



**HAL**  
open science

# La critique écologique radicale dans le contexte de l'entreprise : l'ambivalence des démarches de RSE dans les entreprises en Biodynamie

Claire-Isabelle Roquebert

## ► To cite this version:

Claire-Isabelle Roquebert. La critique écologique radicale dans le contexte de l'entreprise : l'ambivalence des démarches de RSE dans les entreprises en Biodynamie. Gestion et management. Université de Nantes; Audencia Group, 2018. Français. NNT: . tel-02002396

**HAL Id: tel-02002396**

**<https://hal.science/tel-02002396>**

Submitted on 31 Jan 2019

**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.

# THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE DE NANTES  
COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

ECOLE DOCTORALE N° 597  
*Sciences Economiques et sciences De Gestion*  
Spécialité : Sciences de gestion

Par

**Claire-Isabelle ROQUEBERT**

## **La critique écologique radicale dans le contexte de l'entreprise**

L'ambivalence des démarches de RSE dans les entreprises en Biodynamie

**Thèse présentée et soutenue à Nantes, le 14 novembre 2018**

**Unité de recherche :**

LEMNA (EA 4272), Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique

**Facultés/Écoles :**

IEMN-IAE, Institut d'Économie et de Management  
de Nantes-Institut d'Administration des Entreprises  
Ch. de la Censive du Tertre, BP 52231  
44322 Nantes, Cedex 3, France  
Tél. : 02.40.14.17.17

Audencia Business School  
8 route de la Jonelière 44312 Nantes  
Tél. : 02.40.34.37.37

**Rapporteurs avant soutenance :**

Jean-Pascal Gond  
Professeur  
Cass Business School, City University London

Bernard Leca  
Professeur  
ESSEC Business School

**Composition du Jury :**

Gervaise Debucquet – Présidente du jury  
Professeur, Audencia Business School

Corinne Vercher-Chaptal – Membre du jury  
Professeur, Centre d'Économie de l'Université Paris Nord

Benoit Leroux – Membre du jury  
Maître de conférences, GRESCO, Université de Poitiers

André Sobczak – Directeur de thèse  
Professeur, Audencia Business School

Marie-France Turcotte – Co-directrice de thèse  
Professeur, Département de stratégie, responsabilité sociale  
et environnementale, Université du Québec à Montréal

Emmanuel Rozière – Co-directeur de thèse  
Maître de conférences, Centrale Nantes







# Remerciements

Une image qui m'a beaucoup accompagnée durant ma thèse est celle de la montagne que l'on gravit. Le sommet est hors de portée de la vue. Le temps pour y parvenir est tout aussi incertain que le chemin à parcourir. L'important est d'avancer tous les jours. Marcher, sans regarder le bout. Le travail de thèse est un formidable apprentissage pour la vie. Apprendre à vivre avec des doutes et à considérer d'abord le chemin plutôt que le but.

La thèse est à première vue un périple solitaire, un long cheminement intérieur et intellectuel. Cependant, nombreuses sont les personnes qui ont contribué à me faire avancer et à adoucir mes doutes, qui m'ont appris à les apprécier, à m'accrocher malgré les épreuves de la vie et à être gratifiante. Les partisans de la Biodynamie (mon objet d'étude) conçoivent le monde comme fait de matérialité et d'immatérialité. Au-delà de ce document de plusieurs centaines de pages, mon travail est chargé de toutes vos contributions, de vos conseils, de votre regard, de votre affection. Je remercie chacun de vous pour la richesse que vous m'avez apportée.

Je remercie les Professeurs Jean-Pascal Gond et Bernard Leca pour avoir accepté de rapporter cette thèse. Je remercie également le Maître de Conférences Benoît Leroux pour avoir accepté de participer au Jury de soutenance de la thèse. Je remercie André Sobczak, mon directeur de thèse pour m'avoir accompagnée durant ma thèse, pour la grande confiance qu'il m'a accordée et pour ses retours encourageants. Je remercie mes deux co-directeurs, Emmanuel Rozière, qui s'est montré disponible, bienveillant et impliqué malgré l'écart entre nos disciplines et Marie-France Turcotte pour ses précieux retours lors de cette dernière année. Je remercie particulièrement Gervaise Debucquet, membre de mon comité de suivi, pour m'avoir soutenue, accompagnée et conseillée de façon régulière et impliquée. Ton optimisme, ton intelligence et ta générosité m'ont transmis l'impulsion qui a largement contribué à l'aboutissement de ce travail de thèse.

Je remercie Audencia Business School, en particulier la Chaire RSE et ses membres, ainsi que l'Université de Nantes pour m'avoir permis de réaliser cette thèse dans de bonnes conditions matérielles, financières et pédagogiques.

Je remercie les autres professeurs d'Audencia qui ont échangé avec moi et m'ont conseillée, notamment Céline Louche. Je remercie également Sandrine Stervinou, qui m'a permis d'aborder des thématiques proches de ma thèse dans mes cours (modèles économiques alternatifs), d'imaginer et de construire des méthodes pédagogiques innovantes et participatives. Je remercie mes amis doctorants ou docteurs, en particulier Cécile Cam, Marine Gouedard, Katia Picaud et Jérôme Monne. Votre soutien bienveillant, votre solidarité et votre convivialité ont été de précieux piliers pour avancer dans les différents rites de passage de la thèse, et ils le resteront.

Je remercie les fondateurs, les dirigeants et les collaborateurs des Côteaux Nantais et de Body Nature, sans qui ce travail de recherche n'aurait pas été possible, pour m'avoir ouvert leurs

portes si simplement, pour s'être livrés et avoir facilité mon accès aux données sur leur histoire, leurs questions, leurs avancées et leurs difficultés.

Je remercie les personnes passionnantes et passionnées que j'ai eu la chance de rencontrer en conférence ou lors de séminaires de recherche, en particulier Ariane Berthoin Antal, Toni Ruuska, Charline Collard, Marek Hudon, Pasi Heikkurinen, Camille Meyer et Aurélien Gabriel Cohen, toutes ces personnes qui font de la recherche un engagement au service de leurs convictions et de l'avancée des sociétés. Plus largement, je remercie les chercheurs et les penseurs que j'ai eu la chance de rencontrer, de lire ou d'écouter. En particulier, je remercie Ève Chiapello, ma professeur en Majeure Alternative Management à HEC Paris, pour avoir inspiré et enrichi ma réflexion par nos échanges, ses cours et ses écrits passionnants.

Pour la réalisation de ce document de thèse, je remercie Bruno Michelon, pour ses relectures orthographiques et syntaxiques, sa rigueur et sa générosité. J'ai apprécié nos échanges et nos questionnements, qui me rappellent mon amour de la langue française. Je remercie du fond du cœur Quokelune pour son talent, son regard artistique, sa motivation, son attention, sa générosité et son inspiration pour contribuer à illustrer ce projet de thèse avec ses œuvres. Je remercie les personnes qui m'ont accueillie durant cette année de rédaction, en particulier Hélène et Priscille. Vous m'avez offert des conditions idylliques pour l'écriture, alliant nature, calme et moments de détente. Vous avez permis de faire de cette phase ascétique une période douce et enivrante. Je remercie les autres personnes qui ont partagé mon quotidien studieux et mes réflexions, en particulier Quitterie R.-L., pour nos espaces de travail agréables et avec qui j'ai le bonheur de pouvoir partager des questionnements et des doutes de chercheurs malgré nos disciplines différentes.

Je remercie mes si précieux amis, en particulier : Lucie, Laurette, Hélène, Julie M., Guillou, Michou, Quitterie B., Nanou, Poune, Max, Joost, Édouard, Élo, Bini, Claire, Djou, Tom, Zitoun, Ian, Julie de B., Titi ; mais aussi mes proches, en particulier : Christophe, Marich, Bertrand, Margot, mes sœurs et ma mère. Toutes ces belles personnes, et ceux que je ne cite pas, avec qui j'ai vécu de merveilleux moments amicaux et familiaux ces dernières années, qui m'ont encouragée ou qui m'ont aidée à traverser les moments plus difficiles. J'ai une pensée particulière pour ma tante Marie-Thérèse, son affection et son optimisme et plus encore pour mes ascendants maternels, qui m'ont transmis le goût de la culture et de la réflexion.

Plus profondément, je pense à mon père, qui m'a transmis le goût des idées, de la philosophie et de la rigueur intellectuelle, qui m'a initiée au bonheur et aux difficultés de la marche en montagne, et qui m'a amenée à être persévérante et courageuse. Je pense à mon père qui m'a quittée durant ce chemin et à qui je voudrais dire merci.

Enfin, je remercie du fond de mon cœur Lorenzo, qui m'a côtoyée et entourée au plus près de mes états d'âme, de mes doutes et de mes questionnements. Je te remercie pour ta patience, ton écoute, ton respect et tes encouragements. Je te remercie pour ton amour. Tu m'as fait prendre un peu plus conscience qu'entre le chercheur et l'artiste, il n'y a qu'un petit pas.



*« Que serait un homme sans éléphant, sans plante, sans lion, sans céréale, sans océan, sans ozone et sans plancton, un homme seul, beaucoup plus seul encore que Robinson sur son île ? Moins qu'un homme. Certainement pas un homme. »*

Bruno Latour (1995)

*« Un être humain est une partie d'un tout que nous appelons Univers, une partie limitée dans le temps et l'espace. Il s'expérimente lui-même, ses pensées et ses émotions comme quelque chose qui est séparé du reste, une sorte d'illusion d'optique de la conscience. Cette illusion est une sorte de prison pour nous, nous restreignant à nos désirs personnels et à l'affection de quelques personnes proches de nous. Notre tâche doit être de nous libérer nous-mêmes de cette prison en étendant notre cercle de compassion pour embrasser toutes créatures vivantes et la nature entière dans sa beauté. »*

Albert Einstein<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Selon « The New York Times » (29 Mars 1972) et « The New York Post » (28 Novembre 1972), cette citation provient d'une lettre écrite par Albert Einstein en 1950.

# Sommaire

---

PRECISION SEMANTIQUE .....	10
DEMARCHE ILLUSTRATIVE .....	11
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>13</b>
<b>PARTIE 1. LE CAPITALISME FACE A LA CRITIQUE ECOLOGIQUE SOUS L'ANGLE DE LA SOCIOLOGIE PRAGMATIQUE : POUR UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE DE LA RSE .....</b>	<b>37</b>
OBJECTIFS DE LA PARTIE 1 .....	41
CHAPITRE 1. LES PRINCIPALES EVOLUTIONS HISTORIQUES ET THEORIQUES DE LA RSE : LA NECESSITE D'UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE .....	42
CHAPITRE 2. LES EVOLUTIONS CONJOINTES DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE ET DU CAPITALISME .....	62
CHAPITRE 3. LES JUSTIFICATIONS DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE ET DU CAPITALISME .....	80
SYNTHESE DE LA PARTIE 1, FORMULATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE ET DE SA DECLINAISON THEORIQUE .....	128
<b>PARTIE 2. UNE RECHERCHE QUALITATIVE INTERPRETATIVISTE : LA RSE DANS DES PME EN CROISSANCE ENGAGEES EN BIODYNAMIE .....</b>	<b>135</b>
OBJECTIFS DE LA PARTIE 2 .....	139
CHAPITRE 4. UNE POSTURE INTERPRETATIVISTE POUR UNE RECHERCHE QUALITATIVE ENRACINEE .....	140
CHAPITRE 5. LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LA BIODYNAMIE, UNE CRITIQUE ECOLOGIQUE RADICALE .....	166
CHAPITRE 6. LES TERRAINS DE RECHERCHE : LA RSE DANS DES PME EN CROISSANCE ENGAGEES EN BIODYNAMIE .....	182
SYNTHESE DE LA PARTIE 2 ET DECLINAISON EMPIRIQUE DE LA QUESTION DE RECHERCHE .....	216

<b>PARTIE 3. L'AMBIVALENCE DE LA RSE ET L'APPORT DE L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE POUR UNE EVOLUTION RADICALE DU MODELE DE L'ENTREPRISE..</b>	<b>221</b>
.....	
OBJECTIFS DE LA PARTIE 3 .....	225
CHAPITRE 7. LA TENSION REVELEE PAR LA FORMALISATION DE LA RSE : L'EVOLUTION DU POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE VERS UNE STRATEGIE CONCURRENTIELLE .....	226
CHAPITRE 8. LE FONDEMENT DE L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE VEHICULEE PAR LA BIODYNAMIE ET SA MANIFESTATION DANS L'ENTREPRISE .....	265
CONCLUSION DES RESULTATS : LA TENSION ENTRE DEUX MODELES ORGANISATIONNELS .....	317
CHAPITRE 9. LE BOULEVERSEMENT DES JUSTIFICATIONS PAR L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE : CONTRIBUTIONS THEORIQUES POUR LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR .....	337
CHAPITRE 10. LA PORTEE DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE RADICALE POUR LE MODELE ORGANISATIONNEL ET LA RSE : CONTRIBUTIONS THEORIQUES POUR L'ESPRIT DU CAPITALISME ET POUR LA RSE .....	358
CONCLUSION GENERALE .....	379
BIBLIOGRAPHIE .....	406
Liste des tableaux.....	424
Liste des figures .....	426
Liste des photographies .....	428
ANNEXES.....	429
TABLE DES MATIERES.....	483

## Précision sémantique

Dans ce travail de recherche, les termes « écologie » et « écologique » sont préférés aux termes « environnement » et « environnemental » pour désigner la critique écologique, son fondement et les réponses apportées par les entreprises, sauf quand les définitions et les institutions liées à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et au développement durable utilisent explicitement les termes de « environnement » et « environnemental » ou quand on considère la nature dans sa dimension spatiale (environnement naturel). Nous justifions ce choix par la définition même de la notion d'« environnement », qui renvoie aux conditions naturelles (physiques, chimiques, biologiques), voire aux conditions culturelles dans lesquelles évoluent les individus et les organismes vivants (“Le Grand Robert de la langue française,” 2001). L'environnement constitue donc l'entourage, le cadre de vie de l'homme. Cette notion comporte donc un aspect réducteur au regard de l'objet de notre recherche car essentiellement contextuel et spatial. Elle repose sur le présupposé d'une distinction substantielle entre l'homme et la nature. En revanche, d'un point de vue scientifique, l'« écologie » renvoie à l'étude de l'évolution des êtres vivants, dont l'homme, dans leur milieu ainsi que des interactions entre ces êtres vivants. Terme inventé en 1866 par Ernst Haeckel, biologiste allemand, celui-ci la définit comme « la science des relations des organismes avec le monde environnant, c'est-à-dire, dans un sens large, la science des conditions d'existence » (Haeckel, 1866). L'écologie excède alors la notion de milieu et inclut les organismes. Par ailleurs, le terme d'« écologie » nous semble approprié pour désigner une critique particulière du capitalisme puisque l'écologie renvoie également à un ensemble de courants culturels et politiques qui militent pour la prise en compte des enjeux écologiques dans l'organisation sociale. Comportant des liens avec divers mouvements contestataires tels que le féminisme, la non-violence ou l'anti-colonialisme, les acteurs de l'écologie politique revendiquent une transformation radicale du modèle économique et social actuel et viennent questionner la relation de l'homme à la nature (Larrère, Fressard, & Schmid, 2013). Enfin, Chiapello (2013) parle précisément de critique « écologique » du capitalisme.

# Démarche illustrative

Nous avons souhaité apporter une dimension artistique à ce projet de recherche, grâce à la contribution de l'artiste Quokelune. Autodidacte passionnée par la nature, sa fragilité et sa brutalité, inspirée par des artistes tels que Mucha, Klimt ou Frazetta, Quokelune tente d'exprimer la relation entre l'homme et l'animal à travers ses créations. Son travail consiste par le biais de jeux de lignes et d'arabesques, de couleurs cloisonnées et par la permanence du biomorphisme, à exprimer la similarité des comportements humains et animaux, intimement mêlés depuis des millénaires. Dans l'œuvre de Quokelune, la bestialité de l'homme et l'humanité de l'animal sont mises à nu, en dévoilant toujours une vérité sur notre monde. D'autres œuvres sont visibles sur la page : <https://www.instagram.com/quokelune/?hl=fr>.

Les trois dessins présentés dans ce document, au début de chaque Partie de la thèse, sont des créations originales de Quokelune, élaborées depuis plusieurs mois à travers un processus d'allers-retours réguliers entre l'artiste et le chercheur, à partir d'échanges sur la philosophie véhiculée par la Biodynamie et sur l'inspiration de l'artiste en lien avec cette thématique.

Fondée sur une conception élargie de la connaissance comme expérience rationnelle mais aussi sensible, cette démarche s'appuie sur la volonté d'apporter une dimension esthétique et pédagogique à la thèse, au-delà de la réflexion intellectuelle. Afin d'être en cohérence avec l'œuvre de Quokelune et afin de donner à mieux saisir cette pensée écologique particulière, nous avons choisi d'illustrer uniquement des thématiques liées à notre terrain de recherche, la Biodynamie, et non des thématiques liées à la RSE ou au capitalisme.

## Sommaire des œuvres présentées

---

DIALOGUES ENTRE TERRE ET CIEL.....	39
DEMETER.....	137
CE QUI SE LIE .....	223





# Introduction générale

---

Le projet de loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) génère des débats importants en France depuis plusieurs mois. Présenté en Conseil des ministres le 18 juin 2018, il prévoit la modification hautement symbolique de deux dispositions piliers du Code civil napoléonien de 1804 (les articles 1833 et 1835) et vise à inciter les entreprises à intégrer les enjeux écologiques et sociaux dans leur stratégie. Au-delà d'une modification législative et des réactions virulentes qu'elle suscite, notamment chez les acteurs du patronat (Bellan, 2018), ce projet de loi témoigne d'une évolution profonde de la vision de l'entreprise et pose la question pressante d'une redéfinition de sa responsabilité et de sa *raison d'être* outre la recherche du profit. Les démarches liées à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) s'institutionnalisent aujourd'hui, mais reposent sur un questionnement plus ancien quant au rôle de l'entreprise à l'égard de la société et de la nature (Acquier & Gond, 2007). Après plusieurs expériences professionnelles et une analyse de la littérature en management, considérer la RSE comme un compromis permettant d'allier performance et finalité écologique nous a semblé trop consensuelle pour rendre compte de la réalité complexe des entreprises. Au-delà de sa dimension institutionnalisée, la RSE comporte des enjeux socio-politiques et socio-cognitifs importants, loin de l'image méliorative que certaines entreprises cherchent à véhiculer. Dans un contexte de crise écologique urgente, l'entreprise est particulièrement mise à mal et est amenée évoluer. La critique écologique du capitalisme amène l'entreprise à questionner sa responsabilité. Elle donne alors lieu à des expérimentations visant à intégrer dans les pratiques des entreprises des revendications écologiques (Chiapello, 2013). Ces constats nous amènent à nous interroger sur **la portée de la critique écologique du capitalisme pour l'évolution organisationnelle** (1.). D'un point de vue théorique (2.), notre recherche s'inscrit dans le champ des recherches sur la RSE et vise à étudier la critique écologique radicale dans le contexte de l'entreprise, à travers le cadre des Économies de la grandeur. D'un point de vue empirique (3.), cette recherche qualitative interprétativiste s'appuie sur une étude de cas auprès de deux PME en croissance engagées en Biodynamie. Nous proposons un modèle de recherche constructiviste pour la RSE, à travers un questionnement à la fois théorique et empirique (4.). Nos résultats permettent de contribuer à la compréhension de l'*argumentation écologique* dans le cadre des Économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991), ainsi qu'au champ des recherches sur la RSE dans la perspective de l'évolution du capitalisme théorisée par Boltanski et Chiapello (1999) (5.). Enfin, pour faciliter la vision générale du document, nous présentons la structure globale du document de thèse (6.).

## Sommaire de l'introduction générale

<b>1</b>	<b>LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>15</b>
1.1	LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE : UNE CRISE ECOLOGIQUE DE GRANDE AMPLEUR, FACTEUR D'ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE.....	15
1.2	LA QUESTION DE RECHERCHE : LA PORTEE DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE DU CAPITALISME POUR L'ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE.....	16
1.3	UNE POSTURE DE CHERCHEUR EN SCIENCES DE GESTION OUVERTE AU QUESTIONNEMENT PHILOSOPHIQUE ...	17
<b>2</b>	<b>LES DIMENSIONS THEORIQUES DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>18</b>
2.1	LE CHAMP ET L'OBJET DE LA RECHERCHE : LA RSE ET LA CRITIQUE ECOLOGIQUE RADICALE DANS LE CADRE DE L'ENTREPRISE.....	18
2.1.1	LA RSE ET LA CAPACITE CRITIQUE DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE .....	19
2.1.2	L'OBJET DE LA RECHERCHE : LA CRITIQUE ECOLOGIQUE RADICALE DANS LE CADRE DE L'ENTREPRISE .....	20
2.2	LE CADRE THEORIQUE DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR.....	21
2.2.1	L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE SELON LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR.....	21
2.2.2	LA RSE DANS LA LITTERATURE SUR LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR.....	22
2.3	LA DECLINAISON THEORIQUE DE LA QUESTION DE RECHERCHE .....	23
<b>3</b>	<b>LES DIMENSIONS EMPIRIQUES DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>24</b>
3.1	LE DESIGN DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE QUALITATIVE INTERPRETATIVISTE FONDÉE SUR UNE ÉTUDE DE CAS MULTIPLES.....	24
3.2	LE TERRAIN DE LA RECHERCHE : DES PME EN CROISSANCE ENGAGÉES EN BIODYNAMIE .....	26
3.3	LA DECLINAISON EMPIRIQUE DE LA QUESTION DE RECHERCHE.....	28
<b>4</b>	<b>UN MODELE DE RECHERCHE CONSTRUCTIVISTE POUR LA RSE.....</b>	<b>28</b>
4.1	LA QUESTION DE RECHERCHE ET SES DECLINAISONS EMPIRIQUE ET THEORIQUE .....	29
4.2	LES OBJECTIFS DE LA THESE POUR LE CHAMP DES RECHERCHES SUR LA RSE.....	30
<b>5</b>	<b>LES RESULTATS DE LA RECHERCHE ET LA DISCUSSION.....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>LA STRUCTURE DE LA THESE.....</b>	<b>33</b>

# 1 La problématique de la recherche

Le contexte urgent de crise écologique dans lequel s'inscrit notre recherche (1.1.) nous amène à questionner la portée de la critique écologique du capitalisme pour l'évolution organisationnelle (1.2.), en adoptant une posture de chercheur en Sciences de gestion ouverte au questionnement philosophique (1.3.).

