligstein (1990). Il est en effet, évident que certaines compagnies canadiennes, membres de l'association, ont initié le mouvement du "Responsible Care" et se sont mobilisées pour rendre obligatoire l'application des principes de gestion raisonnée dans le reste de l'industrie chimique. Les autres firmes du secteur n'avaient alors d'autre choix que d'harmoniser leurs pratiques avec celles des entreprises les plus innovantes sous peine d'être évincées du marché. Dans ce cadre, le "Responsible Care" pourrait davantage être interprété comme une stratégie de régulation de la concurrence que comme une politique visant à améliorer la santé, la sécurité et l'environnement dans l'industrie chimique. Toutefois, les principes du "Responsible Care"

s'inscrivent dans une logique de progrès continu et vont clairement dans le sens d'une absence d'arrière-pensée de type régulation de la concurrence. Ainsi, conformément à l'analyse néo-institutionnelle, les firmes dominantes du secteur ont exercé une influence déterminante sur les firmes les plus faibles, qui, par mimétisme, ont mis en place une politique de "Responsible Care". Cette pratique s'est ainsi progressivement institutionnalisée au sein du champ jusqu'à devenir une pratique de référence pour toutes les entreprises du secteur, un mythe au sens de Meyer et Rowan (1977).

De manière plus précise, les néo-institutionnalistes analysent les mouvements d'homogénéisation des champs organisationnels à travers le concept d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983). L'apparition du "Responsible Care" dans l'industrie chimique présente précisément les caractéristiques d'un processus d'isomorphisme. En effet, on remarque que la mise en place de cette politique s'est faite de manière très progressive et que les tentatives d'évolution trop brusques et trop innovantes souhaitées par certaines compagnies du secteur ont été bloquées à plusieurs reprises. Ainsi, les évolutions proposées par certains membres de la CCPA entre 1978 et 1983 dans le but de réglementer et d'officialiser les principes de gestion raisonnée développés par certaines compagnies canadiennes ont souvent été limitées par la crainte de procès liés aux nouvelles responsabilités nées de ces principes. De plus, comme expliqué ci-dessus, la reconstitution de l'apparition du "Responsible Care" dans l'industrie chimique montre que le processus a vraiment démarré lorsque l'opinion publique a commencé à s'intéresser à la question des dangers liés à l'industrie chimique. C'est seulement à partir de ce moment que le secteur a commencé à prendre des mesures concrètes pour répondre aux attentes et aux pressions du public et du gouvernement. C'est ainsi la prise de conscience née dans la société qui a fait évoluer l'industrie. On assiste dès lors à une lente dissémination qui infuse les esprits. De la mise en place d'outils pour la maîtrise des risques industriels, on passe progressivement à la revendication d'une éthique sous-jacente au dispositif technique. Le changement de culture des entreprises est en phase avec le changement de culture dans la société. On peut ici parler d'isomorphisme de nature cognitif ou culturel. De même, l'application progressive des principes de gestion raisonnée à l'ensemble de l'industrie chimique canadienne puis au niveau international mêle isomorphisme coercitif, normatif et mimétique. Il reste toutefois, délicat d'identifier précisément les éléments relevant de chaque type d'isomorphisme à partir des faits présentés dans la généalogie du "Responsible Care". DiMaggio et Powell (1983) reconnaissent d'ailleurs eux-mêmes que leur typologie de l'isomorphisme est purement analytique et qu'il est très difficile de faire la distinction entre les trois types dans la réalité.

Finalement, à travers ces divers processus d'isomorphisme, les attentes des parties prenantes et de la société en général vont s'inscrire dans un processus d'institutionnalisation par lequel elles vont peu à peu s'imposer à l'entreprise. Celle-ci va prendre conscience qu'elle ne peut survivre sans s'adapter à son environnement social. Cette adaptation peut toutefois être effective ou simplement symbolique (Meyer et Rowan, 1977, Oliver, 1991). Dans le cas du "Responsible Care" en tant que programme d'autorégulation, plusieurs études exposées dans une partie précédente se sont intéressées à l'existence de comportements opportunistes, c'est-à-dire de cas d'entreprises dont les pratiques de "Responsible Care" sont adoptées symboliquement sans réalité managériale effective (Rees, 1994, 1997, King et Lenox, 2000, Gunningham, 1995, Abrahamson & Rosenkopf, 1993,). Dans le cas du "Responsible Care" tel qu'il est présenté au sein du groupe Rhodia, il s'agit véritablement d'une politique totalement intégrée au système de management du groupe dont le pilotage est assurée par une instrumentation en harmonie avec les autres outils de gestion utilisés dans l'entreprise. De manière plus large, le développement durable est présenté comme faisant partie intégrante de