## 1.1 Le contexte de la recherche : une crise écologique de grande ampleur, facteur d'évolution organisationnelle

Bien que la question du rapport de l'homme à la nature se pose depuis que l'homme existe, elle s'est intensifiée plus récemment face aux effets pervers du capitalisme (Alves, 2016). Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, la question de l'influence de la marchandisation et de l'industrialisation sur la nature a donné lieu à des mouvements écologistes, notamment chez les botanistes et naturalistes anglo-saxons, qui s'interrogeaient sur la responsabilité de l'homme à l'égard des générations futures et sur les ressources à transmettre (Dietz & van der Straaten, 1992). Progressivement, les préoccupations et revendications écologiques se sont généralisées pour devenir urgentes depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle (Blok, 2013). Plusieurs scientifiques ont publié des études démontrant l'urgence et la nécessité de questionner la croissance économique et l'expansion industrielle (Carson, 1962; Meadows, Meadows, Randers, & Behrens, 1972) et mettant en doute la capacité du capitalisme à assurer la survie de l'humanité et la préservation des écosystèmes (Kazmi, Leca, & Naccache, 2015). Les controverses écologiques se sont multipliées, notamment dans les sociétés occidentales (Lafaye & Thévenot, 1993). La propagation des conflits écologiques vient remettre en question la légitimité du système d'accumulation capitaliste (Acquier & Gond, 2007; Carson, 1962; Kazmi et al., 2015) et donnent lieu à une nouvelle critique, qualifiée d'« écologique » (Chiapello, 2013). Les acteurs de la critique écologique, essentiellement des associations et des scientifiques, mettent en évidence la réalité d'une nature limitée et donc l'impasse structurelle et idéologique dans laquelle se trouve le système d'accumulation capitaliste. Revendiquant des enjeux systémiques, ils interrogent l'avenir de l'humanité et de la planète, au regard d'un système d'accumulation sans limite et dépassent alors la question de la protection de la nature. Dans cette perspective, les acteurs de la critique écologique ne se satisfont pas d'innovations commerciales et techniques mais appellent à une remise en question plus profonde du système capitaliste. Cette critique du capitalisme, d'une ampleur méconnue jusqu'ici, nécessite une réponse particulière et peut être qualifiée de *radicale* (Chiapello, 2013).

La nature est progressivement devenue un sujet public fortement médiatisé. Pour répondre à ce problème public, la responsabilité est mobilisée, affichée comme l'apanage de l'Etat, des institutions, des consommateurs et des entreprises. Quand les responsabilités ne sont pas assumées, la société civile et les experts dénoncent et contraignent les politiques et les entreprises à s'engager (Alves, 2016). Ainsi, la cohabitation entre la critique écologique et le système capitaliste donne lieu à des controverses, au sujet de projets d'aménagement nuisibles aux riverains ou aux agriculteurs, de revendications d'associations de protection de la nature, de nouvelles exigences des consommateurs en termes d'alimentation, de l'émergence du

concept de Développement durable et de RSE, de programmes écologiques politiques jusqu'aux rassemblements internationaux tels que la COP 21 en 2015.

La prise de conscience écologique et les tentatives de répondre à la critique qui en résultent ont contribué à la mise en place progressive d'une culture de respect de la nature à l'échelle mondiale. Les questions écologiques se sont progressivement institutionnalisées, par l'intermédiaire de mesures internationales, européennes et nationales (Alves, 2016). En particulier, l'émergence du concept de « développement durable » (Brundtland, 1987) constitue une rupture pour la société politique et économique en défendant le présupposé selon lequel la nature n'est pas une sphère isolée des actions humaines (Emelianoff, Knafou, & Stock, 2003). La critique écologique étant avant tout tournée vers les entreprises et l'influence de leurs activités sur les milieux naturels et sociaux (Banerjee, 2008; Stiglitz, 2006), les entreprises se voient progressivement intégrer des considérations écologiques à côté de considérations économiques, telles que le développement de l'investissement socialement et écologiquement responsable, l'extension des obligations de transparence, la construction d'une comptabilité sociale et environnementale avec certification, le déploiement de plans de formation ou encore la mise en place de démarches RSE (Alves, 2016). Une diversité d'initiatives et d'idées de réforme et de changement se met en place pour répondre à la pression de la critique. En particulier le développement de la RSE peut être considéré comme une tentative de répondre à la critique écologique et de constituer les bases d'une nouvelle justification du capitalisme (Kazmi et al., 2015).

Au-delà des aspects contraignants pour les entreprises et de la gestion des risques, l'intégration de considérations écologiques constitue de nouvelles opportunités de marché. Les préoccupations écologiques se transforment en nouveaux vecteurs de croissance économique (Hochedez, 2012). Comme face aux critiques antérieures, les entreprises capitalistes se mettent en quête de nouveaux modes d'organisation du travail, de nouveaux produits ou services ou d'innovations technologiques, permettant d'atténuer la critique tout en protégeant leurs marges et en générant du profit (Boltanski & Chiapello, 1999). De nombreux partisans de la RSE postulent une convergence entre les initiatives de RSE et la performance économique, permettant de combiner des objectifs hautement recherchés et suscitant ainsi de l'enthousiasme à l'égard de ces démarches (Christiansen, 2017). De la même manière, les entreprises déjà engagées écologiquement depuis longtemps, évoluant auparavant sur des niches de marché et sur des échelles majoritairement locales, bénéficient alors d'opportunités de croissance importantes et sont amenées à entrer en concurrence avec des entreprises de plus grande taille. L'orientation écologique des entreprises, auparavant expérimenté par des pionniers souvent considérés comme des rêveurs utopiques par leurs contemporains, donne aujourd'hui lieu à la multiplication des expérimentations et des innovations organisationnelles (Chiapello, 2013).

## 1.2 La question de recherche : la portée de la critique écologique du capitalisme pour l'évolution organisationnelle

Ces constats nous invitent à interroger la transformation de l'entreprise par les acteurs de la critique écologique. Pour cela, nous nous intéressons aux revendications de la critique écologique *radicale* et à la manière dont ces revendications sont défendues dans des entreprises

évoluant dans un contexte concurrentiel. L'étude de cas multiples (Yin, 2009) sur laquelle se base cette recherche permet de préciser la tension entre le positionnement écologique<sup>1</sup> des entreprises et le développement économique dans un système capitaliste. Cette tension se révèle à travers l'ambivalence qui caractérise les démarches de RSE dans ces entreprises. Notre travail vise à répondre à l'interrogation suivante :

**Quelle est la portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste ?**

Pour y répondre, tout d'abord, en analysant les justifications et les revendications des acteurs d'une critique écologique radicale particulière, la Biodynamie, nous identifions comment ces acteurs conçoivent la nature et l'homme et en quoi, selon eux, cette conception s'oppose à une conception *fonctionnaliste*<sup>2</sup> de la nature et de l'homme, dans une perspective ontologique<sup>3</sup>. Au-delà de ces considérations ontologiques, nous nous interrogeons ensuite sur la concrétisation d'une conception *écologique* de la nature et de l'homme dans le cadre de l'entreprise. Nous analysons les discours des individus quant aux initiatives concrètes mises en place pour défendre un modèle *écologique* d'organisation et quant à leurs limites. Nous mettons en perspective ce modèle particulier avec un modèle *fonctionnaliste* d'organisation, critiqué par ces acteurs.

### 1.3 Une posture de chercheur en Sciences de gestion ouverte au questionnement philosophique

L'origine de notre recherche s'appuie sur des interrogations sur la conception de l'homme et de la nature véhiculée par une critique écologique particulière et sur la capacité des organisations humaines à intégrer ces exigences écologiques. Nous nous appuyons sur une posture originale puisque, par l'étude d'organisations humaines et de problématiques managériales, cette thèse en Sciences de gestion convoque des considérations philosophiques sur la conception de la nature dans les sociétés occidentales. Nous considérons que n'importe quelle action mise en place dans l'organisation implique des choix, donc des critères de choix. Ceux-ci reposent sur une hiérarchie entre différents ordres de valeurs, visant à évaluer ce qui peut être considéré comme juste dans telle ou telle situation (Boltanski & Thévenot, 1991). Cette évaluation

---

<sup>1</sup> Dans le contexte de l'entreprise, nous entendons par « positionnement écologique » le choix des dirigeants et des collaborateurs d'inscrire l'entreprise dans une identité, des valeurs et des pratiques qui soient en adéquation avec une conception *écologique* de la nature et de l'homme. En d'autres termes, il s'agit d'une « prise de position » de l'entreprise en faveur de revendications écologiques radicales.

<sup>2</sup> En sociologie, en psychologie comme en architecture, le *fonctionnalisme* constitue une doctrine selon laquelle les êtres et les choses sont essentiellement déterminés par la fonction qu'ils remplissent (« Larousse de poche plus 2019, » 2018). Il s'inscrit alors dans une perspective mécaniste et utilitariste. Dans cette thèse, nous nous appuyons sur la manière dont Gond (2011) aborde ce concept, le remet en question et sur les approches alternatives qu'il propose pour l'analyse de la RSE. Nous entendons par *fonctionnalisme* le fait (chez les chercheurs et les managers travaillant sur la RSE) d'adopter et de privilégier le point de vue de l'entreprise, de négliger les conflits sous-jacents aux questions liées à la responsabilité sociale et écologique des entreprises et des hommes et de chercher à démontrer l'existence d'une corrélation positive entre RSE et performance financière ou à mettre en place la RSE de façon à générer une retombée financière positive (Gond, 2011).

<sup>3</sup> Nous entendons par « ontologique » ce qui est relatif à la définition ou au questionnement de ce qui « est ». Dans le cadre de cette recherche, nous analysons une conception particulière de ce qu'*est* la nature et de ce qu'*est* l'homme.

s'applique à chaque choix gestionnaire, qu'il soit financier ou bien qu'il ait trait aux relations humaines ou à la considération de la nature. Ainsi, nous nous positionnons dans la lignée de certains auteurs qui considèrent que « *toute décision est [...] encastrée dans un système éthique, que les acteurs en soient conscients ou pas* » et que la gestion peut être appréhendée comme une « *activité d'éthique appliquée* » (Postel, Cazal, Chavy, Sobel, & Doucin, 2011). Au-delà des questions éthiques, nous considérons que les choix managériaux (et notamment les choix ayant trait aux enjeux écologiques) soulèvent des questions ontologiques : avant de questionner ce qui est « juste », ils questionnent ce qui « est ». La critique écologique amène les entreprises à s'interroger sur leur positionnement quant à leur conception de la nature et de l'homme. Dans cette perspective, les Sciences de gestion ne peuvent être considérées dans une approche strictement gestionnaire et technique mais soulèvent nécessairement des questions d'ordre philosophique (éthique et ontologique). Plus précisément, cette thèse en Sciences de gestion se situe, au carrefour entre la philosophie et l'écologie, dans une perspective « écosophique ». Inspirée de l'écosophie du sociologue et philosophe Michel Maffesoli (2017) et du philosophe Arne Næss (2008), cette recherche questionne la valeur intrinsèque accordée à la nature et aux formes de vie non humaines, au-delà des constructions sociales rationalistes. Revendiquer une posture écosophique dans la recherche en Sciences de gestion nous apparaît essentiel dans une période caractérisée par des incertitudes et des tâtonnements importants dans les entreprises où les outils de gestion font souvent l'objet d'attaques et de remises en question. Dans un contexte de crise écologique sans précédent où les entreprises jouent un rôle central, notre recherche questionne l'évolution des organisations et plus profondément des sociétés contemporaines et de l'homme dans l'expérimentation de nouveaux rapports à la nature. Dans la lignée de Hatchuel (2000), nous considérons les Sciences de gestion comme des sciences de conception et/ou de validation des modes d'action collective. La mission des chercheurs est alors entre autres de révéler des modèles de gestion nouveaux ou alternatifs. Comme le souligne Cunliffe (2018), « *un Ph.D [sic] est un docteur en philosophie, et une bonne thèse intègre de la philosophie, quel que soit le sujet* » (traduit de Cunliffe, 2018, p. 13). Profitant du temps de la thèse comme d'un temps d'étonnement, d'exploration et d'expérimentation, nous avons appréhendé ce travail de recherche comme l'occasion de mettre en œuvre un questionnement philosophique et d'appréhender les implications qu'il comporte pour la conception et la gestion des entreprises.

## 2 Les dimensions théoriques de la recherche

D'un point de vue théorique, notre recherche s'inscrit dans le champ des recherches sur la RSE et vise à étudier la critique écologique radicale dans le cadre de l'entreprise (2.1.), à travers le cadre des Économies de la grandeur (2.2.). Notre question de recherche se décline à travers deux questions théoriques (2.3.).

### 2.1 Le champ et l'objet de la recherche : la RSE et la critique écologique radicale dans le cadre de l'entreprise

Notre recherche vise à contribuer au champ des recherches sur la RSE en s'appuyant sur le présupposé de la capacité critique des acteurs sociaux et de leur contribution à la construction

de la RSE (2.1.1.) et en particulier à travers l'analyse de la critique écologique radicale dans le cadre de l'entreprise (2.1.2.).

### 2.1.1 La RSE et la capacité critique des acteurs de l'entreprise

En France, les débats sur l'évolution de la définition du rôle de l'entreprise dans le code civil inquiètent le patronat des grandes entreprises (Bellan, 2017) et témoignent de la profondeur du questionnement sur lequel s'appuie la RSE. Issues d'un questionnement originellement éthique, la définition et la délimitation de cette responsabilité ont porté et portent toujours à diverses interprétations et controverses (Pasquero, 2016). Cependant, la RSE est aujourd'hui majoritairement abordée dans une perspective *fonctionnaliste*, dans la recherche comme dans les entreprises, c'est-à-dire comme un champ stratégique de la gestion des entreprises (Gond, 2011), lié d'une part à la gestion des risques et d'autre part au développement d'opportunités économiques. Dans une approche réflexive, nous cherchons à dépasser l'approche *fonctionnaliste* qui, en la considérant comme un outil stratégique, vise essentiellement à identifier dans quelle mesure elle contribue à la performance des entreprises. Nous considérons que les conceptions de la RSE sont nécessairement diverses, dans la mesure où elles s'appuient sur différentes conceptions de la justice propres à chaque individu ou à chaque situation (Boltanski & Thévenot, 1991; Okoye, 2009). Nous considérons que la RSE est un concept ouvert au changement et dont la définition évolue en permanence selon l'interprétation des acteurs sociaux et selon les initiatives mises en place (Pasquero, 2016). Nous nous intéressons au point de vue d'acteurs de l'entreprise porteurs d'une critique écologique radicale, afin d'élargir l'analyse de la RSE vers des considérations négligées dans la recherche. À l'interface entre l'entreprise et la société, la RSE comporte un caractère nécessairement pluraliste et il existerait autant d'approches de la RSE que de conceptualisations alternatives de la société (Gond, 2011). Dans l'interface « entreprise-société » où se situe la RSE, nous considérons la « société » au sens large et questionnons en particulier l'influence d'une conception radicalement écologique de la nature et de l'homme sur la conception de la RSE et de l'organisation.

Dans une approche constructiviste, nous postulons que chacun des acteurs de l'entreprise est doté de capacité critique et est en mesure d'influencer lui-aussi la mise en place effective de la RSE. La capacité critique des acteurs facilite l'implication des entreprises dans la société en permettant d'équilibrer les considérations économiques, sociales et écologiques (Schneider, 2014). Selon Gond (2016), les postures critiques en faveur des questions sociales et écologiques offrent l'opportunité de « re-socialiser » les acteurs de l'entreprise en les reliant à des parties prenantes importantes et négligées jusqu'alors. La RSE peut être perçue comme le résultat de l'interaction entre une critique écologique et les transformations opérées par les acteurs capitalistes pour y répondre et ainsi atténuer ces critiques (Boltanski & Chiapello, 1999). Elle refléterait alors la capacité et les limites de capacité des acteurs à avoir une influence sur les entreprises et à les faire agir selon leurs revendications. Parallèlement, la RSE témoignerait du pouvoir que les entreprises capitalistes exercent sur la société, puisque, en intégrant des éléments de la critique, elles chercheraient à désarmer les contestataires (Boltanski & Chiapello, 1999).



### 2.1.2 L'objet de la recherche : la critique écologique radicale dans le cadre de l'entreprise

Appuyée sur la perspective de Boltanski et Chiapello (1999), notre recherche comporte également dans une certaine mesure une perspective socio-politique (Gond, 2011). Nous nous appuyons sur la perspective historique de Boltanski et Chiapello (1999) au sujet de l'évolution du capitalisme sous l'effet de ses critiques. Les auteurs expliquent les évolutions du capitalisme comme le résultat de la confrontation entre les acteurs critiques envers le système d'accumulation capitaliste et les acteurs cherchant à justifier et transformer le capitalisme pour faire durer ce système. Selon eux, l'histoire du capitalisme ne peut être séparée de l'histoire de ses critiques. Depuis l'origine du capitalisme, son évolution serait caractérisée par la récupération d'idées critiques, parfois considérées au départ comme utopiques. Nous avons vu que depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les revendications écologiques remettent en question la légitimité du système d'accumulation capitaliste (Acquier & Gond, 2007) et donnent lieu à une nouvelle critique, qualifiée de « critique écologique » (Chiapello, 2013). La nature apparaît comme le creuset de nouvelles controverses (Lafaye & Thévenot, 1993) et implique un éventail de positions et d'acteurs sociaux (Thévenot, Moody, & Lafaye, 2000). Plus particulièrement, les dénonciations sont tournées vers les entreprises et vers l'influence de leurs activités sur la nature (Carson, 1962; Stiglitz, 2006). Elles sont particulièrement pointées du doigt, comme porteuses des principes fondateurs du capitalisme (accumulation, croissance) à l'origine des effets pervers dénoncés. Tout comme en période de crise, la recherche de solutions alternatives se fait plus dynamique puisque les pratiques classiques touchent à leurs limites (Chiapello, 2013), les entreprises expérimentent, réagissent, se justifient, se transforment dans un contexte marqué par l'incertitude. En particulier, l'essor de la RSE depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle est étroitement lié à l'essor de cette critique particulière (Chiapello, 2013; Kazmi et al., 2015). La RSE constitue une tentative de répondre à la critique écologique et de constituer les bases d'un nouvel *esprit du capitalisme* (Kazmi et al., 2015). Pour mieux comprendre le phénomène de la RSE, il nous apparaît alors essentiel d'analyser les fondements, les revendications et les manifestations de la critique écologique, afin de mieux en cerner les contours, la radicalité et le potentiel de transformation. Si la RSE peut être utilisée comme un outil de gestion stratégique par les entreprises pour désarmer les acteurs de la critique (Boltanski & Chiapello, 1999), elle peut être utilisée également comme une façon de critiquer les effets pervers du système capitaliste et traduit la capacité des acteurs sociaux à avoir une influence sur les entreprises et à les faire agir selon leurs revendications, notamment écologiques (Christiansen, 2017). La perspective de Boltanski et Chiapello (1999) permet de dépasser une vision unilatérale de la construction de la RSE, en la considérant comme inscrite dans une dynamique d'évolution conjointe du capitalisme et, entre autres, de la critique écologique.

Nous interrogeons en particulier cette critique écologique du capitalisme dans son caractère *radical* afin d'identifier ses revendications à l'égard de la RSE et ses manifestations dans l'entreprise. La focalisation sur une critique particulière nous permet d'expliquer au nom de quoi la conception *fonctionnaliste* de la RSE est dénoncée, de préciser le fondement ontologique à l'origine de ces dénonciations, les revendications qui y sont liées et l'influence de ces revendications sur la construction et la mise en place de la RSE.

## 2.2 Le cadre théorique des Économies de la grandeur

Notre recherche repose sur une perspective pragmatique grâce au cadre des Économies de la grandeur qui nous permet de questionner le fondement, le statut et l'influence d'une *argumentation écologique* émergente (2.2.1.) afin de dépasser la domination dans la littérature de la vision d'une RSE perçue comme consensuelle (2.2.2.).

### 2.2.1 L'*argumentation écologique*<sup>1</sup> selon les Économies de la grandeur

Le cadre des Économies de la grandeur, théorisé par Boltanski et Thévenot (1991), apporte des fondements pragmatiques pour l'analyse de l'évolution du capitalisme et de sa critique (Boltanski & Chiapello, 1999). S'appuyant sur le présupposé de la capacité critique des acteurs à prendre position envers les structures sociales et à les modifier, ce cadre théorique permet d'appréhender la multiplicité des positions des acteurs sociaux et leur capacité à argumenter et à influencer l'évolution des organisations. Dans une perspective pragmatique, il existe une pluralité des conceptions du juste dans nos sociétés occidentales pouvant servir de critères de choix (Boltanski & Thévenot, 1991). L'approche *fonctionnaliste* de la RSE s'appuie sur des présupposés idéologiques particuliers relevant d'une conception particulière de la justice liée à un ordre de grandeur marchand et pouvant être remis en question par des représentations alternatives. Gond (2016) préconise de s'appuyer sur les Économies de la grandeur pour analyser les différentes conceptions de la justice véhiculées par les discours, pratiques et controverses liées à la RSE. En particulier, il suggère d'identifier et d'analyser la construction et le renforcement de la capacité critique des acteurs et la manière dont ils perçoivent les contradictions véhiculées par la RSE et comment ils y font face (Gond, 2016). Ce cadre fournit un répertoire intéressant pour clarifier les perspectives morales et ontologiques à partir desquelles les acteurs sociaux justifient leur engagement ou leur critique de la RSE. Il permet également de clarifier comment une approche particulière du bien commun, véhiculée par la critique écologique, tente d'être mise en pratique dans le cadre de la RSE (Gond, 2016).

Les formes de justification exposées par Boltanski et Thévenot (1991) se distinguent au travers de six cités (les cités inspirée, domestique, de l'opinion, civique, marchande et industrielle), qui ont ensuite été complétées par Lafaye et Thévenot (1993) (la *citée verte*) et Boltanski et Chiapello (1999) (la cité par projets). Ces cités correspondent aux grandes métaphysiques qui se sont développées au cours de l'histoire des sociétés occidentales. Ces métaphysiques politiques évoluent au long de l'histoire. La liste de ces cités n'est donc pas exhaustive et l'originalité et l'un des intérêts du cadre des Économies de la grandeur est qu'il n'est pas figé mais ouvert à la redéfinition et à la réinterprétation du bien commun, au regard de l'évolution de la société, ici occidentale (Cloutier, Gond, & Leca, 2017). Ainsi, depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, l'existence d'une *citée verte* est questionnée, l'*argumentation écologique* étant de plus en plus prégnante dans nos sociétés (Lafaye & Thévenot, 1993)<sup>2</sup>. Dans un contexte de crise écologique, l'*argumentation*

<sup>1</sup> Dans cette recherche et dans la lignée de Lafaye et Thévenot (1993), l'expression *argumentation écologique* renvoie aux revendications des acteurs d'une critique écologique radicale et plus fondamentalement à une conception particulière de la nature et de l'homme, qui influence alors la conception de l'entreprise et de la RSE.

<sup>2</sup> Dans le chapitre 3, nous montrons que Lafaye et Thévenot (1993) ainsi que d'autres chercheurs par la suite se sont questionnés sur les éventuels changements dans les modalités de la critique et de la justification apportés par

*écologique* vient progressivement dessiner une conception du bien commun jusqu'ici largement ignorée dans les sociétés occidentales. Cette potentielle nouvelle « cité » interroge la conception de l'homme et de la nature et remet en question les règles de l'argumentation précédemment établies (Lafaye & Thévenot, 1993). Certains auteurs s'interrogent sur le degré de bouleversement opéré par l'*argumentation écologique* et estiment qu'elle excède le statut de « cité » (Lafaye & Thévenot, 1993; Thévenot, 1996; Whelan & Gond, 2017). Cependant, encore peu étayée théoriquement pour servir largement dans les justifications, l'*argumentation écologique* semble encore souvent instrumentalisée ou reléguée à une place secondaire lors des controverses écologiques ou à travers la RSE, en regard des recherches menées en management (Whelan & Gond, 2017).

## 2.2.2 La RSE dans la littérature sur les Économies de la grandeur

Dans la littérature en management, la RSE est essentiellement abordée comme un compromis entre différentes conceptions du bien commun. La RSE, et plus largement les initiatives liées au développement durable, permettraient d'intégrer la critique écologique, en s'appuyant sur des compromis entre l'*argumentation écologique* et les cités, notamment la cité marchande. La critique écologique, que l'on pourrait alors qualifier de *corrective*, s'accommoderait des changements institués par le développement durable et la RSE et ne pourrait alors pas être qualifiée de *radicale* (Kazmi et al., 2015). D'un autre côté, la littérature souligne que les positions écologiques *radicales*, depuis longtemps soutenues par les mouvements écologistes, se répandent aujourd'hui chez les acteurs sociaux, qui sont de plus en plus nombreux à reconnaître la gravité des crises écologiques auxquelles l'humanité est confrontée et l'inadéquation des modes d'organisation capitalistes traditionnels face à ces défis (Böhm, Misoczky, & Moog, 2012). Des initiatives innovantes expérimentent des solutions écologiques ancrées dans l'économie locale et à échelle humaine (Chiapello, 2013). Les entreprises caractérisées par une logique économique et de croissance capitaliste se retrouvent également pour certaines questionnées par ce bouleversement ontologique, au-delà des positions morales des cités.

Dans la littérature en management portant sur les controverses écologiques, qui traitent parfois de la RSE, la recherche se focalise essentiellement sur la résolution des disputes entre les acteurs sociaux, mais sans expliciter en amont les oppositions ontologiques entre les différentes positions de ces acteurs. Certaines recherches affirment effectivement la radicalité de la critique écologique (Finch, Geiger, & Harkness, 2017). Cependant, au-delà de l'explicitation des positions morales et de la dénonciation des inégalités de pouvoir, la recherche en management questionne peu la position ontologique de la critique écologique, c'est-à-dire la conception *écologique* de la nature et de l'homme (le fondement de l'*argumentation écologique*), afin d'identifier son degré de radicalité à l'égard du système capitaliste et la manière dont elle se concrétise dans l'entreprise (Whelan & Gond, 2017). Dans la recherche en management,

---

*l'argumentation écologique*. En particulier, au-delà de l'élaboration d'une nouvelle cité qualifiée de *verte*, Lafaye et Thévenot (1993) mettent en évidence la remise en cause profonde des axiomes communs aux cités et questionne la possibilité d'appréhender l'*argumentation écologique* non pas comme une cité mais comme un équilibre de système. C'est pourquoi, plutôt que d'utiliser l'expression *cité verte*, nous privilégions tant que faire se peut la locution *argumentation écologique*, sauf quand la littérature la désigne explicitement par l'expression *cité verte*.

l'opposition entre l'*argumentation écologique* et les cités marchande ou industrielle semble aller de soi, et néglige alors l'analyse de ce qu'est la critique écologique et de ce qu'elle revendique précisément. En d'autres termes, les approches critiques dévoilent et déconstruisent une domination mais ne permettent alors pas suffisamment d'expliquer l'opposition ontologique ni de conceptualiser les revendications alternatives.

Cependant, des chercheurs d'autres disciplines, telles que la sociologie, l'écologie politique ou la philosophie, soulignent le bouleversement induit par l'*argumentation écologique* et s'interrogent sur les implications pour les sociétés contemporaines (Lafaye & Thévenot, 1993; Latour, 1995; Thévenot, 1996). Il nous semble alors essentiel et pertinent de chercher à comprendre l'influence de la pensée écologique sur les organisations humaines et en particulier les entreprises. Plutôt que de considérer la RSE comme consensuelle, nous nous interrogeons sur ce qui fait tension et ce qui empêche le compromis de se stabiliser. Au-delà d'une question éthique (questionnement de ce qui est juste), nous choisissons alors d'aborder la RSE à travers un questionnement ontologique (questionnement de ce qui est). Les justifications sur lesquelles s'appuient les acteurs de la critique écologique radicale et la manière dont ces acteurs tentent de transformer le capitalisme par la RSE méritent d'être analysés plus profondément afin de mieux comprendre le sens de la mutation que traverse actuellement le capitalisme. Cette recherche poursuit cet objectif et apporte alors l'opportunité de reconsidérer le processus de transformation du capitalisme, en s'intéressant à une critique qui n'a pas encore trouvé de réponse stabilisée à travers un nouvel *esprit du capitalisme*. En effet, si la contradiction entre un système d'accumulation illimité et la question écologique apparaît rationnellement understandable, le fondement ontologique sur lequel se basent les acteurs de la critique écologique reste insuffisamment formulé pour pouvoir comprendre l'origine et les conséquences de cette contradiction (Feix, 2017). Préciser d'abord le fondement de l'*argumentation écologique* acteurs est nécessaire afin de mieux caractériser ensuite la manifestation de cette critique dans les entreprises.

### 2.3 La déclinaison théorique de la question de recherche

Grâce au cadre des Économies de la grandeur, notre recherche permet d'analyser la RSE à partir des justifications éthiques mais également ontologiques des acteurs. Elle vise ainsi d'une part à comprendre les compromis moraux sur lesquels se fonde la RSE mais aussi les antagonismes ontologiques qu'elle révèle. D'un point de vue théorique, notre question de recherche se décline comme suit :

- 1 Dans quelle mesure l'*argumentation écologique* bouleverse-t-elle les justifications des Économies de la grandeur ? (1)
- 2 Quel modèle *écologique* d'organisation est revendiqué et quel modèle *fonctionnaliste* d'organisation est critiqué par les acteurs d'une critique écologique *radicale* et comment la RSE se manifeste-t-elle dans ces différents types d'organisation ? (2)

### 3 Les dimensions empiriques de la recherche

D'un point de vue empirique, cette recherche qualitative interprétativiste s'appuie sur une étude de cas (3.1.) auprès de deux PME en croissance engagées en Biodynamie (3.2.). Notre question de recherche se décline à travers trois questions empiriques (3.3.).

#### 3.1 Le design de recherche : une recherche qualitative interprétativiste fondée sur une étude de cas multiples

Cette thèse s'appuie sur une recherche qualitative dans une posture interprétativiste (Avenier & Thomas, 2015). Conformément à la perspective de Geertz, fondateur de l'interprétativisme, nous considérons que le sens que l'on confère aux actions dans la recherche scientifique ne provient pas de lois générales mais d'une capacité à analyser les modes d'expression et les systèmes de symboles des personnes étudiées (Leca & Plé, 2013). Nous adoptons alors une posture humble dans le souci de rendre compte des représentations des personnes et de la manière dont elles sont exprimées et cherchons à rendre accessible ce sens à un lecteur extérieur au phénomène. Notre recherche comporte un caractère exploratoire et vise à faciliter la compréhension du phénomène complexe de la construction et de la mise en place de la RSE dans un contexte de crise écologique et plus particulièrement dans le contexte d'entreprises en croissance et porteuses d'une critique écologique radicale. Afin de fournir une vision approfondie du phénomène étudié (Klein & Myers, 1999), cette recherche qualitative s'appuie sur la *Grounded theory* (Corbin & Strauss, 1990), que nous désignons dans cette recherche par l'expression « théorie enracinée ». La Théorie enracinée est préconisée par Geertz lui-même comme approche reconnue et rigoureuse (Leca & Plé, 2013). Ainsi, cette recherche qualitative s'appuie sur un processus itératif entre la collecte, l'interprétation et l'analyse. Grâce à ce processus, nous avons pu identifier le phénomène pertinent à étudier et nous avons cherché à en apporter une explication théorique. La figure ci-dessous présente les différentes étapes de ce processus itératif.

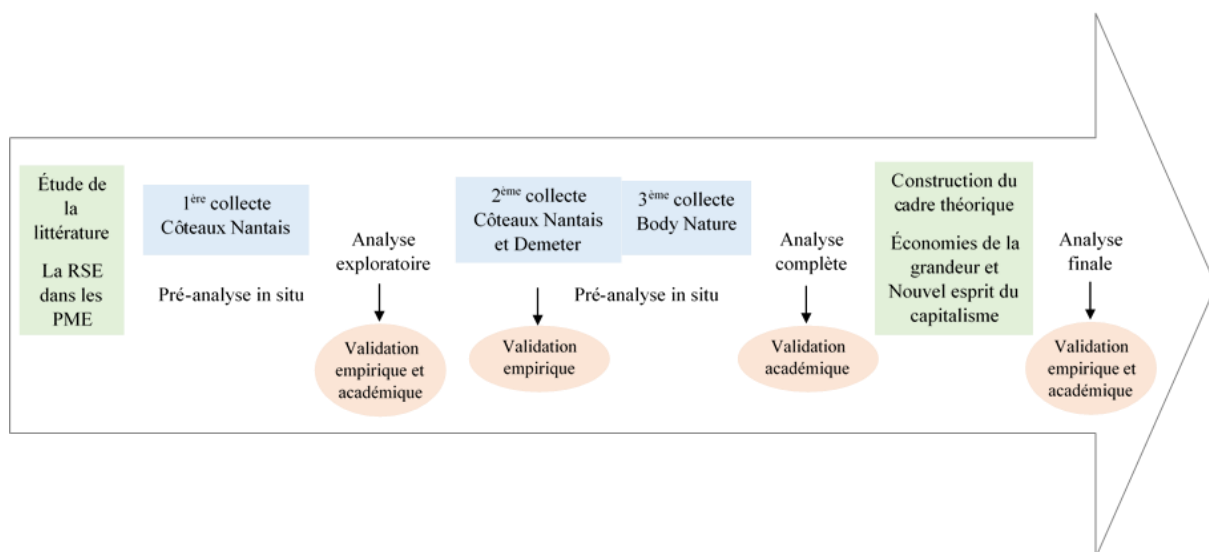


Figure 1. Les étapes du processus de recherche

Notre recherche est fondée sur une étude de cas multiples (Yin, 2009) menée auprès de deux PME radicalement engagées sur les questions écologiques, suivant les principes de la Biodynamie. Dans une phase de croissance et de structuration de leurs activités depuis une quinzaine d'années, elles mettent en place des démarches de RSE afin de répondre à des demandes externes et de valoriser leur engagement. Notre recherche répond au besoin d'analyse de la RSE dans le contexte des PME, identifié dans la recherche en management (Spence, 2007) et repose sur l'étude de deux cas originaux : un cas principal, ayant donné lieu à une étude approfondie et un cas secondaire, ayant permis de mener une étude comparative. Nous choisissons l'étude de cas multiples comme moyen pertinent de décrire et de comprendre des modèles de management en tension, à travers le choix de cas « inédits » et « exemplaires » (David, 2003), afin de révéler des modèles de gestion nouveaux ou alternatifs en lien avec l'essor de la critique écologique.

L'étude de cas s'appuie sur des entretiens avec un échantillon de personnes internes aux entreprises et aux profils variés (niveaux hiérarchiques, métiers, ancienneté). Dans une perspective constructiviste, l'interrogation d'une diversité de personnes nous permet d'appréhender plus finement l'histoire et l'évolution de l'entreprise ainsi que le positionnement écologique de l'entreprise et les points de vue à l'égard de la RSE. Nous considérons que pour définir et mieux cerner le concept de RSE, il est essentiel que le chercheur aille au-delà de l'outil de gestion tel qu'il est défini officiellement dans l'entreprise et assume la nécessité qu'elle s'appuie sur une diversité de justifications, qu'il convient d'identifier et d'éclaircir (Okoye, 2009). Notre recherche répond ainsi à un besoin de micro-analyse phénomène de la RSE, identifié dans la recherche en management (Aguinis & Glavas, 2012). L'objectif n'est pas de fournir une analyse comparative par individu ou par type de profil, mais de prendre en compte la voix des salariés et des métiers de terrain pour identifier la posture de ces entreprises à l'égard de la RSE. Les matériaux analysés sont constitués principalement des données issues d'entretiens semi-directifs. Par ailleurs, des observations ainsi que de la documentation ont permis de compléter notre analyse.

L'analyse des données s'est appuyée sur les principes de la Théorie enracinée. Celle-ci nous a permis de nous émanciper de façon innovante et scientifique des approches hypothético-déductives qui dominent encore en Sciences de gestion (Leca & Plé, 2013). Dans une perspective abductive, notre analyse s'est effectuée tout au long du processus de recherche. Dès la première donnée collectée, l'analyse a débuté et a permis d'orienter l'entretien et les observations suivantes. Elle a ensuite comporté un caractère itératif, basé sur des allers-retours entre collecte et analyse et entre les données empiriques et les données théoriques. Au-delà du processus continu, l'analyse s'est découpée en trois étapes principales dans lesquelles nous avons codé les discours des répondants, les observations et les discours issus de la documentation. Tout d'abord, une analyse exploratoire nous a permis de préciser la question de recherche. Elle nous a menée à questionner la tension entre l'engagement écologique et le développement économique de ces entreprises, pour comprendre leur positionnement à l'égard de la RSE, et elle apporte des premiers éléments de réponse à notre question de recherche. Puis une analyse complète a permis d'une part de préciser le fondement de la critique écologique radicale à travers les représentations que les acteurs se font de la nature et des hommes et à travers l'influence de ces représentations sur la conception de l'entreprise et de la RSE et d'autre

part de mettre en perspective ces représentations *écologiques* avec la critique de représentations *fonctionnalistes* de la nature, de l'homme, de l'entreprise et de la RSE. Elle nous a permis ensuite d'identifier par quelles pratiques et par quels choix les acteurs de l'entreprise tentent de défendre le positionnement *écologique* de l'entreprise dans un contexte de développement économique. Enfin, par le prisme des Économies de la grandeur, une analyse finale a permis de fonder théoriquement l'appréhension de la RSE et l'opposition conceptuelle entre un modèle *écologique* et un modèle *fonctionnaliste* construits à partir des représentations des acteurs. Le processus d'analyse et la démarche globale de la recherche ont été menés de manière à assurer la plausibilité, la pertinence et la fiabilité de l'analyse (Klein & Myers, 1999; Sandberg, 2005).

### 3.2 Le terrain de la recherche : des PME en croissance engagées en Biodynamie

L'objet de notre recherche est la critique écologique radicale, à travers ses revendications, ses critiques et ses manifestations dans le contexte organisationnel. À partir d'une étude sur le terrain, nous analysons les représentations des partisans d'une critique écologique radicale en faveur d'une conception *écologique* de l'organisation et de la RSE et nous identifions comment concrètement ces acteurs modifient ou non l'organisation et la RSE.

Notre recherche s'appuie sur l'étude de deux entreprises comportant, entre autres, une activité agricole. Le système agro-alimentaire renferme des enjeux écologiques forts (Rastoin, 2006). Le capitalisme a permis le développement d'industries agro-alimentaires puissantes et intervenant sur des périmètres larges et sur de grandes distances. Ainsi, les relations entre les systèmes alimentaires et le vivant ont changé de nature (Goodman, 1999). Les crises écologiques, alimentaires et sanitaires, largement médiatisées, témoignent de l'urgence à laquelle est aujourd'hui confrontée cette industrie. Toute la chaîne de valeurs est concernée : l'origine des matières, les lieux de production, les conséquences de la production sur la nature, les conditions d'élevage et d'abattage, la traçabilité et la composition des produits, la sécurité alimentaire, la santé des consommateurs, les conséquences des réseaux de distribution, les additifs et organismes génétiquement modifiés, les conditions de négociation et les marges arrières dans la grande distribution (Schafer, 2016). À chaque niveau de la chaîne, des acteurs se mobilisent pour faire évoluer un système aux répercussions préoccupantes (Hochedez, 2012). Fondée sur des revendications écologiques radicales, l'agriculture biologique s'est d'abord développée chez des agriculteurs militants et convaincus de la nécessité de faire évoluer le système de production agricole vers un autre rapport entre l'homme et la nature. Aujourd'hui, elle se développe chez des acteurs du capitalisme<sup>1</sup>, tels que la grande distribution ou les grands groupes industriels, et représente une opportunité économique de diversification, dans l'objectif de répondre à une demande grandissante et de la développer. Les contours et les revendications de l'agriculture biologique deviennent flous mais aussi plus ouverts et concernent un continuum d'acteurs aux intérêts divergents.

---

<sup>1</sup> Le terme « acteurs du capitalisme » est utilisé pour désigner les acteurs qui défendent la pérennité du capitalisme, donc ceux qui agissent en faveur du capitalisme, en général les « entreprises », les détenteurs du capital, les dirigeants et les managers des grandes entreprises. Les « acteurs de la critique » désigne ceux qui dénoncent le capitalisme et tentent de le transformer, en général les détenteurs du travail, les groupes de militants (Boltanski & Chiapello, 1999).

Nous nous intéressons à une critique écologique particulière, véhiculée par la Biodynamie. Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, la Biodynamie fut l'un des mouvements critiques face à l'industrialisation et aux effets pervers du capitalisme, qui donna naissance à l'agriculture biologique. Puis, avec le développement et l'institutionnalisation des pratiques écologiques, la dimension critique et éthique de l'agriculture biologique s'atténua (Leroux, 2011). Les acteurs de la Biodynamie revendiquèrent alors leur spécificité et cherchent aujourd'hui à lutter pour défendre ce positionnement écologique plus radical. Nous considérons que la Biodynamie s'appuie sur une conception *radicale* de la nature et de l'homme. Nous entendons par *radicale* d'une part le fait que les acteurs de la Biodynamie, en rupture avec la conception de la nature et de l'homme dominante dans les sociétés occidentales, s'appuient sur une conception alternative pour justifier leur critique du système capitaliste et industriel, et d'autre part le fait qu'ils font preuve d'une résistance face au risque de récupération de leurs principes à des fins économiques. Ils estiment que l'agriculture biologique a été en partie récupérée et dénaturée par des acteurs économiques et industriels et qu'elle a alors perdu ses fondements (Leroux, 2011). Cette dénaturation de l'agriculture biologique a en partie renforcé le discours critique des acteurs de la Biodynamie et la revendication d'une différence et d'un positionnement écologique intransigeant. Mode de production encore minoritaire et s'appliquant principalement dans des petites exploitations, la Biodynamie commence cependant à être convoitée et certaines exploitations se trouvent aujourd'hui en tension entre leur positionnement écologique radical et l'effet des opportunités de développement économique. La Biodynamie comme terrain d'étude constitue alors une opportunité originale et pertinente pour répondre à notre question de recherche.

Cette recherche s'appuie sur une étude de terrain, constituée d'un cas principal, les Côteaux<sup>1</sup> Nantais et d'un cas secondaire à visée comparative, Body Nature. Cette étude de cas multiples met en perspective deux entreprises comportant des exploitations agricoles en Biodynamie, issues de secteurs distincts (agro-alimentaire d'une part, cosmétiques et produits d'entretien d'autre part) et caractérisées par des liens à la nature différents. Ces entreprises sont toutes deux des PME en croissance. Elles mettent en place une démarche de RSE depuis quelques années. Bénéficiant d'opportunités de croissance et leur environnement concurrentiel s'intensifiant, les entreprises étudiées apportent des exemples concrets de tentative d'intégration d'une pensée écologique radicale dans un contexte de développement économique. La radicalité du positionnement biodynamique et sa confrontation avec un contexte de développement économique en font un objet d'étude particulièrement pertinent pour comprendre les dynamiques d'évolution du capitalisme et de la critique écologique. Elles mettent en place des démarches de RSE depuis quelques années. La RSE est à la fois critiquée en interne mais aussi considérée comme une tentative de réconcilier l'engagement écologique et la croissance de l'entreprise. À travers cette étude de terrain, nous étudions la confrontation entre le développement d'un modèle d'organisation favorable au développement du capitalisme et les tentatives de défense d'un modèle *écologique* d'organisation, et l'ambivalence de la RSE dans

---

<sup>1</sup> Plutôt que d'utiliser la graphie « Coteaux », nous avons conservé la graphie inusuelle « Côteaux » telle qu'elle figure dans la raison sociale de l'entreprise.



cette tension. Ces cas constituent alors des concrétisations originales et pertinentes de notre question de recherche.

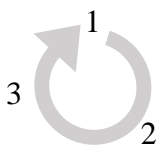
Les cas étudiés peuvent être qualifiés d'« inédits » et d'« exemplaires » (David, 2003), dans la mesure où, en France, la défense de la Biodynamie dans des entreprises de taille moyenne et en forte croissance constitue un phénomène encore rare aujourd'hui, mais amené à se propager puisque cette technique agricole et ses valeurs se répandent de plus en plus (Schreier, 2016). De même, la littérature académique montre que l'*argumentation écologique* prend de l'ampleur mais qu'elle est encore insuffisamment étayée pour servir largement dans des justifications et des mises à l'épreuve et pour caractériser un nouvel ordre de justification clair (Lafaye & Thévenot, 1993). Par conséquent, les cas étudiés dans le cadre de cette recherche donnent à voir des situations particulièrement originales et avant-gardistes. Les cas choisis semblent pertinents pour analyser l'évolution organisationnelle dans un contexte incertain de crise écologique, comme le confirme l'un des répondants des Côteaux nantais :

*« On est en avance depuis très longtemps sur beaucoup de choses. Et le bio on était en avance sur beaucoup de choses, et les gens qui se sont mobilisés, qui ont milité, à une époque on riait beaucoup d'eux. Ceux qui riaient se sont glissés dans un moule, ou ont récupéré les miettes. Donc c'est un peu acide ce que je dis mais... mais c'est aussi, il faut vraiment faire attention, être vigilant sur la dérive que pourrait avoir l'utilisation de choses comme la RSE. On est certainement mieux placé que d'autres pour pouvoir en faire état. »*

Notre recherche contribue alors à identifier l'émergence et les difficultés d'émergence de modèles de gestion nouveaux ou alternatifs et à enrichir notre regard général sur le management et les modèles d'action collective (David, 2003; Hatchuel, 2000), dans un contexte de crise écologique.

### 3.3 La déclinaison empirique de la question de recherche

Parallèlement à la déclinaison théorique de notre question de recherche, notre questionnement se décline en trois questions, liées au terrain de cette recherche :

- 
- Quelles tensions les entreprises en Biodynamie évoluant dans un environnement concurrentiel rencontrent-elles quand elles mettent en place la RSE ? (1)
- Comment les acteurs de la Biodynamie conçoivent-ils la nature et l'homme et en quoi cette conception s'oppose-t-elle à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme ? (2)
- Que mettent en place les acteurs de la Biodynamie pour défendre cette conception *écologique* de la nature et de l'homme dans le cadre de l'entreprise ? (3)

## 4 Un modèle de recherche constructiviste pour la RSE

Nous proposons ainsi un modèle de recherche constructiviste pour la RSE. Nous présentons dans cette partie notre question de recherche ainsi que ses déclinaisons théoriques et empiriques

(4.1.). Puis nous identifions les objectifs de cette recherche à l'égard du champ des recherches sur la RSE (4.2.).