la culture de l'entreprise et irriguent à ce titre l'ensemble des pratiques du groupe à travers le monde.

Finalement, la mise en œuvre du “Responsible Care” dans l'industrie chimique confirme la validité de l'utilisation de la représentation des relations entreprise-société fournie par la théorie des parties prenantes et surtout du cadre théorique néo-institutionnel, pour traiter de la problématique du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Toutefois, malgré les apports de ces théories dans la compréhension des relations entre l'entreprise et son environnement institutionnel, celles-ci présentent certaines limites. Nous nous concentrerons ici sur l'absence d'analyse du caractère réciproque des relations entre l'entreprise et la société.

## **4. 2 La relation entreprise/société comme double boucle**

De manière générale, les analyses néo-institutionnelles se focalisent sur l'influence de l'environnement institutionnel sur le fonctionnement des organisations. De même, la théorie des parties prenantes analyse l'influence des parties prenantes sur l'entreprise mais n'aborde pas l'influence que peut exercer en retour, l'entreprise sur ces mêmes parties prenantes. Dans ce cadre, la relation entreprise-société est considérée comme unilatérale. Or, la généalogie de la politique de “Responsible Care” montre très clairement que l'origine du processus relève d'un mélange de pressions politiques, d'initiatives professionnelles et d'entreprises qui vont au-delà de la simple réponse aux pressions politiques du gouvernement canadien notamment. Il y a manifestation des personnes et des groupes qui développent des initiatives pour améliorer la sécurité des usines et des sites et n'ont pas systématiquement besoin de pressions extérieures, ce qui n'apparaît pas dans la théorie. Le “Responsible Care” n'est donc pas seulement une réponse aux pressions des parties prenantes qui pour la plupart se sont exprimées bien après les premières initiatives de la profession elle-même. Si par la suite, l'industrie chimique a accompagné les pressions des parties prenantes, elle a souvent précédé leur expression et continue d'ailleurs à le faire aujourd'hui. Ainsi, à l'heure actuelle, le secteur de la chimie est soumis à de fortes contraintes réglementaires dans le cadre de la réglementation européenne REACH. De plus en plus exigeantes et compliquées depuis l'accident du groupe AZF, ces réglementations peuvent constituer un facteur majeur d'innovation en matière d'instruments de suivi et de pilotage des politiques de “Responsible Care” pour les entreprises de l'industrie chimique mais également une raison de délocalisation et de fuite. La recherche de nouveaux outils dans le but de se mettre en conformité avec la législation conduit parfois les entreprises à développer en interne de nouvelles pratiques performantes qui seront par la suite reprises par les organismes de réglementation et intégrées à la législation. Dans le cas de la légionellose, Rhodia fut ainsi à l'origine d'une nouvelle réglementation en matière de comptage des légionelles sur les tours aéroréfrigérantes.

### **Le cas de la légionellose**

Pour la maîtrise de la légionellose, le groupe Rhodia a institué une fréquence de comptage sur les tours. Douze comptages doivent être effectués tous les ans. Il faut 13 jours pour obtenir les résultats définitifs des analyses. Mais, au bout de 5 jours, il est possible de savoir si un risque existe ou pas et une décision d'arrêt ou de traitement préventif peut être prise (dans l'un des cas où cela a été fait, il s'agissait d'une fausse alerte).

Il s'agit de passer d'une obligation de résultat (indicateur affichant l'absence de légionelles) à une obligation de maîtrise où des fluctuations sont permises dans les limites autorisées. C'est pour cela que le nombre de mesures a été augmenté afin de mesurer plus souvent le phénomène, éviter d'être pris par surprise et de pouvoir anticiper des actions correctives.