#### 4.1 La question de recherche et ses déclinaisons empirique et théorique

Notre recherche se situe dans un contexte de crise écologique globale, où les entreprises tentent de se légitimer par la RSE et où les solutions écologiques sont soumises à un contexte concurrentiel plus intense. Notre recherche s'inscrit dans le champ des recherches sur la RSE avec pour objet de recherche l'analyse de la critique écologique radicale dans le cadre de l'entreprise. Le cadre théorique mobilisé est celui des Économies de la grandeur. Nous adoptons une posture épistémologique interprétativiste. Notre recherche qualitative est mise en œuvre en suivant les principes de la Théorie enracinée, par une étude de cas multiples. Nous répondons à notre question de recherche à partir de questionnements empiriques et théoriques.

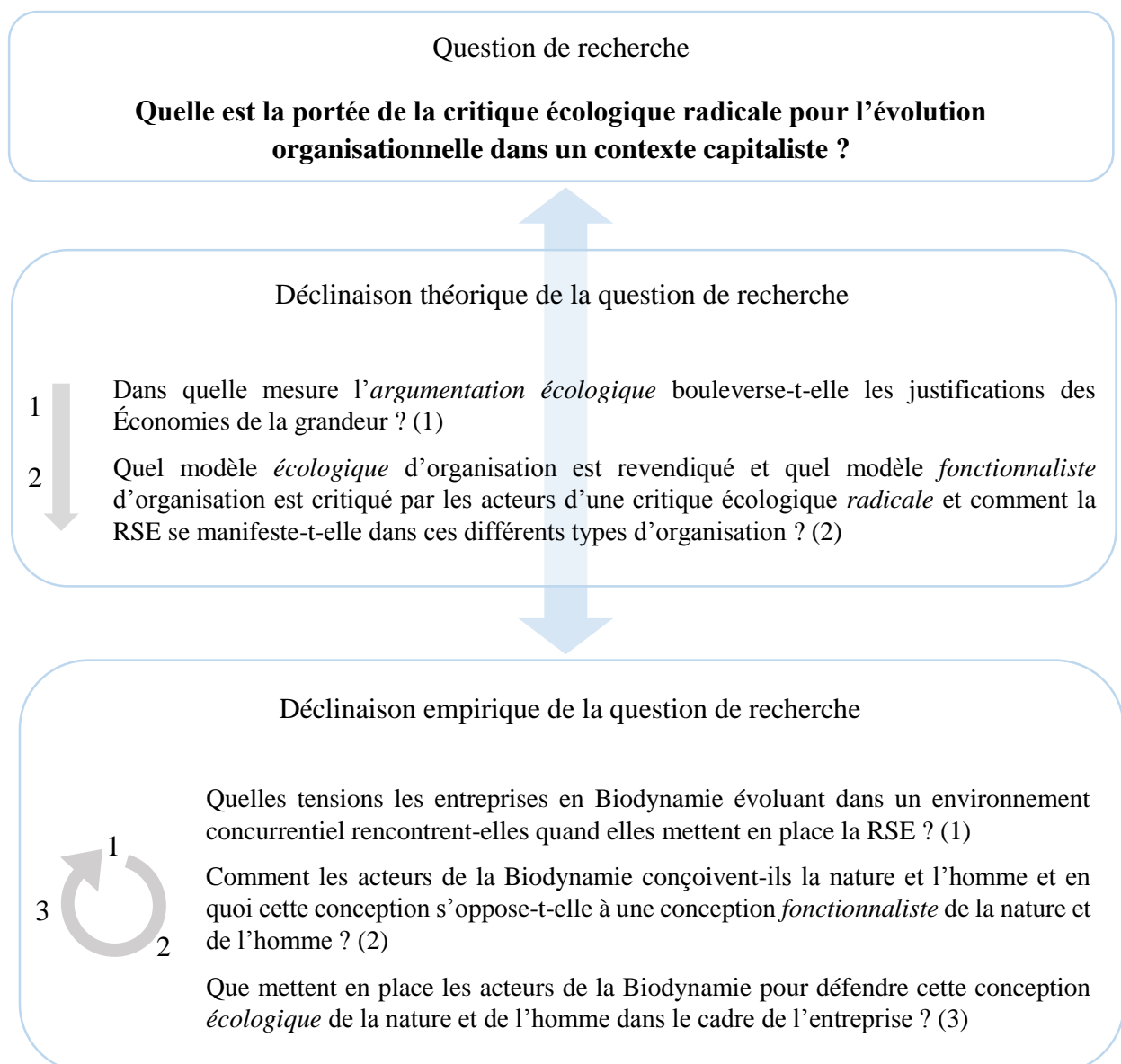


Figure 2. La question de recherche et ses déclinaisons théorique et empirique

Ainsi, notre question de recherche se décline en deux questions théoriques, qui nous ont permis de préciser trois questions empiriques en lien avec le terrain de recherche. Nous répondons tout d'abord aux questions empiriques à travers les résultats de l'étude de cas multiples. Puis, en mettant en perspective ces résultats avec la littérature, nous apportons des éclairages aux deux questions théoriques, pour finalement répondre à la question de recherche.

#### 4.2 Les objectifs de la thèse pour le champ des recherches sur la RSE

Notre recherche a pour objectif de contribuer à une approche plus compréhensive de la RSE en prenant en considération des points de vue négligés jusqu'alors, à plusieurs égards.

D'une part, l'objet de notre recherche porte sur la critique écologique radicale. Au-delà de l'analyse de la RSE comme outil de gestion, nous nous intéressons à la conception particulière des acteurs de la critique écologique quant à la responsabilité de l'entreprise. En nous focalisant sur les revendications et les critiques des partisans d'une critique écologique radicale particulière, la Biodynamie, notre objectif est d'analyser le type de RSE revendiqué et critiqué par ces acteurs et la façon dont celle-ci se concrétise dans l'entreprise. Ainsi, à partir d'une posture critique, nous adoptons une perspective constructiviste, d'une part en analysant la représentation de la RSE de ces acteurs particuliers et la critique qu'ils font de la conception *fonctionnaliste* de la RSE et d'autre part en étudiant la dimension socio-politique de cette représentation particulière, c'est-à-dire la manière dont la critique écologique tente de transformer l'organisation. Ainsi, la cible de notre analyse concerne à la fois les justifications des individus au sujet de la RSE et de l'engagement écologique mais aussi la mise en œuvre de la RSE et la concrétisation du positionnement écologique.

Afin de permettre l'apport constructiviste de cette recherche, nous situons tout d'abord les discours et les pratiques interrogées. Par un questionnement d'ordre philosophique, nous précisons le positionnement ontologique des acteurs interrogés. Nous considérons en effet que, étant donné la diversité des approches théoriques de la RSE, il est fondamental d'être conscient et d'explicitier en premier lieu de quel point de vue cette reconstruction est menée. Ainsi, plutôt que de considérer la RSE comme un compromis ou une hybridation entre des enjeux sociaux, écologiques et économiques ou plutôt que de déconstruire ces compromis, nous cherchons à clarifier les arguments fondateurs de la critique écologique. En effet, les approches critiques de la RSE dénoncent la conception *fonctionnaliste* de la RSE, mais ne permettent pourtant pas d'explicitier au nom de quelle position ontologique celle-ci est critiquable. En d'autres termes, les approches critiques ont pour objectif de déconstruire une réalité et non de comprendre au nom de quoi la critique opère cette dénonciation (Gond, 2016). Au-delà du questionnement moral, nous cherchons à préciser comment se situent les acteurs de la critique écologique d'un point de vue ontologique.

Puis l'objectif est de mener une réflexion méthodique afin d'aboutir à une reconstruction modélisée des justifications et des pratiques réelles identifiées dans les entreprises étudiées. Nous cherchons à identifier un modèle d'organisation alternative revendiquée par les acteurs de la critique écologique. Cette recherche vise à reconstruire, dans le sens de « modéliser », une conception alternative de la RSE, jusqu'ici négligée dans la recherche, à partir des justifications et des pratiques mises en place. Outre l'apport de cette recherche pour la théorisation de la RSE,

nous cherchons à cerner les enjeux de la mise en place d'une RSE plus écologique et de l'évolution organisationnelle.

D'autre part, par le choix de nos cas et de notre échantillon de répondants, nous prenons en compte des points de vue négligés dans la littérature sur la RSE : le point de vue des PME et le point de vue des salariés. La RSE, telle qu'elle est formalisée et outillée, s'est construite avant tout pour répondre aux besoins et aux contraintes de la grande entreprise (Baden & Harwood, 2012; Jenkins, 2009). Pourtant, les PME développent des approches spécifiques de la RSE et certaines se sont engagées sur ces questions avant même que le terme soit utilisé dans les grandes entreprises (Murillo & Lozano, 2006). Plusieurs auteurs soutiennent que l'approche de la RSE en PME permettrait une meilleure intégration de la RSE dans les activités de l'entreprise que la RSE davantage fonctionnaliste des grandes entreprises (Baumann-Pauly, Wickert, Spence, & Scherer, 2013; Murillo & Lozano, 2006). Par ailleurs, nous prenons en compte dans notre recherche le point de vue des salariés. Dans la littérature sur la RSE, il existe très peu de recherches s'appuyant sur des niveaux « micro » d'analyse (individus et équipes), qui permettraient pourtant de comprendre les mécanismes sous-jacents et les micro-fondations de la RSE (Aguinis & Glavas, 2012). L'un des objectifs de notre recherche est de répondre à ce besoin identifié dans la littérature sur la RSE. Nous nous appuyons sur le présupposé qu'au-delà d'un point de vue strictement légal, il n'existe pas de responsabilité de l'entreprise à proprement parler mais que la RSE et le positionnement de l'entreprise questionnent les responsabilités individuelles, d'autant plus dans les entreprises de taille restreinte. Nous cherchons par ailleurs à dépasser les discours mélioratifs des directions d'entreprise, pour aller saisir au plus près la façon dont les valeurs et les pratiques organisationnelles sont vécues dans l'entreprise. En s'appuyant sur les discours des individus, notre analyse se situe cependant essentiellement à un niveau organisationnel plutôt qu'individuel et vise à identifier le positionnement de l'entreprise et le modèle d'organisation revendiqué. Cet apport est alors avant tout méthodologique.

## 5 Les résultats de la recherche et la discussion

Les résultats de la recherche permettent de répondre aux questions liées au terrain de recherche (questions empiriques). Ils fournissent une analyse approfondie de la tension entre l'engagement écologique et le développement économique des entreprises. Cette analyse est illustrée par des extraits verbatim issus des entretiens semi-directifs. Tout d'abord, nous posons le contexte de la formalisation de la RSE et apportons une première analyse de la tension qui en résulte. Au-delà de l'analyse des compromis sous-jacents à la RSE, nous cherchons à mettre en évidence ce qui fait tension, c'est-à-dire ce qui empêche le compromis de se stabiliser. En revenant alors au fondement de la critique écologique radicale revendiquée par les acteurs de la Biodynamie, nous apportons un éclairage ontologique pour comprendre cette tension. Nous analysons ensuite les choix et initiatives mises en place dans les entreprises pour défendre un positionnement écologique radical. Ces analyses permettent de mieux saisir la tension entre la RSE critiquée et le positionnement écologique revendiqué.

À partir des résultats et d'une mise en perspective avec la littérature, nous apportons des réponses aux questions théoriques de cette recherche. D'une part, notre recherche permet de

contribuer à la théorisation de l'*argumentation écologique* sous l'angle des Économies de la grandeur. À partir de l'étude des fondements de la Biodynamie et de la façon dont ils se concrétisent dans le contexte organisationnel, nous identifions les corrélations entre les cités et l'*argumentation écologique*. Au-delà de la précision des caractéristiques d'une éventuelle *cité verte*, cette recherche nous permet de confirmer la conclusion de Lafaye et Thévenot (1993), selon laquelle l'*argumentation écologique* entraîne une modification de la grammaire argumentative commune aux cités. Nous expliquons ce bouleversement par une rupture d'ordre ontologique quant à la conception de la nature et de l'homme et nous mettons en évidence le lien entre les cités et l'*argumentation écologique*, que l'on désigne par le terme de « méta-cité ». Nous présentons enfin les implications de ce bouleversement sur le rapport à la connaissance et à la science, et donc sur l'évaluation des grandeurs.

Dans un second temps, par une mise en perspective avec la littérature en management, nous analysons ce que ces bouleversements impliquent pour les organisations et pour la RSE, à partir de l'interprétation que les individus en ont et de la manière dont ils tentent de la défendre dans ce contexte particulier. Nous identifions de quelle manière l'*argumentation écologique* influence la RSE en modélisant l'agencement des cités dans le modèle *fonctionnaliste* d'organisation critiqué et dans le modèle *écologique* d'organisation revendiqué. Dans une approche constructiviste de la RSE, nous dépassons ainsi la vision univoque ou réductrice des approches *fonctionnaliste* et critique en mettant en perspective la critique avec les revendications écologiques et en questionnant l'influence de cette conception particulière de la nature et de l'homme sur la vision et la mise en place de la RSE. Nous mettons ainsi en évidence l'ambivalence de la RSE au regard de la critique écologique et distinguons différentes formes de RSE, qui permettent plus ou moins de répondre à la critique écologique. Nous apportons alors des éclairages quant à la portée de la critique écologique radicale sur l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste.

Ainsi, en identifiant ce qui fonde l'*argumentation écologique*, dans quelle mesure elle entre en contradiction avec une perspective *fonctionnaliste* et comment elle se manifeste dans l'entreprise, nous répondons au besoin d'étude et d'analyse de cette justification particulière identifiée dans la littérature (Lafaye & Thévenot, 1993) et cherchons à mesurer la radicalité de la critique écologique du capitalisme (Chiapello, 2013) et sa portée pour l'évolution des entreprises. En particulier, dans une perspective constructiviste, nous analysons comment et dans quelle mesure la RSE peut répondre aux revendications écologiques radicales.

Ainsi, les résultats et contributions se situent à plusieurs niveaux. D'un point de vue théorique, notre recherche vise d'une part à préciser l'*argumentation écologique* sur laquelle les Économies de la grandeur apportent des premiers éléments de théorisation (Boltanski & Thévenot, 1991; Lafaye & Thévenot, 1993). Par ailleurs, dans la perspective de Boltanski et Chiapello (1999), nous cherchons à mieux comprendre les modalités d'action de la critique écologique radicale dans le cadre de l'entreprise et donc la façon dont les acteurs peuvent critiquer, justifier et transformer le capitalisme en faveur de cette critique. Enfin, nous contribuons à la théorisation de la RSE en identifiant le fondement ontologique et le modèle de RSE revendiqués par les acteurs de la critique écologique ainsi que les enjeux de sa mise en place. Au-delà de ces apports théoriques, notre recherche comporte des implications managériales pour l'évolution et la transition des organisations dans un contexte de crise

écologique et les compétences managériales nécessaires à la concrétisation de la conception *écologique* de la RSE.

## 6 La structure de la thèse

Dans un souci de clarté, la thèse est présentée de façon linéaire, comme le schématise la figure ci-après, mais les résultats de cette recherche sont le fruit d'allers-retours entre les dimensions théoriques et empiriques présentées.

La Partie 1 vise à expliciter la construction de la question de recherche et de sa déclinaison théorique et à justifier leur pertinence. Le chapitre 1 présente le champ de notre recherche, la RSE, et identifie les limites et les besoins de la recherche. Il justifie l'intérêt d'une approche constructiviste de la RSE, qui tient compte de la capacité critique et d'influence des acteurs sociaux. Le chapitre 2 expose la perspective historique de Boltanski et Chiapello (1999) sur l'évolution du capitalisme en lien avec ses critiques. Il justifie l'intérêt de l'objet de notre recherche : l'étude de la critique écologique du capitalisme pour l'approche constructiviste de la RSE. Le chapitre 3 expose le cadre théorique de la recherche : la perspective des Économies de la grandeur sur les justifications et les résolutions de controverses par les acteurs sociaux (Boltanski & Thévenot, 1991). Il explique l'émergence d'une *argumentation écologique* (Lafaye & Thévenot, 1993). Enfin, il identifie les limites de la recherche et des pratiques des entreprises dans la prise en compte de cette justification particulière et met en évidence le besoin de théorisation de l'*argumentation écologique* et d'analyse de ses effets sur les entreprises et sur la RSE. Enfin, un bilan synthétise ces différentes étapes et amène à la formulation de la question de recherche et de sa déclinaison théorique.

La Partie 2 vise à présenter d'une part la posture et la méthode suivies pour construire la question de recherche y et répondre, d'autre part le contexte historique et sectoriel dans lequel s'inscrit la recherche, et enfin le terrain de la recherche. Le chapitre 4 expose notre posture interprétativiste, la méthode qualitative sur laquelle s'appuie notre recherche. Il justifie la pertinence de la Théorie enracinée pour répondre à notre question de recherche et précise la vigilance avec laquelle nous l'avons mise en œuvre. Le chapitre 5 présente le contexte de la recherche. À partir de l'histoire de l'agriculture biologique, il montre en quoi la Biodynamie constitue une critique écologique radicale. Enfin, le chapitre 6 présente de façon détaillée les deux entreprises à partir desquelles nous avons mené une étude de cas multiples. Leur histoire est mise en perspective avec des éléments contextuels liés à la critique écologique, à la RSE, à l'agriculture biologique et à la Biodynamie. Enfin, la Partie 2 se conclut par une synthèse de ces trois chapitres et par la déclinaison des questions empiriques.

La Partie 3 vise à présenter les résultats de la recherche et à discuter ces résultats au regard de la littérature. Le chapitre 7 et le chapitre 8 présentent de façon détaillée les résultats de la recherche pour chacune des entreprises étudiées en les mettant en perspective. Les résultats sont illustrés par des extraits verbatim des entretiens menés dans les deux entreprises, et considérés comme symptomatiques des résultats de l'analyse. Le chapitre 7 pose le contexte de la formalisation de la RSE et analyse la tension qui en résulte. Le chapitre 8 précise et analyse, à partir des discours des acteurs, le fondement ontologique de la critique écologique radicale

véhiculée par la Biodynamie et sa manifestation dans le contexte des entreprises étudiées. Le bilan des résultats précise les trois dimensions sur lesquelles portent la tension entre un modèle *écologique* et un modèle *fonctionnaliste* d'organisation. Les résultats permettent de répondre aux trois questions empiriques, de façon circulaire. Le chapitre 9 et le chapitre 10 discutent les résultats de la recherche d'un point de vue théorique. Le chapitre 9 met en perspective les résultats avec le cadre théorique des Économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991) et en particulier avec la littérature sur l'*argumentation écologique*. Nous y proposons une mise en théorie de l'*argumentation écologique* sur la base de la littérature et des résultats de notre recherche. Le chapitre 10 propose une analyse de la RSE et de la critique écologique d'un point de vue organisationnel. Il vise notamment à préciser le modèle d'organisation et de RSE revendiqué par les acteurs de la critique écologique radicale et les enjeux de la portée effective de cette critique sur l'évolution du capitalisme. Au-delà des contributions théoriques, la conclusion de la thèse précise les apports méthodologiques, les implications managériales et les limites de cette recherche ainsi que les recherches qu'elle invite à développer.



Figure 3. La structure du document de thèse





Partie 1. Le capitalisme face à la critique  
écologique sous l'angle de la Sociologie  
pragmatique : pour une approche  
constructiviste de la RSE

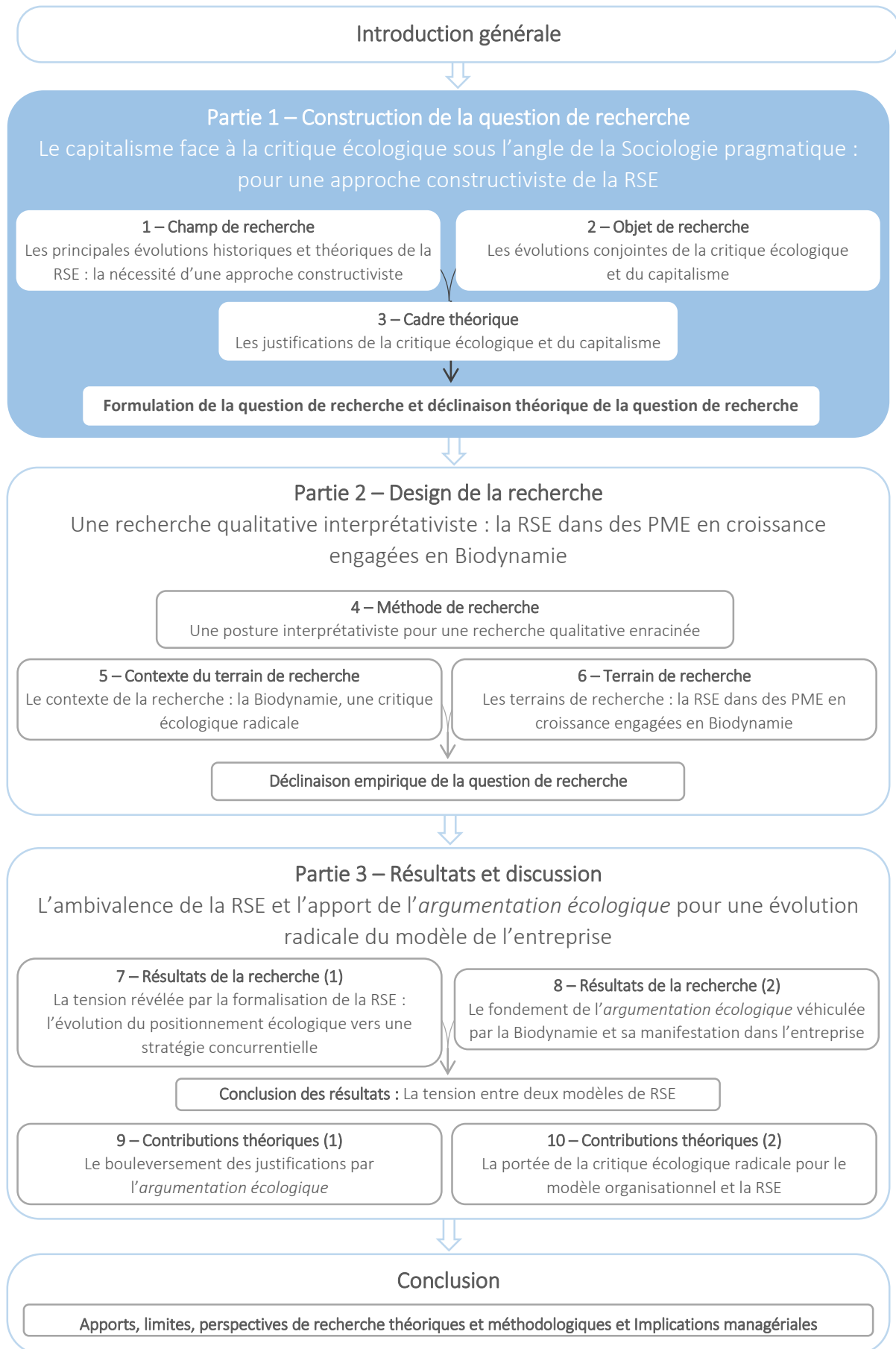
---





*Dialogues entre terre et ciel*

Quokelune, 2018



## Objectifs de la Partie 1

---

La Partie 1 vise à expliciter la construction de la question de recherche et de sa déclinaison théorique et à justifier leur pertinence.

Dans le chapitre 1, nous identifions les limites et les besoins de la recherche sur la RSE. Nous justifions l'intérêt d'une approche constructiviste de la RSE, qui tient compte de la capacité critique et d'influence des acteurs sociaux.

Dans le chapitre 2, nous exposons la perspective théorique de Boltanski et Chiapello (1999) sur l'évolution du capitalisme en lien avec ses critiques. Nous justifions l'intérêt de l'étude de la critique écologique du capitalisme pour l'approche constructiviste de la RSE.

Dans le chapitre 3, nous exposons la perspective théorique des Économies de la grandeur sur les justifications et les résolutions de controverses par les acteurs sociaux (Boltanski & Thévenot, 1991). Nous présentons l'émergence d'une *argumentation écologique* (Lafaye & Thévenot, 1993). Enfin, nous identifions les limites de la recherche et des pratiques des entreprises dans la prise en compte de cette *argumentation écologique* et mettons en évidence le besoin de théorisation de ce nouveau type de justification et d'analyse de ses effets sur les entreprises et sur la RSE.

Enfin, un bilan synthétise ces différentes étapes et nous amène à la formulation de la question de recherche et de sa déclinaison théorique. Nous interrogeons la portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste en cherchant à clarifier d'une part le fondement ontologique de la critique écologique radicale et d'autre part la manière dont les acteurs s'en emparent pour tenter de transformer le capitalisme.

---

# Chapitre 1. Les principales évolutions historiques et théoriques de la RSE : la nécessité d'une approche constructiviste

---

La question de la responsabilité des activités économiques à l'égard de la société et de la nature est une question ancienne. Elle fait appel à la responsabilité de l'individu à l'égard du monde dans lequel il vit mais aussi à la responsabilité collective de groupes d'individus, ici rassemblés dans des organisations économiques. En tant que questionnement originellement éthique, la définition et délimitation de cette responsabilité a porté et porte toujours à diverses interprétations et controverses (Pasquero, 2016). Les évolutions théoriques et historiques de cette question permettent de comprendre comment, à partir d'un questionnement éthique, les applications les plus visibles de la RSE en ont progressivement fait un outil de gestion orienté avant tout vers des objectifs économiques, dans une approche *fonctionnaliste* de la RSE. Cette approche consiste à adopter et à privilégier le point de vue de l'entreprise, à négliger les conflits sous-jacents aux questions liées à la responsabilité sociale et écologique des entreprises et des hommes et à chercher à démontrer l'existence d'une corrélation positive entre RSE et performance financière ou à mettre en place la RSE de façon à générer une retombée financière positive (Gond, 2011). Elle s'appuie sur une perspective éthique univoque, celle de la primauté des intérêts marchands. L'approche *fonctionnaliste* de la RSE aurait tendance à se répandre dans d'autres types d'organisations telles que les PME ou les institutions publiques, sous l'effet de la concurrence et de l'incitation des grandes entreprises (Baden & Harwood, 2012; Gond, 2011; Scherer & Palazzo, 2007). Les approches critiques dénoncent cette approche, qu'elles considèrent comme une instrumentalisation de la RSE à des fins économiques. Selon elles, la RSE serait devenue aujourd'hui un outil de gestion, construit par et pour les grandes entreprises et qui s'imposerait progressivement à l'ensemble des organisations, ne permettant de répondre aux enjeux sociaux et écologiques soulevés par la question du rôle de l'entreprise dans la société. Les approches critiques cherchent à dévoiler les relations de pouvoir sous-jacentes à la RSE (Gond, 2011). Cependant, si les approches critiques déconstruisent la conception *fonctionnaliste* de la RSE, elles ne permettent pas d'explicitier au nom de quelle position celle-ci est critiquable (Gond, 2016). Par ailleurs, en considérant la RSE comme instrumentalisée et récupérée par les parties prenantes considérées comme les plus puissantes, ces approches ont tendance à négliger le pouvoir des acteurs critiques de transformer et influencer la RSE (Gond, 2016; Heikkurinen & Mäkinen, 2016). À partir du postulat selon lequel chacun des acteurs sociaux est doté de capacité critique et est en mesure d'influencer lui-aussi la mise en place effective de la RSE, nous proposons une approche constructiviste de la RSE. Effectivement, la question éthique sous-jacente à la RSE porte toujours à controverse aujourd'hui. En France, les débats sur l'évolution de la définition du rôle de l'entreprise dans le code civil en témoignent et inquiètent le patronat des grandes entreprises (Bellan, 2017). Par ailleurs, il existe déjà des organisations dont la finalité n'est pas qu'économique, parmi les PME, dans l'économie sociale

et solidaire ou dans l'entreprenariat social, qui proposent des approches alternatives de la RSE (Hervieux, Fallu, & Turcotte, 2016). Le questionnement éthique controversé à l'origine de la RSE nous invite donc à adopter une approche constructiviste, afin de reconnaître la dimension conflictuelle et équivoque de la construction de la RSE, dépassant ainsi la réponse univoque de l'approche *fonctionnaliste* et la dénonciation d'une domination unilatérale des approches critiques (Gond, 2016; Heikkurinen & Mäkinen, 2016).

La RSE s'intéresse aux liens de l'entreprise avec la société, avec ses parties prenantes et son environnement au sens large (Pasquero, 2005). Loin de faire l'unanimité sur le plan théorique, ce concept a une longue histoire et a fait l'objet de travaux hétérogènes (Acquier & Aggeri, 2008). Dans ce premier chapitre, nécessaire pour appréhender la richesse de ce concept aux contours controversés (Acquier & Gond, 2007), nous évoquons les principales évolutions théoriques et historiques de la RSE. Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, la RSE est passée d'un questionnement éthique nécessaire portant sur l'engagement social et écologique des entreprises (1.) à un outil de gestion institutionnalisé dans une perspective *fonctionnaliste*, au service de l'ensemble des organisations (2.). À partir des années 1990, les approches critiques dénoncèrent l'approche *fonctionnaliste* et cherchèrent à révéler les relations de pouvoir sous-jacentes à la RSE (3.). Afin de dépasser les limites de l'approche *fonctionnaliste* et des approches critiques, nous choisissons de privilégier une approche constructiviste de la RSE (3.).



## Sommaire du chapitre 1

<b>1 D'UN QUESTIONNEMENT ETHIQUE A LA FIN DU XIX<sup>E</sup> SIECLE A L'URGENCE DE L'ENGAGEMENT SOCIAL ET ECOLOGIQUE DES ENTREPRISES A LA FIN DU XX<sup>E</sup> SIECLE.....</b>	<b>45</b>
1.1 L'ETHIQUE DES AFFAIRES : UN QUESTIONNEMENT ANCIEN QUI SE REPAND DEPUIS LA FIN DU XIX <sup>E</sup> SIECLE .....	45
1.2 LES DESACCORDS SUR LE PERIMETRE DE LA RESPONSABILITE APRES LA SECONDE GUERRE MONDIALE .....	46
1.3 UNE RESPONSABILITE ELARGIE FACE A LA CRISE DE LEGITIMITE DE L'ENTREPRISE DANS LES ANNEES 1960.....	47
1.4 L'URGENCE DE LA RSE A LA FIN DU XX <sup>E</sup> SIECLE .....	49
1.4.1 UNE CRISE ECOLOGIQUE ET SOCIALE .....	49
1.4.2 UNE CRISE DE REGULATION .....	49
<b>2 L'INSTITUTIONNALISATION ET LA FONCTIONNALISATION DE LA RSE DEPUIS LA FIN DU XX<sup>E</sup> SIECLE .....</b>	<b>50</b>
2.1 L'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE .....	50
2.1.1 LA GLOBALISATION DE LA RSE AVEC LE « DEVELOPPEMENT DURABLE » .....	50
2.1.2 DES « NORMES FAIBLES » POUR DES DEMARCHES VOLONTAIRES.....	52
2.1.3 LE DURCISSEMENT PROGRESSIF DES NORMES LIEES A LA RSE.....	53
2.2 LA RSE COMME OUTIL DE GESTION.....	54
2.2.1 LA GESTION DES RISQUES.....	54
2.2.2 UNE OPPORTUNITE ECONOMIQUE OU LA RECONCILIATION DES ENJEUX ECONOMIQUES, SOCIAUX ET ECOLOGIQUES .....	54
2.2.3 UN OUTIL DE GESTION POUR L'ENSEMBLE DES ORGANISATIONS .....	55
<b>3 LA DECONSTRUCTION DE L'APPROCHE <i>FONCTIONNALISTE</i> PAR LES APPROCHES CRITIQUES DE LA RSE A PARTIR DES ANNEES 1990.....</b>	<b>55</b>
3.1 LE DEVOILEMENT DES RELATIONS DE POUVOIR SOUS-JACENTES A LA RSE PAR LES APPROCHES CRITIQUES.....	56
3.2 LA DOMINATION D'UNE APPROCHE <i>FONCTIONNALISTE</i> DE LA RSE .....	56
3.3 LA NEGLIGENCE DES REVENDICATIONS ECOLOGIQUES PAR LES PARTIES PRENANTES DOMINANTES .....	57
<b>4 LA NECESSITE D'UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE DE LA RSE .....</b>	<b>58</b>
4.1 LES LIMITES DE L'APPROCHE <i>FONCTIONNALISTE</i> ET DES APPROCHES CRITIQUES.....	58
4.2 LE CARACTERE CONTROVERSE DE LA RSE.....	59
4.3 LA CAPACITE CRITIQUE ET D'INFLUENCE DES ACTEURS SOCIAUX.....	60

# 1 D'un questionnement éthique à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à l'urgence de l'engagement social et écologique des entreprises à la fin du XX<sup>e</sup> siècle

Depuis un questionnement ancien sur l'éthique des affaires, qui prit de l'essor à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (1.1.), la RSE fit ensuite l'objet de désaccords quant au périmètre de la responsabilité des entreprises (1.2.). Suite à la crise de légitimité de l'entreprise à partir des années 1960 (1.3.), la crise écologique, sociale et de régulation rend urgente la mise en place de la RSE (1.4.).

## 1.1 L'éthique des affaires : un questionnement ancien qui se répand depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle

La question de la responsabilité sociale des affaires économiques fut soulevée dès l'Antiquité, comme question éthique et morale (François, 2012). Elle hérita ensuite de l'influence des religions modernes (Acquier & Gond, 2007) pour se concrétiser par exemple au XVII<sup>e</sup> siècle dans les pratiques des Quakers, protestants qui excluaient de leur portefeuille certains marchés considérés comme relevant du « péché », tels que la vente d'esclaves, l'alcool, le tabac, l'armement, les jeux et la pornographie (Alves, 2016). À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les transformations sociales profondes issues de la révolution industrielle donnaient lieu à des débats sur l'éthique des affaires, s'appuyant notamment sur l'éthique protestante (Weber, 1964). En particulier, l'accroissement de la taille de l'entreprise suscitait des interrogations autour des intentions des hommes d'affaires (Acquier & Aggeri, 2008). La responsabilité sociale de l'entreprise, appréhendée alors dans une perspective paternaliste (Ballet & Bry, 2001), se manifestait essentiellement par des activités philanthropiques, c'est-à-dire des actions de financement d'activités extérieures à l'entreprise et qui ne portaient pas sur le cœur d'activité de l'entreprise. Il s'agissait plus d'une responsabilité personnelle du dirigeant à l'égard de la société que d'une responsabilité corporative (Cadet, 2014). Ces considérations éthiques devaient aller de pair avec une bonne gestion et avec la performance économique des affaires. Les débats s'incarnaient d'autant plus dans la figure du dirigeant que l'actionariat était alors dispersé (Acquier & Aggeri, 2008).

Ainsi, dans les années 1920, on assistait à une prolifération des discours des hommes d'affaires américains s'exprimant publiquement à propos de leur responsabilité à l'égard de l'intérêt général et de la société et des initiatives philanthropiques (El Akremi, Dhaouadi, & Igalens, 2008). Ces discours et actions se firent plus rares dans les années 1930 du fait d'éléments conjoncturels. La crise de 1929 et la grande dépression ayant rendu les entreprises plus fragiles économiquement, celles-ci se révélèrent moins enclines à s'engager au-delà des questions économiques. L'État semblait plus à même de prendre en charge les questions sociales, comme en témoignait par exemple la mise en place du New Deal aux États-Unis (Acquier & Gond, 2007).

## 1.2 Les désaccords sur le périmètre de la responsabilité après la seconde guerre mondiale

Les années 1950-1960 furent marquées par les premières formalisations par les chercheurs du rapport entre l'entreprise et la société (Acquier & Aggeri, 2008). La théorisation de la RSE mêlait alors discours éthique, religieux et de gestion. L'ouvrage d'Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, publié en 1953, contenait tous les termes du débat actuel sur la RSE (Pasquero, 2005). Ce concept flou fut pour la première fois théorisé dans cet ouvrage considéré comme fondateur (El Akremi et al., 2008). Bowen, économiste keynésien, y rejetait l'utilitarisme prôné par les libéraux (Acquier & Aggeri, 2008) et définissait la RSE comme une obligation imposée aux hommes d'affaires, qui étaient subordonnés à la société et à ses valeurs. On ne parlait pas encore à ce stade de responsabilité de « l'entreprise », mais toujours de celle des « dirigeants », souvent également propriétaires de l'entreprise, ou de celle des « hommes d'affaires » dans une acception plus large, mais toujours individuelle.

*« Le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires [...] renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre Société. [...], nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la Société. Des synonymes de la responsabilité sociale sont 'la responsabilité publique', les 'obligations sociales', ou la 'morale d'entreprise'. » (Bowen, 1953, p. 6)*

Ces premiers efforts de conceptualisation donnèrent naissance au courant désigné sous le terme « *Business ethics* » (Capron & Petit, 2011), qui se basait sur le postulat qu'il existe un contrat implicite, fondé sur l'éthique, entre l'entreprise et la société (Acquier & Aggeri, 2008). L'éthique d'entreprise apportait de la légitimité aux activités de l'entreprise et semblait un complément satisfaisant à l'action de l'État (Capron & Petit, 2011). Ainsi, la RSE puisa ses origines conceptuelles dans des préoccupations morales et dans la préférence pour la maximisation du bien-être social plutôt que pour la profitabilité de l'entreprise.

Cependant, cette conception de la RSE fut fortement dénoncée par les partisans d'une approche actionnariale de la responsabilité de l'entreprise. Dans un contexte de développement actionnarial, Théodore Levitt en 1958, puis Milton Friedman en 1970, critiquèrent de façon virulente le concept de RSE en affirmant que la seule responsabilité de l'homme d'affaire était sa responsabilité à l'égard des propriétaires de l'entreprise, les actionnaires. Le dirigeant d'entreprise devait donc se subordonner aux désirs des actionnaires qui décidaient de la finalité de l'entreprise : pécuniaire ou charitable (Friedman, 1970). L'essor des multinationales et les vagues de privatisations renforcèrent cette approche de la responsabilité dans le contexte de la grande entreprise. Elles accentuèrent la dichotomie idéologique, dans la pensée managériale, entre une vision de l'entreprise dont la finalité est la satisfaction des actionnaires et une autre vision selon laquelle l'entreprise doit se préoccuper de l'intérêt de ses parties prenantes

(François, 2012). Les PME, quant à elles, restaient majoritairement exclues du débat sur la RSE, qui allait alors se construire comme un outil managérial des grandes entreprises.

### 1.3 Une responsabilité élargie face à la crise de légitimité de l'entreprise dans les années 1960

Dans les années 1960, les débordements du libéralisme économique provoquèrent un tournant dans la réflexion sur le rôle de l'entreprise capitaliste. La dégradation importante de l'environnement social entraîna des mouvements civiques, consuméristes et écologistes, dénonçant les comportements et les activités des grandes entreprises en termes de respect des droits de l'homme, de la nature et des consommateurs (Capron & Petit, 2011). Les grandes entreprises furent en particulier pointées du doigt. La primauté accordée aux actionnaires se heurta à des limites et fut dénoncée par la société civile comme l'une des causes principales des effets néfastes des entreprises sur la société. Face à ces critiques, les grandes entreprises rencontrèrent alors une crise de légitimité plus intense. *« Des émeutes éclataient dans les quartiers pauvres, des rivières gorgées d'hydrocarbures prenaient feu, des automobiles dangereuses étaient mises sur le marché, de nombreuses discriminations devenaient insupportables. Une réaction s'ensuivit. On rendit les grandes entreprises responsables de ces dégâts. Des pratiques jusque-là tolérées au nom du progrès économique furent redéfinies en abus. Des « entrepreneurs » en causes sociales s'emparèrent de certains problèmes et organisèrent de puissants groupes de pression qui réussirent à entraîner le pouvoir politique avec eux. Il en sortit plusieurs vagues de réglementations publiques, dans lesquelles les entreprises se voyaient contraintes de modifier leurs comportements pour protéger les consommateurs, l'environnement, la santé des travailleurs, ou les droits des minorités.[...] Le concept de RSE, qui jusque-là n'avait guère migré hors des universités, investissait ainsi le discours public. »* (Pasquero, 2005, pp. 85-86)

Dans ce contexte, la question de la responsabilité des affaires fit alors l'objet d'un débat public informel, impliquant les entreprises, les pouvoirs publics, les consommateurs et la société civile. À partir du milieu des années 1960, plusieurs grandes entreprises s'engagèrent alors volontairement afin de faire face aux enjeux collectifs, afin de préserver leur prospérité et dans le but d'anticiper voire de prévenir un éventuel durcissement des réglementations. La RSE connut alors un mouvement de rationalisation (Acquier & Aggeri, 2008). La remise en question de la légitimité de la grande entreprise, avec l'émergence d'acteurs contestataires (agence de protection des consommateurs, associations et ONG) eut pour effet le développement d'une approche managériale de la RSE, afin de gérer ces risques. Aux États-Unis, la mise en place de services d'« *Issues management* » eurent en charge de gérer les questions publiques, de mettre en place un reporting social et de développer des recherches en sciences sociales (Acquier & Gond, 2007). Des instruments de pilotage de la RSE émergèrent dans une approche stratégique (Acquier & Aggeri, 2008). Ainsi, progressivement, la RSE devint une question corporatiste et dépassa l'engagement individuel des dirigeants ou des hommes d'affaire. La RSE questionnait de plus en plus l'organisation et donc le manager en tant qu'acteur principal de celle-ci.

De même, d'un point de vue théorique, l'idée selon laquelle l'entreprise était gérée selon les intérêts des actionnaires et dans la recherche de la maximisation du profit, fit l'objet de nombreuses critiques. En effet, des acteurs aux intérêts divergents étaient concernés par les activités de l'entreprise. L'approche actionnariale fut critiquée en faveur d'une conception élargie de la responsabilité, l'entreprise ayant des comptes à rendre à un ensemble de parties prenantes que la théorie tente toujours de définir.

Dans les théories encore d'actualité, la responsabilité de l'entreprise s'est alors élargie pour inclure l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise à travers la théorie des « nœuds de contrats » (Quairel-Lanoizelée & Capron, 2010). Les acteurs pris en compte sont les actionnaires, les salariés, les dirigeants, les fournisseurs, les sous-traitants, les clients, ou tout acteur relié à l'entreprise par un contrat explicite ou implicite (Gomez, 1997). La RSE revêt alors un caractère contractuel (Cadet, 2014).

La théorie des parties prenantes, qui connaît encore aujourd'hui un succès important, s'est développée, dans la même lignée que la théorie des nœuds des contrats, en réaction à l'approche actionnariale de la RSE et aux critiques formulées par Levitt (Levitt, 1958) et Friedman (Friedman, 1962). La théorie des parties prenantes vient remettre en question la primauté des actionnaires, ceux qui ont des parts dans l'entreprise (shareholders), et élargit la responsabilité de l'entreprise à une responsabilité envers tous ceux qui ont des enjeux dans l'entreprise (stakeholders) (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984). Freeman définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter par la réalisation des objectifs de l'entreprise ou être affectée par elle* » (traduit de Freeman, 1984). Les parties prenantes ont donc un lien avec l'entreprise au-delà du cadre contractuel de la théorie des « nœuds de contrats », puisque la responsabilité de l'entreprise s'étend à des entités ou acteurs non liés à l'entreprise par des contrats (Pesqueux & Biefnot, 2002). L'entreprise est incluse dans un système de relations réciproques entre parties prenantes, une « *constellation d'intérêts coopératifs et concurrents* » (Mercier, 2014).

La notion de parties prenantes se diffusa largement et constitue encore aujourd'hui un concept fédérateur (Acquier & Aggeri, 2008). Compte tenu du succès de cette théorie, de nombreux chercheurs ont proposé des définitions et typologies de parties prenantes (Gond & Mercier, 2006), selon la forme plus ou moins explicite de ce qui relie les parties prenantes et l'entreprise, les qualifiant alors de parties prenantes « primaires ou secondaires » (Carroll, 1989), selon la prise de risque, les qualifiant alors de parties prenantes « volontaires ou involontaires » (Clarkson, 1995) ou selon la détention et le degré des attributs de pouvoir, de légitimité ou d'urgence dans le lien entre les parties prenantes et l'entreprise (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

La théorie des parties prenantes a été déterminante pour la RSE et son socle conceptuel. De nombreuses recherches portant sur la RSE utilisent les notions et la terminologie de la théorie des parties prenantes (Wood, 1991). Elle offre une nouvelle façon de concevoir la responsabilité de l'entreprise favorisant l'efficacité de la RSE, en tant que capacité de satisfaire un large panel d'acteurs (Uhlener, van Goor-Balk, & Masurel, 2004). Cependant, cette perspective théorique

présente également plusieurs limites liées aux inégalités de pouvoir des parties, à leur identification et à leur prise en compte. Nous développerons ces limites dans la sous-partie 3.

#### 1.4 L'urgence de la RSE à la fin du XX<sup>e</sup> siècle

La fin du XX<sup>e</sup> siècle fut caractérisée par l'amplification de la crise écologique et sociale, pointant particulièrement du doigt les abus des grandes entreprises (1.4.1.) et par le manque de régulation de ces enjeux au niveau international (1.4.2.), rendant urgente la mise en place de politiques de RSE dans les grandes entreprises.

##### 1.4.1 Une crise écologique et sociale

À partir des années 1980, la question de la responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société et de la nature devint intense et urgente à l'échelle locale et internationale, comme en témoignait la multiplication des signaux d'alerte soulevés face aux effets pervers du capitalisme (Capron & Petit, 2011).

À la fin du XX<sup>e</sup> siècle, un contexte de concurrence accrue au niveau international incitait notamment les grandes entreprises à développer une culture du risque afin de gagner en avantage concurrentiel. Dans un contexte mondialisé où les entreprises tenaient une place importante, de nombreuses failles sont apparues, notamment liées à la baisse du pouvoir étatique et à l'absence de régulation internationale. La montée en puissance des grandes multinationales se traduisit alors par de nombreuses dérives sociales (par exemple, travail des enfants (Nike), suicides (Renault, Monsanto)), financières (ENRON, Worldcom, Tyco, Vivendi Universal, Ahold, Parmalat), écologiques (Erika, Exxon Valdez, Volkswagen) et alimentaires (vache folle, grippe aviaire, Spanghero)). Ces scandales alimentèrent une critique virulente envers le système capitaliste et les pratiques des grandes entreprises (Corazza, Scagnelli, & Mio, 2017), du fait de leurs effets sociaux et écologiques considérés comme inacceptables (Carbo, Langella, Dao, & Haase, 2014). Fut en particulier dénoncée la négligence des répercussions sociales et écologiques de l'activité des entreprises au profit de la création de valeur financière (McMullen & Warnick, 2016).