Tous les ans une enquête est réalisée sur cet aspect (et sur bien d'autres). Les chiffres sont communiqués au Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable (MEDD) qu'ils soient bons ou mauvais. Le but est de créer de la confiance avec l'Autorité de tutelle en étant transparent. Cela permet ensuite de mieux gérer les crises.

De fait, les pratiques de Rhodia sont alors parfois reprises par la DRIRE (Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement) qui adapte ses arrêtés en conséquence. Cela s'explique aussi par la présence de membres de Rhodia dans les diverses instances nationales. Lorsque des outils performants et exigeants sont développés en interne, il est agréable de voir qu'ils sont ensuite reconnus. C'est ainsi que le MEDD va bientôt exiger 12 comptages annuels de légionelles sur les tours aérorefrigérantes.

Cette recommandation est toutefois difficile à faire appliquer chez Rhodia pour toutes les unités à l'étranger. Elle est recommandée mais pas obligatoire. Dans certains cas, comme aux Etats-Unis, le nombre de comptage annuel est de quatre. Dans d'autres pays, il n'y a pas de comptages du tout car les conditions ne sont pas réunies pour pouvoir le faire. Certains pays testent simplement sur des animaux.

De même, dans le cadre de la politique de transparence et de dialogue de Rhodia, le site industriel étudié pour la réalisation du cas a mis en place une structure formelle d'échanges avec les riverains (le comité de quartier) pour la prévention et la résolution des conflits. Ce type de structure permet à la population d'exprimer ses attentes, de faire part des problèmes liés à l'usine et de participer à leur résolution en partenariat avec les responsables de l'usine. Du point de vue du site, ce travail de dialogue et de concertation avec les riverains est toujours profitable et payant sur le temps. Il permet de crédibiliser le discours, de légitimer les actions et d'acquérir du crédit pour gérer les situations parfois difficiles (suite à des plaintes par exemple).

L'un des problèmes traités a été la disparition d'un bruit provoqué par l'un des ventilateurs de l'usine. Les cadres se sont rendus dans les habitations pour identifier la source des problèmes. Ils ont investi beaucoup de leur temps pour identifier le problème. Le bruit était en effet perceptible depuis les habitations mais pas à l'intérieur de l'usine d'où une source préalable d'incompréhension. L'identification du problème a donc nécessité de visiter les riverains et de leur faire prendre conscience de la bonne foi du site. Une fois identifié, un investissement de 57 K€ a été réalisé sur plusieurs mois.

De plus, au-delà de la résolution des problèmes générés par l'activité des usines chimiques, de telles structures d'échanges constituent également en retour, un moyen pour l'entreprise de faire part de ses propres contraintes aux riverains. Le dialogue peut alors dans certains cas, conduire la population environnante à une véritable prise de conscience des problèmes auxquels l'usine est elle-même confrontée. De cette façon, certains éléments deviennent acceptables aux yeux de certaines parties prenantes. Les échanges entre l'entreprise et ses parties prenantes, qu'ils soient conflictuels ou non, peuvent ainsi conduire à une évolution des perceptions de l'ensemble des acteurs par rapport au problème ou au conflit initialement

traité. Au sein du groupe Rhodia, cette évolution conjointe de l'entreprise et de la société s'observe également au niveau de l'utilisation des indicateurs de "Responsible Care". Ainsi, lorsqu'il arrive que certains indicateurs présentent des valeurs inférieures aux seuils imposés par la loi, la législation et les demandes des parties prenantes vont progressivement devoir s'adapter pour devenir conformes aux performances de l'entreprise.