Toujours actuelle, cette succession de scandales a provoqué une crise de confiance de l'opinion publique et des consommateurs à l'égard des grandes entreprises et de leurs dirigeants. Les entreprises ont rarement connu une légitimité aussi érodée (Porter et Kramer 2001). Depuis des mouvements critiques s'organisent (boycott, multiplication des ONG, campagnes et films de sensibilisation) et de plus en plus de citoyens refusent les prises de risques et les abus des grandes entreprises.

##### 1.4.2 Une crise de régulation

Les guerres mondiales avaient déjà provoqué une crise éthique venant questionner la capacité des États à protéger les sociétés et poussant les sociétés occidentales à se questionner sur leurs fondements et leur fonctionnement. Depuis les années 1970, l'État-providence est en crise et se désengage dans un contexte d'ultra-libéralisation, au profit d'entreprises toujours plus

puissantes à l'échelle internationale (Capron & Petit, 2011). La crise de responsabilité à l'origine de l'essor de la RSE, toujours actuelle, peut être considérée comme une crise de gouvernance. Les États ont perdu leur pouvoir face à un système économique mondial dérégulé, ne pouvant alors prévenir les dérives des pratiques libérales des entreprises. Par ailleurs, la vision de l'État comme étant garant de l'intérêt général est remise en question, face aux dérives et aux manques de transparence politiques. La prise en charge du bien commun est questionnée comme pouvant être répartie à différents niveaux : individuel, organisationnel, sectoriel, étatique, international. Les grandes entreprises, au cœur d'un nouvel ordre mondial, vont progressivement être amenées à prendre des responsabilités sociales et politiques en termes de gouvernance internationale (Scherer & Palazzo, 2007).

## 2 L'institutionnalisation et la fonctionnalisation de la RSE depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle

La RSE s'est alors progressivement institutionnalisée parallèlement au développement durable (2.1.) et est devenue un champ stratégique de la gestion des entreprises et des organisations en général (2.2.).

### 2.1 L'institutionnalisation de la RSE

Avec l'essor du « développement durable », la RSE est progressivement devenue un enjeu international rejoignant les questions de l'avenir de la planète et celui de l'humanité (2.1.1.). Son institutionnalisation passe également par la mise en place de normes « volontaires » (2.1.2.) et réglementaires (2.1.3.).

#### 2.1.1 La globalisation de la RSE avec le « développement durable »

Par la suite, avec la montée de la critique écologique, la RSE s'est progressivement institutionnalisée et globalisée, dans la lignée du « développement durable ». Dès 1972, l'engagement de l'ONU s'est concrétisé lors du premier grand Sommet de la Terre, à Stockholm, par la création du programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), qui représente dès lors l'autorité écologique de l'ONU. Son objectif est de promouvoir l'écodéveloppement, ancêtre du développement durable (François, 2012). Ainsi, avant même l'apparition de la notion de développement durable en 1987, certaines hautes autorités étatiques mondiales s'interrogent et se préoccupent des effets des activités de l'homme sur la nature. Le développement durable est un concept issu de ces années de prise de conscience et constitue une rupture par rapport aux conceptions antérieures du développement. La définition politique du développement durable a été énoncée en 1987 dans le rapport Brundtland pour le compte des Nations unies, intitulé *Our common future* (notre avenir à tous) : « *un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à satisfaire les leurs. Le développement durable comprend deux concepts-clés : le concept de « besoins », en particulier les besoins essentiels des populations pauvres, à qui il revient d'accorder la plus grande priorité ; et l'idée des limitations que la situation*

*technologique et l'organisation sociale imposent à la capacité de l'environnement à répondre aux besoins présents et futurs* » (Brundtland, 1987, p. 54). La conférence de Rio en 1992, sur le thème du changement climatique et de la biodiversité, a consacré le concept de développement durable (François, 2012). Elle sera suivie Cette conférence, ainsi que la conférence de Johannesburg en 2002, de Rio+20 en 2012 et la prise de mesures de protection écologique, témoignent du développement à l'échelle mondiale d'une prise de conscience à l'égard des enjeux écologiques et d'une culture du respect de la nature.

La notion de Développement durable, apparue avec le rapport Brundtland en 1987, a apporté une dimension plus globale aux enjeux de RSE, bien que ces deux concepts aient des origines distinctes. À partir des années 1990, la RSE adopte une conception nouvelle : la contribution à la recherche d'une économie soutenable, avec l'ensemble des acteurs de la société (Lamarche, 2011). En théorie, l'entreprise, comme chaque acteur de la société, se doit d'assumer les externalités négatives de son activité par l'anticipation et la compensation des coûts représentés pour la collectivité (Capron & Petit, 2011). L'émergence du concept de « développement durable » constitue un nouveau questionnement pour la RSE, notamment depuis le sommet de Johannesburg en 2002 où les grandes entreprises apparaissent centrales pour la problématique du développement durable, en tant qu'acteurs économiques. Dans cette perspective, les conséquences sociales et écologiques de l'activité des grandes entreprises s'étend sur des périmètres supranationaux. Des objectifs sociaux et écologiques doivent donc être intégrés dans leur stratégie au même titre que ses objectifs économiques, et ce, dans l'intérêt de tous, mais aussi d'elles-mêmes puisqu'il en va de la survie de l'humanité (Capron & Petit, 2011). Si le rapprochement entre la RSE et le développement durable ne fait pas l'unanimité (Quairel-Lanoizelée & Capron, 2010), les deux concepts sont orientés vers la même finalité de contribuer au développement de la société d'un point de vue économique, humain et tout en préservant la nature, et en questionnant la gouvernance de ces enjeux. La principale différence repose sur l'opérationnalisation de ces concepts. Le développement durable peut être considéré comme une notion macroéconomique portant sur l'avenir de l'homme et de la planète. La RSE est quant à elle un concept microéconomique de la sphère managériale, s'appliquant alors aux entreprises (François, 2012). Leurs champs sémantiques sont différents dans la mesure où ils agissent à des niveaux différents (Quairel-Lanoizelée & Capron, 2010). Du fait de décennies d'efforts de conceptualisation et de mise en place de processus de management, la RSE se décline à travers des méthodes de pilotage d'évaluation, alors que le développement durable est à la recherche de doctrines permettant d'asseoir ses principes (Lauriol, 2004), même si, de plus en plus, le développement durable tend à s'opérationnaliser avec des outils de pilotage et d'évaluations, comme en témoignent les Accords de Paris sur le climat, approuvés en 2015.

La notion de développement durable introduit une vision partagée de la responsabilité, où les instances publiques jouent également un rôle important. Réciproquement, la RSE a été influencée par la multiplication des sommets et accords internationaux portant sur les questions sociales et écologiques, qui ont favorisé son développement dans le contexte de l'entreprise. Le développement durable constitue un facteur clé de la diffusion mondiale de la RSE (Acquier & Gond, 2007). Depuis les années 1990-2000, la RSE s'est progressivement institutionnalisée à



travers des référentiels nationaux et internationaux (Lépineux, Rosé, Bonanni, & Hudson, 2010). En effet, au-delà de la théorisation de la RSE et des initiatives éparses des entreprises, de nouvelles institutions deviennent nécessaires pour définir l'intérêt collectif et favoriser de nouvelles formes de coopération entre les entreprises et la société (Acquier & Gond, 2007).

### 2.1.2 Des « normes faibles » pour des démarches volontaires

Au niveau international, dès les années 1970, les principes directeurs de l'OCDE et de l'ONU et la déclaration tripartite de l'OIT apportent un socle commun et un cadre normatif pour la RSE, en lien avec la mise en œuvre du développement durable. Plus récemment, la norme ISO 26000, qui fait consensus depuis 2010, étend la RSE à l'ensemble des organisations et non plus uniquement aux entreprises. Cette « norme » témoigne de la proximité des fondements normatifs de la RSE et du développement durable. Le concept de RSE s'élargit aujourd'hui dans une perspective institutionnelle à la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO). « *Progressivement la perspective institutionnelle de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) a pris le pas sur la perspective contractuelle avec les parties prenantes, dans le cadre d'une responsabilité élargie, sous toutes ses formes (sociale, environnementale, sociétale), de gouvernance (interne/externe, managériale/politique).* » (Cadet, 2014, p. 133).

Dans les années 2000, l'Europe publie des livres blancs, organise des forums et crée des réseaux interuniversitaires de recherche sur le sujet (Pasquero, 2005). Par souci d'harmonisation, une définition de la RSE a été inscrite dans son livre Vert (Commission Européenne, 2005), en rappelant son caractère volontaire et l'importance de l'approche partenariale de la RSE. D'après cette définition, l'entreprise est soumise à des réglementations, mais elle doit aussi chercher à améliorer la « qualité sociale et environnementale » de ses activités, au travers d'initiatives « volontaires », terme qui disparaîtra dans la nouvelle définition de 2011 (Commission Européenne, 2011).

En 2010 en France, dans le cadre du Grenelle de l'environnement, le champ d'application de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001 a été étendu et certaines organisations (les entreprises non cotées générant plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaire et de plus de 500 salariés) doivent alors rendre compte annuellement des effets sociaux et écologiques de leurs activités. Cependant, cette loi ne fait pas l'objet de sanction en cas de non application.

Dans une certaine mesure, l'entreprise vient compléter l'apport du législateur et posséderait par la RSE un potentiel régulateur permettant de compenser la baisse du pouvoir public au niveau national et international (Gendron, Lapointe, & Turcotte, 2004). Globalement, dans la recherche comme dans l'entreprise, la RSE s'appuie sur deux fondements : elle repose sur des actions observables, dont les résultats sont généralement décrits comme des « performances sociales ou environnementales » ; et ces engagements vont généralement au-delà des exigences légales en place (Boysselle, 2015). Ainsi, en majorité, la RSE reposerait sur des « normes faibles » ou « *soft law* », telles que des chartes, des codes de conduites ou encore la norme ISO 26000 (Lamarche, 2011). Cependant, le terme de « volontaire » n'est pas forcément exact dans la mesure où, même

sans obligation réglementaire, les grandes entreprises n'ont pas tellement le choix que d'afficher un engagement social et écologique afin d'être acceptable et légitime pour les acteurs sociaux. Par ailleurs, si les engagements volontaires sont unilatéraux, ils peuvent toutefois être dénoncés et faire l'objet de sanctions juridiques s'ils ne sont pas respectés, étant alors considérés comme de la publicité mensongère. Les « normes faibles » reposent ainsi sur des engagements non neutres juridiquement. Les initiatives liées à la RSE posséderaient alors un pouvoir normatif, puisqu'au-delà des quelques normes publiques existantes, la RSE définit ses propres normes (Cadet, 2014). Ainsi, qui dit « normes faibles » ne dit pas que la RSE n'est pas concernée par les réglementations et qu'elle ne constitue par des contraintes importantes pour les entreprises.

### 2.1.3 Le durcissement progressif des normes liées à la RSE

Bowen, auteur de l'ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, reviendra sur son ouvrage 20 ans plus tard, notamment sur la dimension volontaire des initiatives liées à la RSE, qu'il jugera utopique. Il préconisera des démarches plus contraintes (Acquier & Gond, 2007). Effectivement, ces dernières années, l'approche réglementaire de la RSE semble évoluer vers un cadre normatif plus contraignant. En 2011, la Commission européenne revient sur la précédente formulation et définit la RSE comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (Commission Européenne, 2011). La disparition du terme « volontaire » est révélatrice. Plus récemment, le respect des législations et des conventions collectives est maintenant perçu comme un préalable à la RSE. Depuis août 2015, l'article 173 de la loi Transition Écologique et Énergétique oblige les investisseurs institutionnels à fournir des informations sur leur gestion des risques liés au climat, et plus largement l'intégration de paramètres écologiques et sociaux dans leur politique d'investissement. La loi relative au devoir de vigilance, validée par le Conseil constitutionnel en mars 2017, constitue une obligation faite aux grandes entreprises donneuses d'ordre de prévenir les risques sociaux, écologiques et de gouvernance liés à leurs opérations ainsi qu'aux activités de leurs filiales et de leurs partenaires commerciaux (sous-traitants et fournisseurs). Ce nouveau devoir de vigilance témoigne du durcissement du cadre normatif de la RSE et interpelle la communauté internationale.

Avant la fin de l'année 2018, la promulgation de la loi Pacte en France devrait impliquer la modification de la définition de l'entreprise dans le Code civil. Depuis 1804 définies sous le prisme de la réalisation de bénéfices, les entreprises devraient alors pouvoir adopter un objet social différent, intégrant des missions sociales et écologiques. Par ces modifications, la primauté des actionnaires serait officiellement remise en question au profit de la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes.

Bien que s'étant au préalable développée pour répondre à un déficit de réglementation publique et dans une perspective volontaire, la RSE repose aussi sur des processus de régulations voire d'autorégulations en négociations perpétuelles et dont le cadre normatif peut à certains égards être considéré comme de plus en plus contraignant.

## 2.2 La RSE comme outil de gestion

La RSE est aujourd'hui un champ stratégique de la gestion des entreprises, lié d'une part à la gestion des risques (2.2.1.) et d'autre part au développement d'opportunités économiques (2.2.2.). En tant qu'outil de gestion, elle s'applique de plus en plus largement à l'ensemble des organisations et plus seulement aux grandes entreprises (2.2.3.).

### 2.2.1 La gestion des risques

Les mouvements de contestation et les nouvelles attentes de l'opinion publique sont venus modifier le rapport au risque des grandes entreprises, celles-ci étant alors confrontées à un risque de réputation fort dans une économie mondialisée et fortement médiatisée. Pour préserver leur image auprès de leurs clients (consommateurs, entreprises) et de l'opinion publique, elles vont progressivement être incitées à adopter une conception élargie de la responsabilité (Amaeshi, Osuji, & Nnodim, 2008). Une bataille s'est mise en place entre le secteur privé et la société civile, qui s'organise au niveau local, national et mondial, depuis les années 1980 et qui a mené les grandes entreprises à utiliser la rhétorique du Développement durable (Luke, 2013). La RSE ne concerne plus uniquement des activités philanthropiques mais intègre la stratégie des entreprises afin de regagner la confiance des clients et de la société en général (Marsiglia & Falautano, 2005).

Les grandes entreprises développent volontairement des bonnes pratiques de RSE dans la mesure où le simple respect des contraintes juridiques ne permet plus d'assurer une image positive de l'entreprise auprès de la société (Marsiglia & Falautano, 2005). La création de valeur actionnariale pouvant avoir des effets néfastes pour les parties prenantes, des alternatives de gestion se sont développées à travers la mise en place de la RSE (Allio, 2011).

### 2.2.2 Une opportunité économique ou la réconciliation des enjeux économiques, sociaux et écologiques

Au-delà de l'aspect réglementaire, l'institutionnalisation de la RSE passe également par la création de nouveaux marchés et de nouveaux métiers, autour de l'audit, du conseil, de l'analyse extra-financière ou encore de l'investissement socialement responsable (Acquier & Gond, 2007). La RSE fait peu à peu l'objet d'un nouveau champ sémantique en termes de management, notamment sous l'influence des pratiques des consultants, qui se multiplient depuis les années 2000 (Acquier & Aggeri, 2008). La RSE devient progressivement une forme de la modernité en gestion et permet de dépasser la dimension utopique pour intégrer des stratégies d'action (Pasquero, 2005). Permettant à l'entreprise de valoriser sa mission, la RSE est souvent perçue comme un facteur de performance et est aussi recherchée pour ses répercussions économiques.

Au-delà du champ strict de la RSE, des champs d'analyse additionnels et sectoriels sont apparus. Notamment, l'essor du développement durable génère l'évolution et l'apparition de nouveaux secteurs, comme l'agriculture biologique ou le commerce équitable dans l'agro-

alimentaire, les énergies renouvelables ou les démarches qualité dans l'industrie, l'éco-construction dans l'artisanat, adossés à des phénomènes de certification. Le développement de comportements responsables en termes de consommation et d'investissement incite les entreprises à innover et à transformer leurs procédés de production (Alves, 2016). Les consommateurs étant de plus en plus demandeurs de produits de qualité et dont la production implique le respect des hommes et de la nature, de nouveaux produits, procédés et secteurs voient le jour, représentant de nouvelles opportunités de marché.

D'un point de vue théorique, à partir des années 1970, la RSE a été progressivement appréhendée à travers la notion de « performance sociale de l'entreprise » (Carroll, 1979; Wood, 1991). Cette notion vise à réconcilier les enjeux sociaux et écologiques auxquels sont confrontées les entreprises avec leur finalité économique. Elle est perçue comme la réponse des entreprises apportée face aux pressions sociales auxquelles elles sont soumises (Carroll, 1979). Avec la notion de « performance sociale de l'entreprise », elle prend un tournant que l'on pourrait qualifier d'utilitariste (Capron & Petit, 2011), de pragmatique (El Akremi et al., 2008) ou de *fonctionnaliste* (Gond, 2011), en mettant l'accent sur les impératifs économiques imposés à l'entreprise et sur le fait que son engagement social et écologique doit soutenir sa performance économique. La RSE est perçue comme associée à une performance économique par la création d'avantages concurrentiels (Lamarche, 2011). Cette perspective va donner lieu au développement d'une littérature académique et managériale importante encore aujourd'hui, dont l'objectif est de mettre en valeur, d'expliquer et de quantifier le lien entre performance économique et performance sociale. L'objectif est de légitimer les pratiques RSE dans une perspective économique.

### 2.2.3 Un outil de gestion pour l'ensemble des organisations

La RSE comme outil de gestion a tendance à s'étendre à l'ensemble des organisations, et non plus uniquement aux grandes entreprises, comme en témoigne la norme ISO 26000 qui parle « Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) ». Les PME, les entreprises de l'économie sociale comme les institutions publiques sont de plus en plus nombreuses à mettre en place des démarches de RSE, sous l'effet de la concurrence et de l'incitation des grandes entreprises (Baden & Harwood, 2012; Gond, 2011; Scherer & Palazzo, 2007) et à rendre des comptes formellement à leurs parties prenantes selon le modèle construit par et pour les grandes entreprises (terminologie spécifique, formalisation, reporting, certification, stratégie de communication) (Fassin, 2008).

## 3 La déconstruction de l'approche *fonctionnaliste* par les approches critiques de la RSE à partir des années 1990

Selon les approches critiques, la RSE est aujourd'hui essentiellement considérée dans une approche *fonctionnaliste*. Les approches critiques dénoncent la domination de cette approche *fonctionnaliste* qui s'imposerait progressivement à l'ensemble des organisations, ne permettant

de répondre aux enjeux sociaux et écologiques soulevés par la question du rôle de l'entreprise dans la société. Les approches critiques cherchent à dévoiler les relations de pouvoir sous-jacentes à la RSE (3.1.). Elles mettent en évidence la domination de l'approche *fonctionnaliste* au détriment des considérations sociales et écologiques (3.2.). En particulier, la domination des parties prenantes les plus puissantes, les grandes entreprises, ne permettrait pas la prise en compte délicate des revendications écologiques (3.3.).

### 3.1 Le dévoilement des relations de pouvoir sous-jacentes à la RSE par les approches critiques

Selon les approches critiques, il est de la responsabilité des chercheurs d'adopter un point de vue réflexif et critique, allant au-delà des discours dominants (Carbo et al., 2014). Les *Critical Management Studies* se sont développées à partir des années 1990 et cherchent à remettre en question l'approche *fonctionnaliste* dominante afin de rendre compte des rapports de pouvoir sous-jacent à la RSE, négligés dans la littérature managériale (Gond, 2011). Constituées de différents courants, tels que la *Labol process theory* (Hassard, Hogan, & Rowlinson, 2001), la théorie critique de l'école de Francfort (Horkheimer, 1974) ou le Postmodernisme, porté par des philosophes français tels que Derrida, Lyotard, Foucault, Deleuze ou encore Baudrillard (Cusset, 2003), les recherches critiques résistent aux points de vue objectivistes et technicistes du management et récusent la soi-disant neutralité des discours et pratiques des entreprises pour révéler les conflits et les relations de pouvoir asymétriques dans les entreprises modernes (El Akremi et al., 2008). Les approches critiques de la RSE visent à dévoiler et à déconstruire les pratiques et discours dominants et à montrer en quoi la conception *fonctionnaliste* de la RSE est un subterfuge au service du pouvoir des parties prenantes les plus puissantes. L'objectif des approches critiques est de déconstruire la perspective *fonctionnaliste* en dénonçant la RSE en tant que discours néo-libéral comme moyen d'acquérir du pouvoir (Heikkurinen & Mäkinen, 2016). L'intérêt de ces approches est d'adopter une réflexivité en remettant en question certains présupposés, concepts et discours et en considérant la RSE comme un phénomène socio-politique plutôt qu'une question de stratégie managériale (Gond, 2016) et de mettre en évidence les asymétries de pouvoir.

### 3.2 La domination d'une approche *fonctionnaliste* de la RSE

Bien que la RSE s'institutionnalise essentiellement depuis les années 1980, un flou conceptuel persiste quant à sa définition. Du concept de l'éthique des affaires, à celui de performance sociale de l'entreprise, en passant par la théorie des parties prenantes ou encore par le développement durable, la RSE est caractérisée par une pluralité des théories qui tentent de clarifier le concept. D'après les approches critiques, malgré le caractère équivoque de la RSE, les approches théoriques qui se sont développées en réaction aux mouvements contestataires des années 1960 apparaissent centrés majoritairement sur une approche *fonctionnaliste* de la RSE, où la RSE est abordée du point de vue de l'intérêt de l'entreprise et où la question du « *business case* » de la RSE est centrale (Baden & Harwood, 2012; Gond, 2011). Dans la littérature managériale, la RSE est majoritairement appréhendée dans une logique

instrumentale, comme un outil marketing ou stratégique (Acquier & Gond, 2007; Jones, 1996; Scherer & Palazzo, 2007). Plus largement, la question de la soutenabilité, qui se développe depuis une trentaine d'années dans la recherche managériale, se focalise sur les effets écologiques et sociaux des activités uniquement dans la mesure où ceux-ci contribuent aux bénéfices de l'entreprise ou les affectent (Banerjee, 2008; Carbo et al., 2014; Scherer & Palazzo, 2011). Les thèmes autour de la profitabilité se sont développés au détriment d'autres finalités et intérêts (Carbo et al., 2014). Dans cette perspective économique dominante, la RSE représente une opportunité économique et un moyen d'attractivité de l'entreprise sans résoudre de dilemmes moraux ou de questions de justice sociale et écologique (Heikkurinen & Mäkinen, 2016).