On peut voir dans ce type de pratiques une forme de dialogue à double sens entre l'entreprise et le législateur ou le riverain et, de manière plus générale, un phénomène d'interaction réciproque entre l'entreprise et la société. D'un côté, les exigences de la société en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité s'imposent comme des contraintes pour l'entreprise au travers de la réglementation et des plaintes de la population environnante. Réciproquement, l'entreprise par son effort d'adaptation (comportement réactif) et au-delà, par son effort d'innovation (comportement proactif) participe à l'évolution de la société sur ces questions en proposant de nouvelles pratiques et en enrichissant la réflexion sur le développement durable de ses progrès et de ses performances internes. La généalogie du "Responsible Care" présentée ici montre ainsi à plusieurs reprises que l'industrie s'est parfois placée dans une position anticipatrice vis-à-vis des attentes des parties prenantes et qu'elle a largement encouragé et participé à la prise de conscience collective progressive de la nécessité de ce programme. De même, les pratiques de "Responsible Care" mises en place au sein du groupe Rhodia depuis plusieurs années vont toujours dans le sens d'une amélioration continue. Ainsi, les audits ne sont pas utilisés par Rhodia comme des instruments de mesure des performances atteintes par rapport à des objectifs prédéfinis, mais comme des outils permettant aux entités de progresser de manière continue dans le sens d'une amélioration de leur performance environnementale et sociétale. De manière générale, le "Responsible Care" ne cherche pas à mesurer des résultats mais est davantage centré sur l'action. L'effort semble être plus valorisé que le résultat. Il arrive ainsi parfois que les résultats obtenus dépassent les attentes des parties prenantes. Ce constat semble d'ailleurs orienter la discussion entre parties prenantes sur les actions à entreprendre plutôt que sur le comptage des résultats du "Responsible Care".

L'exemple du "Responsible Care" montre dans sa dimension historique comme dans son application contemporaine que l'industrie ne se limite pas à satisfaire les demandes des parties prenantes mais se donne les moyens de les dépasser et même dans certains cas, de les faire évoluer. Ce sont même parfois les pratiques d'entreprises qui rendent possible les demandes de la société. Enfin, le dialogue entre l'entreprise et les parties prenantes, qu'il provienne d'un conflit ou d'une coopération volontaire, constitue souvent un moyen de faire évoluer les points de vue respectifs de chaque protagoniste sur les problèmes à résoudre, les solutions à mettre en place et même sur l'objectif que l'on cherche à atteindre. De tels échanges peuvent permettre de faire évoluer les perceptions de l'ensemble des acteurs et *in fine*, conduire à un recadrage ou une redéfinition du problème auquel ils sont ensemble confrontés. L'entreprise, à travers ses interactions avec son environnement social, peut ainsi participer à l'évolution de la notion même de développement durable et de responsabilité sociale ou sociétale. Ainsi, de même que la société en général et les parties prenantes en particulier, imposent des évolutions à l'entreprise, cette dernière dispose également des moyens et crée les moyens, lui permettant de s'imposer comme un acteur central dans l'évolution de la société elle-même. Les pratiques d'entreprise semblent alors modifier les attentes et les perceptions de la société dans son

ensemble. La relation société/pratiques gestionnaires peut dès lors se définir ainsi comme une double boucle :

Influence

D'un côté, la société influence les pratiques des entreprises conformément aux analyses néo-institutionnelles et à la théorie des parties prenantes. En retour, ces pratiques exercent également une influence sur la société et en deviennent même constitutives (Hopwood, 1987) ce qui n'apparaît pas dans ces mêmes théories. L'analyse de l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise notamment à travers la mise en place de politiques de développement durable nécessite ainsi un cadre théorique explorant l'influence réciproque de l'entreprise sur l'évolution des attentes des parties prenantes et des valeurs sociales.

La théorie de la structuration proposée par Giddens (1987) offre un premier cadre d'analyse des relations bilatérales entre l'entreprise et la société. Même si cette théorie traite avant tout de la société dans son ensemble et non pas directement de l'entreprise, elle constitue aujourd'hui une référence largement mobilisée en sciences de gestion. En 1985, Roberts et Scapens proposent un article présentant les principaux concepts issus de la théorie de la structuration pouvant être mobilisés dans l'étude des systèmes de comptabilité de gestion. Scapens publiera ensuite une série d'études empiriques dans lesquelles il analyse différents systèmes de comptabilité de gestion à l'aide de cette même théorie (Macintosh, Norman et Scapens, 1990, Macintosh et Scapens, 1991, Roberts et Scapens, 1993). La théorie de la structuration est alors utilisée pour étudier les phénomènes de structuration existant entre les acteurs et l'organisation au sein de laquelle ils évoluent. Dans le cadre de la problématique du développement durable, les concepts issus de la théorie de Giddens seront mobilisés dans une perspective plus large, à savoir celle des liens que l'entreprise entretient avec la société.

La théorie de la structuration de Giddens repose sur une combinaison entre les notions de structure et d'agent. Elle se présente comme un cadre d'analyse dépassant l'opposition entre une position structuraliste qui voit la vie sociale comme déterminée par des structures sociales impersonnelles et objectives, et une position humaniste (interactionnisme herméneutique), existentialiste, qui la considère comme le produit des choix subjectifs de l'agent individuel (Desreumaux, 1998). Dans cette perspective, l'une des idées centrales de la théorie élaborée par Giddens afin de comprendre le fonctionnement et l'évolution de la société, concerne la dualité du structurel. Les règles et les ressources utilisées par les acteurs dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social concerné. La structure des éléments composant la société a une nature duale : la structure dépend des choix et du libre-arbitre des individus mais, en même temps, elle médiatise la façon dont les agents perçoivent les problèmes et fournit un cadre pour penser l'action. Les structures sont donc à la fois le médium et le produit de la conduite des agents. Les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le moyen et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive (Rojot, 2003). Ce modèle dual confirme

l'analyse sous forme de double boucle de la relation société/pratiques gestionnaires établie plus haut dans le cadre du management durable. La société, à travers ses structures au sens de Giddens, guide les pratiques des entreprises en matière de développement durable, dont le "Responsible Care" constitue un exemple dans l'industrie chimique. En même temps, la mise en œuvre de pratiques de gestion responsable par l'entreprise influence la perception des individus qui l'entourent, ses parties prenantes, et façonnent leur manière de penser. Par ce biais, les pratiques gestionnaires et en particulier, les pratiques de développement durable, participent à la reproduction et/ou à l'évolution de la société et de ses institutions au sens structurel.

Au-delà de la théorie de la structuration de Giddens, les gestionnaires ont également développé des modèles d'analyse concernant directement l'entreprise et ses relations avec la société. L'un d'entre eux, pouvant être qualifié d'analyse ou d'approche généalogique, se révèle particulièrement intéressant pour l'enrichissement de la compréhension de la nature des relations existant entre l'entreprise et ses pratiques d'une part, et la société, d'autre part. Circonscrite à l'origine à l'étude des pratiques comptables des entreprises, l'approche généalogique, inspirée des travaux de Foucault, fournit aujourd'hui un modèle d'analyse bien plus général, pouvant notamment être étendu à d'autres types de pratiques gestionnaires telles que celles qui nous intéressent ici. L'objectif final d'une analyse de type généalogique est une meilleure compréhension des pratiques actuelles à travers leurs conditions d'apparition. Il s'agit d'entreprendre un questionnement des concepts contemporains à travers une description analytique de leur émergence dans le passé. L'approche généalogique constitue dès lors un cadre d'analyse particulièrement riche et original pour l'analyse de la nature duale des relations entreprise-société dans le cadre d'un management durable (Burchell et al., 1980, 1985, Hopwood, 1987, Hopwood et Miller, 1994, Miller et O'Leary, 1987).

Les évolutions de la société vont, conformément à l'analyse néo-institutionnelle, conduire à une réaction adaptative de la part de l'entreprise en recherche constante de conformité avec son environnement social. Les individus et les institutions sociales ayant intégré de nouvelles normes sociales suite à une innovation managériale initiale, vont peu à peu développer une nouvelle vision de leur environnement et du rôle de l'entreprise dans cet environnement. Ces derniers vont en conséquence, modifier leurs demandes vis-à-vis de l'entreprise. Celle-ci, poussée par des pressions institutionnelles de nature isomorphiques, devra alors adapter ses pratiques afin d'être en conformité avec les normes légitimées à l'extérieur. On retrouve l'analyse en double-boucle présentée précédemment : la mise en place d'une pratique gestionnaire innovante est constitutive d'une nouvelle norme dans la société et en retour, l'évolution de la société va conduire l'entreprise à adapter ses pratiques par souci de conformité. Cette interprétation enrichie des relations entreprise-société fournit un cadre d'analyse assez général pouvant être étendu à d'autres formes de pratiques managériales telles que les pratiques de développement durable. Le cas du "Responsible Care" développé dans cet article s'insère d'ailleurs tout à fait dans ce modèle théorique amélioré empruntant à la fois à l'approche généalogique initiée par Foucault, à la théorie néo-institutionnelle et, dans une moindre mesure, à la théorie des parties prenantes.