L'une des préoccupations principales de l'approche *fonctionnaliste* de la RSE est de trouver un lien entre RSE et performance financière et économique (Baden & Harwood, 2012). Progressivement, bien que ce lien apparaisse difficile à prouver et à mesurer, la corrélation positive entre RSE et performance financière et économique devient le présupposé de cette approche (El Akremi et al., 2008). La prétendue convergence des objectifs sociaux, écologiques et économiques écarte la question des conflits potentiels entre ces finalités et élude alors les considérations philosophiques, politiques et morales associées à la RSE (Capron & Petit, 2011). Baden et Harwood soulignent de façon provocante les limites de ce présupposé : « *Et si la RSE n'était pas bonne pour les affaires ? Devrait-on alors l'abandonner ?* » (traduit de Baden & Harwood, 2012, p. 617).

### 3.3 La négligence des revendications écologiques par les parties prenantes dominantes

Du point de vue des approches critiques, la perspective *fonctionnaliste* de la RSE constitue un discours de légitimation du capitalisme, qui vise à justifier la domination des parties prenantes les plus puissantes (Banerjee, 2000; Jones, 1996). Le concept de l'entreprise responsable autorégulée est perçu dans une perspective critique comme un outil managérial et un discours politique visant en réalité à étendre le rôle des marchés et le pouvoir des acteurs privés, plutôt que d'œuvrer dans l'intérêt de la société (Heikkurinen & Mäkinen, 2016). Les discours idéologiques structurés autour du développement durable et de la RSE permettraient de rendre acceptable l'intégration de considérations écologiques dans la gestion mais finiraient par présenter les revendications écologiques comme irrationnelles ou naïves (Prasad & Elmes, 2005). La nature serait alors considérée comme une entité quantifiable et contrôlable, gérée selon une logique de marché et dans l'intérêt du développement capitaliste (Banerjee, 2008). En particulier, la théorie des parties prenantes s'est largement diffusée depuis les années 1970 et est devenue un socle conceptuel important pour la RSE. Cependant, malgré son succès, la théorie des parties prenantes fait l'objet de nombreuses critiques d'un point de vue théorique, notamment pour son caractère « *firмо-centré* » (Acquier & Aggeri, 2008). Banerjee (2000) remet en cause la théorie des parties prenantes dans la mesure où ce cadre d'analyse marginalise les parties prenantes les moins puissantes, comme par exemple les indigènes, la RSE représentant ainsi une forme de post-colonialisme. La critique de Banerjee peut s'étendre à d'autres parties prenantes non représentées ou indirectement représentées, telles que les

générations futures, les espèces animales ou végétales (Cazal, 2008) ou les écosystèmes. Les générations futures, pourtant essentielles au concept de développement durable, ne peuvent constituer une partie prenante puisqu'elles ne sont qu'une représentation d'une réalité inexistante aujourd'hui. Avoir une responsabilité à leur égard renvoie à une responsabilité sans sujet ou illimitée, conception dangereuse pour le concept juridique de responsabilité et qui donne à la RSE un caractère flou (Cadet, 2014). D'autre part, la question écologique est également délicate et n'est prise en compte qu'indirectement par l'intermédiaire des ONG ou associations écologiques, par la société civile, les consommateurs ou les actionnaires (Alves, 2016). Elle n'est considérée que parce que sa prise en compte est déterminante pour certaines organisations humaines donc en tant que risque ou opportunité pour l'entreprise et non en tant que fin en soi. Ainsi, l'intégration de considérations écologiques reposerait davantage sur des motivations économiques que sur une réelle prise de responsabilité écologique (Alves, 2016).

## 4 La nécessité d'une approche constructiviste de la RSE

Cette recherche s'appuie sur une approche constructiviste de la RSE, afin de dépasser les limites de l'approche *fonctionnaliste* et des approches critiques (4.1.). Cette approche reconnaît le caractère controversé de la RSE (4.2.) ainsi que la capacité critique et d'influence des acteurs sociaux (4.3.).

### 4.1 Les limites de l'approche *fonctionnaliste* et des approches critiques

Dans la lignée des approches critiques, nous considérons que la RSE, au-delà de l'outil de gestion, dépasse largement une approche *fonctionnaliste* univoque (Gond, 2011). En tant que questionnement originellement éthique, la définition et délimitation de cette responsabilité a porté et porte toujours à diverses interprétations et controverses (Pasquero, 2016). Le développement d'une approche *fonctionnaliste* avec l'entrée progressive de la RSE dans les outils de gestion a contribué à la limiter la réponse au questionnement éthique de la RSE à une finalité marchande. Tournées vers la production d'un savoir technique et utilitariste, ces approches ne permettraient pas de définir un cadre normatif et éthique pour le rôle de l'entreprise dans la société au-delà de sa finalité économique (El Akremi et al., 2008). Selon Gond (2011), l'approche *fonctionnaliste* de la RSE considère cette dernière dans sa fonction de régulation sociale. Il propose des approches alternatives de la RSE, qui mettent l'accent sur d'autres aspects de la RSE, négligés jusqu'alors dans la recherche.

Parmi celles-ci, Gond (2011) suggère d'aborder la RSE dans sa dimension socio-politique, comme un outil de légitimation du capitalisme et de domination des parties prenantes les plus puissantes. Cependant, ces approches de la RSE, que l'on peut qualifier également de « critiques » ne s'appuient pas sur des fondements claires et explicites, à même de contester la finalité économique de la RSE. Les discours et les pratiques de la conception *fonctionnaliste* de la RSE sont déconstruits et dénoncés comme orientés vers des normes instrumentales mais sans que la position ontologique des acteurs de la critique soit réellement explicitée (Gond, 2016). Ce que devrait être la RSE du point de vue de la critique n'est pas clairement défini (Gond,

2016). Ainsi, en se limitant à un point de vue cynique sur les entreprises, ces approches ne permettent pas l'élaboration de solutions constructives en faveur de la critique (Heikkurinen & Mäkinen, 2016). Par ailleurs, en dénonçant la RSE uniquement comme un instrument de marketing, les approches critiques occultent le fait que la RSE est aussi un concept qui est ou a été utilisé pour faire évoluer les entreprises (Christiansen, 2017). En considérant la RSE comme instrumentalisée et récupérée par les parties prenantes considérées comme les plus puissantes, ces approches ont tendance à négliger la capacité critique des acteurs sociaux et leur pouvoir d'influence sur la mise en place de la RSE (Gond, 2016; Heikkurinen & Mäkinen, 2016).

## 4.2 Le caractère controversé de la RSE

Gond (2011) propose alors d'aborder la RSE dans une approche constructiviste. Dans cette perspective, les controverses et la critique des acteurs sociaux à l'égard de la conception *fonctionnaliste* de la RSE sont considérées comme influençant de façon effective la façon dont la RSE est perçue et mise en place dans les entreprises. Nous suggérons une approche constructiviste de la RSE en nous appuyant sur le présupposé qu'il existe une diversité de positionnements éthiques influençant la conception et la construction de la construction de la RSE.

Les conceptions de la RSE sont nécessairement diverses, dans la mesure où elles s'appuient sur différentes conceptions de la justice propre à chaque individu ou à chaque situation (Boltanski & Thévenot, 1991; Okoye, 2009). Okoye (2009) montre que la RSE peut être considérée comme un « concept essentiellement contesté ». Pour définir et mieux cerner le concept de RSE, il est alors essentiel que les chercheurs aillent au-delà de l'outil de gestion construit par et pour les grandes entreprises et assument la nécessité qu'elle s'appuie sur une diversité de justifications, qu'il convient d'identifier et d'éclaircir (Okoye, 2009).

Dans une approche constructiviste, la tendance manichéiste de l'approche *fonctionnaliste* et des approches critiques est dépassée en considérant la RSE comme une construction socio-cognitive et socio-politique où chacun des acteurs sociaux a un rôle à jouer. Dans cette perspective, il n'existe pas de dichotomie entre un positionnement éthique et un positionnement centré sur l'intérêt particulier ou entre une légitimité morale et une légitimité rationnelle, mais une polytomie de justifications de la RSE. Dans une perspective pragmatique, comme nous le verrons dans le chapitre 3, il existe une pluralité des conceptions du juste dans nos sociétés occidentales pouvant servir de critères de choix (Boltanski & Thévenot, 1991). La conception *fonctionnaliste* de la RSE s'appuie sur des présupposés idéologiques particuliers relevant d'une conception particulière de la justice liée à une logique marchande et pouvant être remis en question par des représentations alternatives. L'appréhension de la RSE est alors ouverte au changement et peut être modifiée par les acteurs selon leurs représentations (Rowley & Berman, 2000).



### 4.3 La capacité critique et d'influence des acteurs sociaux

Cette recherche s'appuie sur le présupposé que les acteurs, qu'ils soient ou non détenteurs du capital et des moyens de production, disposent de capacités critiques qui influent sur la façon dont est appréhendée et se met en place la RSE. La RSE est la résultante de négociations et d'argumentations entre les acteurs, et son contenu légitime varie alors selon ces interactions. L'ensemble des acteurs sociaux est donc doté de capacité critique, à même de défier les pratiques et discours des entreprises. Le pouvoir de la critique d'orienter la posture et les pratiques des entreprises semblent largement sous-estimé, celle-ci étant considérée comme simplement lié à des courants alternatifs, voire étant totalement ignorée.

Au-delà du pouvoir de la critique de dévoiler les diverses motivations qui sous-tendent l'engagement des entreprises, la capacité critique des acteurs est aussi une condition pour faciliter l'implication des entreprises dans la société en permettant d'équilibrer les considérations économiques, sociales et écologiques (Schneider, 2014). Selon Gond (2016), les postures critiques en faveur des questions sociales et écologiques offrent l'opportunité de « re-socialiser » les acteurs de l'entreprise en les reliant à des parties prenantes importantes et négligées jusqu'alors. La RSE peut être perçue comme le résultat de l'interaction entre une critique écologique, une critique sociale et une critique de la gouvernance du capitalisme et les transformations opérées par les acteurs capitalistes pour y répondre et ainsi atténuer ces critiques (Boltanski & Chiapello, 1999). Elle reflèterait alors la capacité et les limites de capacité des acteurs sociaux à avoir une influence sur les entreprises et à les faire agir selon leurs revendications. Parallèlement, la RSE témoignerait du pouvoir que les entreprises capitalistes exercent sur la société, puisque, en intégrant des éléments de la critique, elles chercheraient à désarmer les contestataires (Boltanski & Chiapello, 1999). Les entreprises ne fonctionnent pas dans un vide social et politique mais sont reliées aux acteurs sociaux dans un système de gouvernance (Scherer & Palazzo, 2011) qui évolue perpétuellement sous l'effet des discours et actions de ces mêmes acteurs (Gond, Barin Cruz, Raufflet, & Charron, 2016). Ainsi, comme le montre Boltanski et Chiapello (1999) dans leur ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme* et comme nous le présentons dans le chapitre 2, les acteurs du capitalisme mais aussi les acteurs de la critique jouent un rôle moteur dans l'évolution du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999) et la RSE peut être considérée comme une axe majeur d'évolution des entreprises face à la critique écologique du capitalisme (Chiapello, 2013).

Pour conclure ce chapitre, nous présentons dans le tableau ci-après une synthèse de l'histoire de la RSE. Notre recherche se situe dans une perspective constructiviste de la RSE. Elle s'appuie sur les critiques et les alternatives proposées en termes de RSE par les acteurs d'une critique écologique radicale.

	<b>XIX<sup>e</sup> siècle</b>	<b>1900-1970</b>	<b>1970-1990</b>	<b>1990-2000</b>	<b>2000-2018</b>
<b>RSE</b>	Premières réactions critiques face à la l'industrialisation et à l'essor du capitalisme	Débats sur l'éthique des affaires	Crise de légitimité de l'entreprise	Institutionnalisation de la RSE et du développement durable	Développement de la RSE comme outil de gestion  Critique de l'approche <i>fonctionnaliste</i> de la RSE  <i>Tentatives d'alternatives proposées par les acteurs ?</i>

Tableau 1. Synthèse de l'histoire de la RSE

---

## Chapitre 2. Les évolutions conjointes de la critique écologique et du capitalisme

---

Boltanski et Chiapello (1999) proposent, dans leur ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme*, une analyse de l'évolution du capitalisme depuis son émergence au XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Selon les auteurs, le capitalisme a été soumis à des successions de mouvements critiques, qui l'ont poussé à se justifier et se transformer, par l'intermédiaire de l'*esprit du capitalisme*, afin de pouvoir légitimement continuer d'exister. Ainsi, la « critique sociale », selon laquelle l'exploitation et le caractère oppressant des processus de production génèrent inégalités sociales et économiques, a poussé le capitalisme à se transformer pour devenir plus sécuritaire. La « critique artiste », issue des milieux intellectuels (universitaires, artistiques, littéraires...), soulignant le défaut d'authenticité du capitalisme, entravant les aspirations de liberté et d'épanouissement des individus, a poussé le capitalisme à adopter un fonctionnement en réseaux, où les individus sont plus mobiles et moins hiérarchisés.

Les auteurs expliquent les évolutions du capitalisme comme le résultat de la confrontation entre les acteurs critiques envers le système d'accumulation capitaliste et les acteurs cherchant à justifier et transformer le capitalisme pour faire durer ce système. La critique a d'un côté tendance à être récupérée par les acteurs du capitalisme afin de la mettre au service de l'accumulation du capital. D'un autre côté, les acteurs critiques sont dotés d'un rôle moteur dans les évolutions du capitalisme, le contraignant à se transformer pour intégrer ses revendications. L'évolution du capitalisme s'est toujours caractérisée par la récupération d'idées critiques, parfois considérées au départ comme utopiques. Notamment en période de crise, la recherche de solutions alternatives se fait plus dynamique puisque les pratiques classiques touchent à leurs limites (Chiapello, 2013). La perspective de Boltanski et Chiapello (1999) permet de dépasser une vision unilatérale de la construction de la RSE, en la considérant comme inscrite dans une dynamique d'évolution conjointe du capitalisme et d'une critique écologique, sociale et de gouvernance (Chiapello, 2013). Nous posons l'hypothèse que la RSE se met en place dans les entreprises comme résultat de l'interaction entre différents acteurs, qui défendent une diversité de revendications sur le rôle de l'entreprise dans la société.

Nous choisissons de nous focaliser sur l'influence d'une critique particulière du capitalisme depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle : la critique écologique (Chiapello, 2013). Le concept et les initiatives liées au « développement durable » et en particulier le développement de la RSE peuvent être considérés comme une tentative de répondre à la critique écologique et de constituer les bases d'un nouvel *esprit du capitalisme* (Kazmi et al., 2015). Dans un premier temps, les perspectives théoriques amenées par Boltanski et Chiapello (1999) sur l'évolution du capitalisme en lien avec ses critiques sont présentées (1.). L'étude de la critique écologique du capitalisme apparaît pertinente pour comprendre les évolutions actuelles du capitalisme et en particulier pour analyser la RSE dans une perspective constructiviste (2.).

## Sommaire du chapitre 2

<b>1</b>	<b>UNE APPROCHE THEORIQUE DES EVOLUTIONS CONJOINTES DE LA CRITIQUE ET DU CAPITALISME .....</b>	<b>64</b>
1.1	LE CAPITALISME COMME SYSTEME ABSURDE, SOURCE DE CRITIQUES .....	64
1.1.1	LE CAPITALISME COMME SYSTEME ABSURDE QUI DOIT SE JUSTIFIER .....	64
1.1.2	LES ETAPES ET LES MANIFESTATIONS DE LA CRITIQUE : INDIGNATION, CRITIQUE « VOICE » ET CRITIQUE « EXIT »	65
1.1.2.1	Le premier mouvement de la critique : l'indignation.....	65
1.1.2.2	L'argumentation et la théorisation de la critique : la critique « voice » .....	66
1.1.2.3	L'action critique par le refus : la critique « exit » .....	66
1.1.3	LES DEGRES DE CRITIQUES : UNE CRITIQUE CORRECTIVE ET UNE CRITIQUE RADICALE.....	67
1.2	L'ESPRIT DU CAPITALISME COMME REPONSE A LA CRITIQUE.....	68
1.2.1	L'ESPRIT DU CAPITALISME : DES JUSTIFICATIONS ET TRANSFORMATIONS EN FAVEUR DE LA CRITIQUE .....	68
1.2.2	LE ROLE MOTEUR DE LA CRITIQUE POUR L'EVOLUTION DE L'ESPRIT DU CAPITALISME.....	69
1.2.3	LA FORCE DU CAPITALISME : LA CRITIQUE MISE AU SERVICE DE L'ACCUMULATION .....	70
1.3	UN MODELE DE CHANGEMENT EFFECTIF ET NON LINEAIRE .....	70
<b>2</b>	<b>UNE NOUVELLE CRITIQUE DU CAPITALISME : LA CRITIQUE ECOLOGIQUE</b>	<b>72</b>
2.1	LES ATTRIBUTS D'UNE CRITIQUE CLASSIQUE : INDIGNATION, CRITIQUE « VOICE » ET CRITIQUE « EXIT » .....	73
2.1.1	LE RENOUVEAU DE L'INDIGNATION ECOLOGIQUE A LA FIN DU XX <sup>E</sup> SIECLE .....	73
2.1.2	LA CRITIQUE « VOICE » : LES APPORTS SCIENTIFIQUES ET ECONOMIQUES.....	74
2.1.3	LA CRITIQUE « EXIT » : LE MILITANTISME ECOLOGIQUE.....	74
2.2	LA POTENTIELLE RADICALITE D'UNE CRITIQUE ECOLOGIQUE SYSTEMIQUE.....	75
2.3	L'ACTION DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE PAR LA RSE.....	76
2.3.1	LA RSE A LA JONCTION DU CAPITALISME ET DE LA CRITIQUE .....	76
2.3.2	LA PARTICULARITE ET LA PERTINENCE DE LA QUESTION ECOLOGIQUE POUR LA RSE.....	76
2.3.3	L'APPORT DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR POUR REVELER LA CAPACITE CRITIQUE DES ACTEURS .....	77

# 1 Une approche théorique des évolutions conjointes de la critique et du capitalisme

Le capitalisme est un système d'accumulation qui suscite des critiques. À partir de l'étude des évolutions historiques du capitalisme, Boltanski et Chiapello (1999) ont théorisé les étapes de formation, les manifestations et le degré des critiques suscitées par le capitalisme (1.1.). Afin de répondre à la critique, le capitalisme met en place des justifications et des transformations, appelées *esprit du capitalisme*. L'*esprit du capitalisme* permet d'apporter une légitimité au système d'accumulation et donc d'atténuer la critique (1.2.). Ainsi, l'évolution du capitalisme repose sur un modèle de changement réciproque du capitalisme, de la critique et de l'*esprit du capitalisme*, dans une dynamique effective et non linéaire (1.3.).

## 1.1 Le capitalisme comme système absurde, source de critiques

Selon Boltanski et Chiapello (1999), le capitalisme est un système d'accumulation considéré comme absurde en tant que tel, puisque dénué de justification propre. Il doit alors se justifier pour continuer d'exister (1.1.1.). Au départ mouvement d'indignation, la critique se structure dans un discours argumenté (la critique « *voice* »), puis mène à des actions de refus du système capitalisme (la critique « *exit* ») (1.1.2.) (Boltanski & Chiapello, 1999). La critique peut être de différents degrés. La critique *corrective* implique des transformations du capitalisme, dont elle se satisfait alors que la critique *radicale* constitue une remise en question plus profonde du système d'accumulation constitutif du capitalisme (1.1.3.).

### 1.1.1 Le capitalisme comme système absurde qui doit se justifier

Selon Boltanski et Chiapello (1999), le capitalisme apparaît comme un « système absurde » d'accumulation du capital. Le capitalisme repose sur un principe d'accumulation sans fin et insatiable, dénué de justification, c'est-à-dire qu'aucun fondement normatif ne légitime ce principe.

Les protagonistes de ce système se composent de deux groupes : les capitalistes et les salariés. Les capitalistes sont les actionnaires qui investissent leur capital dans les entreprises dans le but de faire des profits. Les salariés investissent leur travail et, ce faisant, perdent la propriété des fruits de leur travail. Ils sont contraints de se subordonner à cette accumulation, tout en s'engageant volontairement (Kazmi et al., 2015).

Le capitalisme nécessite pour fonctionner de l'engagement de l'ensemble des acteurs du capitalisme, même ceux qui ont peu de chance d'en tirer un quelconque profit. Pour que cet engagement volontaire soit possible, le système capitalisme doit prouver aux salariés qu'au-delà de leur intérêt économique (le salaire), le système permet des avancées collectives (Boltanski & Chiapello, 1999). En effet, les acteurs pourront s'engager dans le système capitaliste si celui représente un intérêt d'un point de vue collectif. Tout profit ou enrichissement n'est pas souhaitable ou bénéfique en soi. Le système d'accumulation ne peut survivre durablement dans un contexte social s'il n'apparaît pas comme contribuant d'une façon

ou d'une autre au bien commun. Afin de pouvoir coexister voire de contribuer à un ordre social souhaitable pour les acteurs, le processus d'accumulation doit alors nécessairement être soumis à des contraintes permettant de le justifier, ce que les auteurs appellent l'*esprit du capitalisme* (Boltanski & Chiapello, 1999), comme nous le verrons plus loin.

### 1.1.2 Les étapes et les manifestations de la critique : indignation, critique « *voice* » et critique « *exit* »

En tant que système absurde dénué de justification, le capitalisme est depuis son émergence soumis à des critiques. Selon Boltanski et Chiapello (1999), la critique est composée de deux mouvements liés et successifs : un premier mouvement d'un niveau primaire, de l'ordre des émotions, fondé sur une indignation et suscitant la plainte (1.1.2.1.) ; un deuxième mouvement secondaire, réflexif, théorique, argumentatif, qui vient traduire la souffrance individuelle en des termes faisant référence au bien commun (critique « *voice* ») (1.1.2.2.). Une fois formulée, la critique comporte un pouvoir coercitif sur les acteurs du capitalisme par ses argumentations et par des actions de refus (critique « *exit* ») (1.1.2.3.) (Boltanski & Chiapello, 1999).

#### 1.1.2.1 *Le premier mouvement de la critique : l'indignation*

L'indignation constitue le premier mouvement, d'ordre émotionnel, à l'origine de la critique. Les indignations suscitées par le capitalisme se révèlent progressivement au cours de l'histoire, donnant lieu à l'émergence et au développement de mouvements sociaux. Cependant, bien qu'historiquement situées, ces indignations s'enracinent dans des fondements d'ordre anthropologique. Elles reflètent les possibilités de réalisation de l'humanité auxquelles le capitalisme nuit, fondées sur l'exigence d'une libération de l'homme, la recherche de l'authenticité, l'exigence de solidarité à l'égard de la communauté et enfin la sensibilité à la souffrance infligée aux hommes par d'autres hommes. L'Histoire a montré que la concurrence engendrée par le capitalisme est loin d'avoir le pouvoir régulateur que lui confèrent les classiques. Ainsi le capitalisme, plutôt que de constituer une réponse aux besoins de réalisation de l'homme, suscite de l'indignation face à ce qu'il génère, c'est-à-dire (Boltanski & Chiapello, 1999) :

- Le désenchantement et l'inauthenticité des objets, des personnes, des sentiments et plus généralement du genre de vie qui lui est associé ;
- L'oppression : l'opposition à la liberté, à la créativité, à l'autonomie, la domination du marché et la subordination dans la condition salariale ;
- La misère (des travailleurs) et des inégalités d'une ampleur inconnue jusqu'ici ;
- L'opportunisme et l'égoïsme : le primat des intérêts particuliers et la destruction des liens sociaux et des solidarités communautaires.