Dans les faits, les pratiques de "Responsible Care" ont ainsi accompagné la construction, au sens généalogique, du concept de développement durable tel qu'il est envisagé dans

l'industrie chimique. Comme la reconstitution de l'apparition du "Responsible Care" le montre, ces pratiques ont progressivement permis de faire évoluer la société dans le sens d'une prise de conscience collective des conséquences sociétales et environnementales de l'activité économique de l'industrie chimique et de la nécessité de mettre en place une gestion efficace de ces externalités. Ce mécanisme d'interaction est toujours en cours comme le montre le fonctionnement actuel du "Responsible Care" chez Rhodia.

## Conclusion

L'étude du "Responsible Care" a permis de démontrer la validité de la référence à la théorie néo-institutionnelle dans le cadre de la problématique du développement durable en sciences de gestion. Toutefois, la non prise en compte de l'influence des pratiques de gestion sur l'évolution de la société conduit à une analyse partielle des relations entreprise/société. La théorie néo-institutionnelle ne permet pas d'étudier ces relations dans leur intégralité d'où la nécessité de la compléter par d'autres éléments théoriques sur les facteurs d'apparition et de développement des politiques de développement durable. Une approche généalogique basée sur l'idée selon laquelle les pratiques de gestion naissent de pressions institutionnelles mais parfois préexistent à ces pressions, voire participent à certaines évolutions de la société se révèle tout à fait pertinente.

La problématique du développement durable ne peut dès lors plus être interprétée comme une nouvelle déclinaison de théories traditionnellement mobilisées en gestion. Cette question soulève en effet de nouvelles interrogations face auxquelles la théorie néo-institutionnelle fournit des explications insuffisantes. Dans ce cas, la constitution d'un cadre théorique renouvelé offrant une nouvelle approche du développement durable devient nécessaire. Le management durable ne se limite pas à une simple récupération de problématiques gestionnaires classiques mais soulève de nouvelles problématiques jusqu'ici inexplorées ou peu explorées.

On peut par exemple se demander quels liens le développement durable entretient avec les anciennes politiques paternalistes. Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), deux grandes conceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise sont issues du paternalisme : réparer les dommages (conception anglo-saxonne) et anticiper les risques (conception continentale). On peut à partir de là se demander si le paternalisme fait partie de la généalogie du développement durable mais aussi qu'apporte le développement durable par rapport au paternalisme ? Globalement, cela revient à se demander quelles sont les spécificités des outils de pilotage du développement durable par rapport aux instruments de gestion classiques. Si de telles spécificités sont identifiées alors il existe peut-être un lien généalogique avec les anciennes pratiques mais ce n'est pas une simple récupération.

# Bibliographie

- Abrahamson E. et Rosenkopf L. (1993), "Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion", *Academy of Management Review*, Vol. 18, n°3, pp. 487-517.
- Biefnot Y. et Pesqueux Y. (2002), *L'éthique des affaires*, Editions d'Organisation, Paris.
- Bowen H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row, New-York.
- Burchell S., Clubb C. et Hopwood A.G. (1985), "Accounting in its Social Context: Towards a History of Value Added in the United Kingdom", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, n°4, pp. 381-413.
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A.G., Hugues J. and Nahapiet J. (1980), "The Roles of Accounting in Organizations and Society", *Accounting, Organizations and Society*, vol.5, n°1, pp. 5-27.
- Capron M. et Quairel-lanoizelee F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, collection Entreprise et Société, Paris.
- Chauveau A. et Rosé J.-J. (2003), *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, Paris.
- Cherry J. et Weiler E.D. (1998), "Using critical success factors in a Responsible Care Management systems verification process", *Corporate Environmental Strategy*, vol.5, n°3, Spring, pp. 21-25.
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Editions EMS, Paris.
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol.48, April, pp. 147-160.
- Férone G. et al. (2001), *Le développement durable*, Editions d'Organisation, Paris.
- Fleischer M. et Troege M. (2004), "Organising Product Stewardship in Large Chemical Companies", *Journal of Business Chemistry*, September, vol.1, n°2, pp. 26-36.
- Fligstein N. (1990), *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press.
- Foster A. (1999), "Survey endorses Responsible Care", *Chemical Weeks*, n°161, p.10.
- Freeman E.R. (1984), *Strategic management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press.
- Giddens A. (1987), *La Constitution de la Société*, PUF, Paris.
- Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, November, pp. 481-510.
- Gunningham N. (1995), "Environment, self-regulation and the chemical industry; assessing Responsible Care", *Law & policy*, vol.17, n°1, janvier.
- Hopwood A.G. (1987), "The Archaeology of Accounting Systems", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 3, pp. 207-234.
- Hopwood A.G. & Miller P., (1994), *Accounting as Social and Institutional Practice*, Cambridge University Press.
- Hunter D. (1998), "Crafting the "new" Responsible Care", *Chemical Weeks*, n°160, pp. 41-44.
- Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'organisations.

- King A.A. et Lenox M.J. (2000), "Industry self-regulation without sanctions: the chemical industry's Responsible Care program", *Academy of Management Journal*, vol.43, n°4, pp. 698-716.
- Macintosh N.B., Norman B. et Scapens R.W. (1990), "Structuration Theory in Management Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 5, pp. 455-477.
- Macintosh N.B. et Scapens R.W. (1991), "Management Accounting and Control Systems: a Structuration Theory Analysis", *Journal of Management Accounting Research*, vol.3, pp. 131-158.
- Melnyk S.A., Sroufe R.P., Calantone R.L. et Montabon F.L. (2002), "Assessing the effectiveness of US voluntary environmental programmes: an empirical study", *International Journal of Production Research*, vol.40, n°8, pp. 1853-1878.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol.83, n°2, September, pp. 340-363.
- Miller P. (1991), "Accounting Innovation Beyond the Enterprise : Problematizing Investment Decisions and Programming Economic Growth in the UK in the 1960's", *Accounting, Organisations and Society*, vol.16, n°8, pp. 733-792.
- Miller P. et O'Leary T. (1987), "Accounting and the Construction of the Governable Person", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n°3, pp. 235-265.
- Oliver C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, pp. 145-179.
- Rees, J. (1994), *Hostages of each other: the transformation of nuclear safety since Three Mile Island*. Chicago, University of Chicago Press.
- Rees, J. (1997), "The development of communitarian regulation in the chemical industry", *Law and Policy*, n°19, p. 477.
- Reish, M. (1998), "Industry ponders future of Responsible Care", *Chemical & Engineering News*, May, n°5, p. 13.
- Roberts J.R. et Scapens R.W. (1985), "Accounting Systems and Sytems of Accountability - Understanding Accounting Practices in their Organizational Contexts", *Accounting, Organizations and Society*, vol.10, n°4, pp. 443-456.
- Roberts J.R. et Scapens R.W. (1993), "Accounting and Control: a Case Study of Resistance to Accounting Change", *Management Accounting Research*, vol.4, pp. 1-32.
- Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Editions ESKA, Paris.
- Scott W.R. (1995a), *Institutions and Organizations*, Sage.
- Scott W.R. (1995b), *The Institutional Construction of Organizations*, Sage.
- Simmons, P. & Wynne, B. (1993), "Responsible Care : Trust, credibility and environmental management", in K. Fischer & J. Schott (eds.), *Environmental strategies for industry : international perspectives on research needs and policy implications*, Washington, Island Press, pp. 201-226.
- Wood A. (1998), "Responsible Care", *Chemical Weeks*, n°160, pp. 33-37.