Dans l'histoire des critiques du capitalisme, les théories critiques privilégient souvent une source d'indignation au détriment des autres. Les sources d'indignation seraient difficilement compatibles selon Boltanski et Chiapello (1999) : la critique de l'égoïsme et du désenchantement s'appuie sur la nostalgie de la dimension communautaire des sociétés traditionnelles ou d'ordre, alors que la critique de l'oppression et de la misère renvoie à des

valeurs de liberté et d'égalité, favorables à la montée de la bourgeoisie. La critique apparaît comme incomplète dans la mesure où il semble impossible de construire une critique totale s'appuyant sur les quatre sources d'indignation. Parfois, les critiques sont mêlées, divergent, entrent en tensions ou s'opposent violemment (Boltanski & Chiapello, 1999).

De la fin du XIX<sup>e</sup> siècle aux années 1930, la critique conservatrice dénonce la pauvreté et l'insécurité générée par l'essor du capitalisme ainsi que la destruction des communautés rurales. Puis, des années 1940 aux années 1970, la critique sociale est fondée sur le constat de la misère et de l'égoïsme engendrés par le capitalisme. Elle s'appuie sur la notion d'exploitation issue des théories marxistes et dénonce le caractère oppressant des processus de production pour les classes populaires au profit de sociétés bourgeoises égoïstes. Elle se distingue de la critique artiste en dénonçant le neutralisme moral et l'égoïsme des artistes. Provenant des milieux intellectuels (universitaires, artistiques, littéraires...), la critique artiste, est fondée sur le constat du désenchantement et de l'oppression. Elle souligne le défaut d'authenticité du capitalisme, la perte de sens du beau et du grand et s'appuie sur l'opposition baudelairienne entre attachement (Bourgeois possédants, prévoyance, gestion rationnelle, recherche de la production pour la production) et détachement (Intellectuels et artistes libres de toute attache, absence de production ou alors production de soi, culture de l'incertitude). Selon la critique artiste, le capitalisme entrave les aspirations de liberté et d'épanouissement des individus et entraîne uniformité et aliénation. Critique sociale et critique artiste, bien que portées par des groupes distincts, vont se rapprocher lors des mouvements de 1968 (Boltanski & Chiapello, 1999).

#### 1.1.2.2 *L'argumentation et la théorisation de la critique : la critique « voice »*

Une fois l'indignation ressentie, la critique se forme à partir d'un deuxième mouvement qui vient traduire la souffrance individuelle en termes argumentatifs et théoriques, en faisant référence au bien commun, selon la théorie des Économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991), comme nous le présentons dans le chapitre 3. Ainsi, ce deuxième mouvement de la critique est quant à lui réflexif, théorique et argumentatif. D'ordre discursif et idéologique, il vise à argumenter et justifier les positions de la critique. Boltanski et Chiapello (1999) qualifient cet apport discursif de la critique de critique « *voice* ». La critique *voice* est l'un des opérateurs principaux de la transformation de l'*esprit du capitalisme*. Il permet aux partisans du capitalisme d'être informés sur les menaces adressées au capitalisme et invite à une réflexivité des acteurs. Ainsi, des dispositifs de veille permettent aux partisans du capitalisme d'identifier les signaux de danger et d'établir des arguments visant à écarter la critique. La critique *voice* oblige ainsi le capitalisme à se justifier en se référant à certaines visions du bien commun au service duquel il dit se mettre (Boltanski & Chiapello, 1999).

#### 1.1.2.3 *L'action critique par le refus : la critique « exit »*

L'ouvrage de Boltanski et Chiapello (1999) reste focalisé sur les deux premiers mouvements qui constituent la dimension idéologique de la critique, c'est-à-dire la façon dont s'opère la mise en formules de l'indignation et de la dénonciation. Toutefois, les auteurs soulignent que, au-delà de cet ordre discursif, la critique agit aussi d'un point de vue réel, ce qu'ils désignent par les termes critique « *exit* ». Certains changements du capitalisme et de son esprit proviennent

d'initiatives concrètes de refus de la logique capitaliste : boycott, refus d'achat du consommateur ou refus de s'embaucher du salarié. Afin de rechercher le profit et protéger leurs marges, les entreprises vont se mettre en quête de nouveaux modes d'organisation du travail, de nouveaux produits ou services ou d'innovations technologiques. La critique *exit* agit comme une forme de concurrence qui pousse les entreprises à rechercher de nouvelles façons de faire. Là où la critique *voice* influence les entreprises en les dénonçant de l'extérieur, la critique *exit* agit directement en modifiant l'intérieur des processus d'accumulation, ce qui lui confère un pouvoir important et en fait un indicateur clé des transformations utiles pour les partisans du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999).

### 1.1.3 Les degrés de critiques : une critique *corrective* et une critique *radicale*

Boltanski et Chiapello (1999) distinguent deux niveaux de critique. La critique à visée *corrective* cherche à améliorer l'encadrement réglementaire ou juridique dans le sens d'une plus grande justice, mais sans remettre en question les justifications invoquées par le capitalisme (qui constituent l'*esprit du capitalisme*, comme on le verra plus loin). D'un autre côté, la critique à visée *radicale* dénonce les principes de justice invoqués par l'*esprit du capitalisme* au nom d'autres principes concurrents.

La différence entre la critique corrective et la critique radicale n'est pas une question de degré ou d'intensité. Elles sont de nature différente. La critique corrective, comme son nom l'indique, a pour objectif de corriger les déficiences supposées d'un système, tout en acceptant ses présupposés. Elle ne vient pas questionner l'idéologie qui sous-tend le système critiqué et cherche à réduire l'écart entre les épreuves réelles et les normes les sous-tendant (Benquet, 2010). La critique corrective ne dévoile pas plus qu'elle ne remet en question les présupposés sur lesquels s'appuie ce qu'elle critique. Par exemple, rendre anonyme un examen permet de rendre le système de correction plus juste, sans pour autant remettre en question la raison d'être de l'examen (Boltanski & Chiapello, 1999). Au sujet de la RSE, une critique corrective militera pour une meilleure adéquation entre discours et pratiques dans la communication sur la RSE, sans remettre en question le bien-fondé de la communication sur la RSE (Feix, 2017). La critique radicale, quant à elle, adopte une approche qui remet fondamentalement en question l'objet qu'elle critique. Les acteurs d'une critique radicale contestent le système d'un point de vue ontologique (Benquet, 2010). Elle remettra en question les fondements de la communication sur la RSE, voire de la RSE elle-même, en problématisant les présupposés sur lesquels repose la critique corrective (Feix, 2017). La critique corrective sera souvent elle-même critiquée comme « réformiste » par la critique radicale. Cette dernière s'affirmera historiquement comme « révolutionnaire » (Boltanski & Chiapello, 1999).

Ainsi, la critique radicale constituerait une « méta-critique » dans le sens où le capitalisme ne parviendrait pas à l'intégrer et à coexister avec elle (Boltanski, 2011). Une telle critique remet en question l'ensemble du système d'accumulation et non une partie spécifique et vient dénoncer l'écart entre les faits et la réalité construite et préconisée par l'*esprit du capitalisme* (Kazmi et al., 2015). Par exemple, le mouvement « *Occupy* », ou « mouvement des indignés » dénonce la domination établie et les institutions de soutien au sein du système capitaliste et préconise une vision radicale de la démocratie exigeant le pouvoir pour tous. Or, la domination



et l'inégalité entre les protagonistes sont des caractéristiques essentielles sans lesquelles le capitalisme ne peut exister (Kazmi et al., 2015). Une critique radicale met en évidence les contradictions pratiques et théoriques entre les principes du capitalisme (l'accumulation du capital et l'exploitation des détenteurs du travail par les détenteurs du capital) et les principes de justice à la base de toute conception du juste (la grandeur des grands rend possible le bonheur des petits) (Boltanski & Thévenot, 1991).

Pourtant, dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, la distinction entre critique corrective et critique radicale semble se dissoudre au profit de la critique corrective. Le destin de la critique radicale est rapidement éludé. La critique radicale, sauf à entraîner une sortie complète du système capitaliste, serait condamnée à se maintenir dans une posture d'opposition têtue sans fin, souvent qualifiée d'utopique ou d'irréaliste ou à être utilisée comme source d'idées et de légitimité par le capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999). Dans le cas où la critique radicale se verrait satisfaite, elle se verrait alors désarmée faute d'éléments à critiquer. En internalisant la critique comme liée à l'*esprit du capitalisme* (puisque'elle l'inspire), l'ouvrage de Boltanski et Chiapello (1999) offre peu d'espace pour appréhender la façon dont la critique radicale opère pour défier le système capitaliste (Benquet, 2010).

## 1.2 L'*esprit du capitalisme* comme réponse à la critique

D'après Boltanski et Chiapello (1999), afin de répondre à la critique, le capitalisme met en place des justifications et des transformations, appelées *esprit du capitalisme*. L'*esprit du capitalisme* permet d'apporter une légitimité au système d'accumulation et donc d'atténuer la critique (1.2.1.). Comme en témoigne l'Histoire, les acteurs de la critique jouent un rôle moteur dans l'évolution du capitalisme et de son « esprit » (1.2.2.). Réciproquement, les acteurs du capitalisme intègrent des aspects de la critique afin d'y répondre mais sans entraver pour autant voire en favorisant par ces transformations l'accumulation du capital (1.2.3.).

### 1.2.1 L'*esprit du capitalisme* : des justifications et transformations en faveur de la critique

La survie et le développement du capitalisme sont étroitement liés à sa capacité à intégrer les critiques auxquelles il est confronté. Boltanski et Chiapello (1999) décrivent comment le capitalisme surmonte les critiques qui lui sont adressées en apportant des justifications à son existence et en intégrant certaines des revendications critiques afin de retrouver une légitimité. Ces justifications et transformations que le capitalisme met en place pour répondre aux critiques sont désignées par le concept de l'*esprit du capitalisme*.

*Des justifications pour légitimer le capitalisme* – Tout comme la critique s'appuie d'abord sur une dimension discursive (*voice*), l'*esprit du capitalisme* repose avant tout sur des interprétations de la critique et des justifications afin d'y répondre et de regagner en légitimité. En d'autres termes, l'*esprit du capitalisme* s'appuie sur un système de croyances et constitue une autojustification du capitalisme qui reprend les arguments de la critique (Kazmi et al., 2015). Il permet de rendre désirable le système et permet alors l'engagement des acteurs envers le capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999).

*Des contraintes effectives pour le processus d'accumulation* – Tout comme la critique n'est pas seulement discursive mais dispose d'un pouvoir contraignant pour les entreprises à travers la critique *exit*, l'*esprit du capitalisme* n'est pas seulement une idéologie mais permet la mise en place de mesures qui viennent contraindre le processus d'accumulation. Ces dispositifs contraignants constituent des preuves tangibles pour répondre aux dénonciations et critiques. Les entreprises modifient leurs pratiques et les formes d'accumulation sous l'effet de la concurrence et de la critique *exit*. D'un autre côté, l'État et le droit constituent une expression centrale de ces dispositifs. La force de la critique et la force du droit sont nécessaires pour contraindre le capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999).

### 1.2.2 Le rôle moteur de la critique pour l'évolution de l'*esprit du capitalisme*

Différents esprits du capitalisme se sont succédé pour répondre aux différentes critiques, fournissant d'une part des justifications mais venant aussi transformer les pratiques capitalistes (Boltanski & Chiapello, 1999). L'*esprit du capitalisme* regroupe donc un ensemble d'arguments et de transformations du capitalisme qui jouent en faveur de la critique. Les critiques du capitalisme sont intégrées au capitalisme et comment elles viennent, par l'intermédiaire de l'*esprit du capitalisme*, transformer les pratiques des entreprises (Kazmi et al., 2015). La critique possède alors plusieurs effets sur l'*esprit du capitalisme*. D'une part, elle peut délégitimer les esprits antérieurs et enlever leur efficacité. D'autre part, elle contraint les porte-paroles du capitalisme à justifier le processus capitaliste en termes de bien commun. Enfin, de manière effective, le capitalisme s'améliore en termes de justice, à travers des actions concrètes et des dispositifs fiables. La critique joue alors un rôle moteur dans les changements de l'*esprit du capitalisme* et dans l'évolution du capitalisme lui-même

Dans leur ouvrage, Boltanski et Chiapello (1999) décrivent l'évolution historique du capitalisme en corrélation avec la critique. Chaque critique a historiquement été intégrée peu ou prou dans l'*esprit du capitalisme* (Boltanski & Chiapello, 1999; Kazmi et al., 2015). La critique conservatrice a été intégrée dans un *esprit du capitalisme* basé sur les valeurs bourgeoises de frugalité et d'épargne, ainsi que de charité et de paternalisme. La critique sociale a trouvé une réponse dans le compromis fordiste, assurant alors de meilleurs salaires, des contrats de travail durables, l'émergence d'un dialogue social institué et d'un capitalisme managérial. Plus récemment, la critique artiste dénonce le fait que le capitalisme ne permet pas à chacun de s'épanouir dans une vie authentique et créative. Le capitalisme développe alors des modes de production répondant à une demande d'autonomie en réduisant les effets de la hiérarchie, en opposition avec la société paternaliste précédente. Le nouvel *esprit du capitalisme* s'appuie sur un monde connexionniste et flexible. La critique artiste est intégrée dans les pratiques des entreprises avec le développement de l'organisation par projets et en réseaux des entreprises et en permettant une plus grande flexibilité et le foisonnement des opportunités en termes d'activités, notamment à travers la place centrale des cadres et de nouveaux statuts entrepreneuriaux (Boltanski & Chiapello, 1999).

### 1.2.3 La force du capitalisme : la critique mise au service de l'accumulation

La force du capitalisme réside dans sa capacité à rendre endogènes les objections et critiques qui lui sont adressées (Boltanski & Chiapello, 1999). Le capitalisme intègre à sa transformation des dénonciations issues de la critique. Il se nourrit ainsi de la critique. La critique vient donc inspirer le capitalisme en l'informant sur les dangers qui menacent sa pérennité et lui fournit alors les armes pour s'approprier ses arguments et intensifier légitimement le processus d'accumulation. Le capitalisme, caractérisé par une absence de justification propre et ne pouvant alors se justifier lui-même, doit s'appuyer sur ses ennemis (la critique) pour trouver des points d'appui moraux.

Cependant, l'intégration de la critique est conditionnée à un critère d'intérêt économique pour le système capitaliste. Soit cette intégration représente des opportunités économiques pour les partisans du capitalisme, soit elle permet de réduire les risques liés à une perte de légitimité. Ainsi, certaines idées réformatrices ont été incorporées dans les pratiques des organisations parce que les entreprises en tirent des bénéfices directs (financiers) ou indirects (motivation des employés) ou tout simplement pour faire taire une critique menaçante pour le système capitaliste. Dans la même logique, si les réformes coûtent trop cher, les entreprises rechignent à les intégrer. Si la critique est trop virulente pour le système d'accumulation, le capitalisme cherche à lui échapper par des déplacements sur des terrains qui n'ont pas été soumis au même travail d'identification et de catégorisation critique. La critique apparaît alors sans fin tant que l'on demeure dans le régime du capitalisme. « *La critique, partiellement entendue et intégrée sur certains points, partiellement contournée ou contrée sur d'autres, doit sans arrêt se déplacer et forger de nouvelles armes, sans cesse reprendre ses analyses de façon à rester au plus près des propriétés qui caractérisent le capitalisme de son temps.* » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 87).

Ainsi, le coût à payer pour la critique est de voir une partie de ses valeurs mise au service de cette même accumulation qu'elle critiquait. En endogénéisant une partie de la critique, le capitalisme désarme les forces anticapitalistes. Ainsi, paradoxalement, la critique contribue à rendre le système capitaliste robuste. La critique opère alors malgré elle comme un allié du capitalisme, en l'obligeant régulièrement à innover, ce dont témoignent les configurations historiques successives de son esprit (Frégné, 2001).

### 1.3 Un modèle de changement effectif et non linéaire

Ainsi, le capitalisme et la critique évoluent de façon interdépendante, en réaction l'un à l'autre, dans un processus de dénonciation / justification, pression / transformation (Boltanski & Chiapello, 1999).

Le modèle d'évolution du capitalisme exposé par Boltanski et Chiapello (1999) s'appuie sur un jeu à trois termes :

- La critique : en fonction de ce qu'elle dénonce et sa virulence
- Le capitalisme : dispositif d'organisation du travail et façons de faire du profit

- *L'esprit du capitalisme* : capitalisme qui intègre des dispositifs visant à maintenir un écart tolérable entre les moyens mis en œuvre pour générer du profit et des exigences de justice

Boltanski et Chiapello (1999) décrivent un processus en trois étapes, que nous présentons à travers la figure ci-dessous.

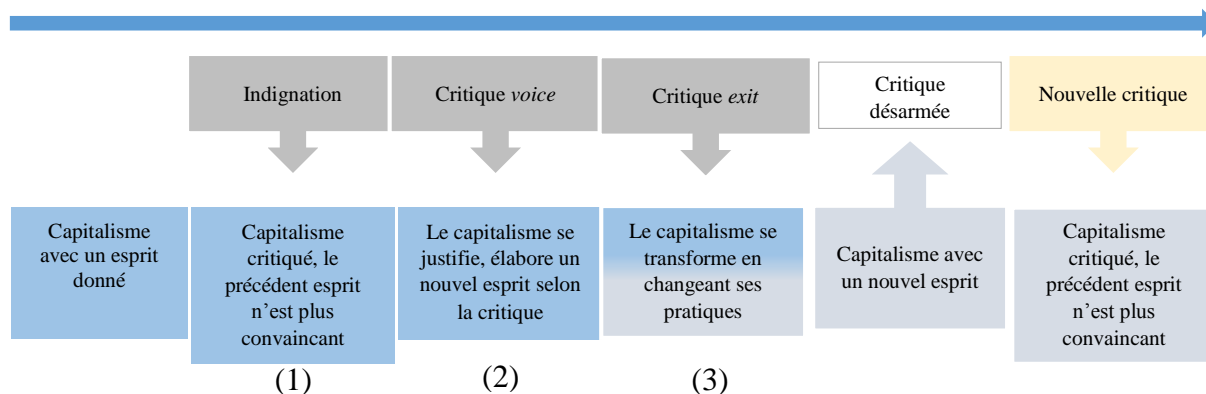


Figure 4. Le modèle d'évolution du capitalisme de Boltanski et Chiapello (1999)

Premièrement (1), les acteurs sociaux s'indignent face au capitalisme et à son esprit du moment, sur des éléments où il ne fournit pas de justifications suffisamment convaincantes. Puis (2), les acteurs de la critique formulent leurs dénonciations (*critique voice*). La capacité de *l'esprit du capitalisme* à maintenir la motivation de ses acteurs est alors menacée. Le capitalisme risque de devenir ingouvernable (Chiapello, 2013). Cette crise de gouvernabilité exige des changements. Alors, les partisans du capitalisme choisissent certaines des critiques qu'ils considèrent comme légitimes et qui ont le potentiel de réformer le capitalisme sans le remettre en cause. Ces critiques sont reconnues et intégrées dans un nouvel *esprit du capitalisme*, à travers des justifications d'abord discursives. Cet esprit nouveau émerge afin de rendre le capitalisme réformé capable de faire face aux critiques. Puis (3), la critique vient contraindre davantage les acteurs du capitalisme par des actions de retraits (*critique exit*). Pour se transformer de façon convaincante, le nouvel *esprit du capitalisme* façonne les pratiques des entreprises pour les rendre conformes à ses justifications. En ce sens, *l'esprit du capitalisme* n'est pas seulement rhétorique mais comporte également un effet réel sur les pratiques des entreprises. Les textes de gestion introduisent de nouvelles manières légitimes et acceptables de maximiser le profit et d'accumuler du capital et de faire des recommandations concernant les activités de gestion et les façons d'organiser les entreprises. Le processus en trois étapes décrit ci-dessus est un outil heuristique pour tenir compte des tendances plutôt qu'une description d'un processus linéaire. La critique existe souvent bien en amont de sa reconnaissance par les partisans du capitalisme et les critiques et les réponses du capitalisme peuvent se chevaucher. Il est par conséquent difficile de délimiter des périodes historiques strictes (Kazmi et al., 2015).

Boltanski et Chiapello (1999) identifient les différentes critiques qui se sont succédé et qui ont contribué à transformer le capitalisme par l'intermédiaire de son esprit (critique conservatrice,

critique sociale, critique artiste). Chiapello (2013) a ensuite mis en évidence l'émergence d'une nouvelle critique du capitalisme, la critique écologique, d'une ampleur sans précédent. La construction progressive de la RSE peut être analysée conformément à ce modèle comme étant liée à une critique sociale et à une critique écologique du capitalisme (Kazmi et al., 2015). La RSE a au départ soulevé un questionnement éthique, nécessaire pour donner du sens aux activités économiques et pour permettre aux acteurs sociaux de s'y engager. Les acteurs capitalistes ont progressivement intégré dans le fonctionnement des entreprises des dimensions sociales et écologiques, afin d'améliorer leur légitimité, sans toutefois remettre en question le processus d'accumulation. Dans cette recherche, nous choisissons de nous focaliser sur l'analyse de la critique écologique du capitalisme.

## 2 Une nouvelle critique du capitalisme : la critique écologique

Dans les sociétés occidentales, la nature et l'écologie ont été au centre de controverses socio-politiques de plus en plus nombreuses depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle (Lafaye & Thévenot, 1993). Dans les années 1960, ces conflits prennent de l'ampleur, remettant en question la légitimité du système d'accumulation capitaliste (Carson, 1962; Kazmi et al., 2015, Acquier & Gond, 2007) et donnant lieu à une nouvelle critique, qualifiée d'« écologique » (Chiapello, 2013). Une prolifération d'initiatives et d'idées de réforme et de changement se met en place pour répondre à la pression de la critique. Le concept et les initiatives liées au « développement durable » et en particulier le développement de la RSE peuvent être considérés comme des tentatives de répondre à la critique écologique et de constituer les bases d'un nouvel *esprit du capitalisme* (Kazmi et al., 2015). L'étude de cette critique particulière du capitalisme apparaît pertinente pour comprendre les évolutions actuelles du capitalisme et en particulier pour analyser la construction et la mise en place de la RSE. D'une part, la critique écologique comporte les aspects de la critique décrits par Boltanski et Chiapello (1999) : indignations, critique « *voice* », critique « *exit* » (2.1.). Par ailleurs, selon Chiapello, la critique écologique constitue une critique du capitalisme d'une ampleur méconnue jusqu'ici et nécessitant une réponse particulière (Chiapello, 2013). Elle a la particularité de comporter une dimension systémique, qui invite à nous interroger sur son caractère radical. Les acteurs de la critique écologique questionnent les conceptions ontologiques de l'homme et de la nature et cette critique pourrait alors comporter un caractère « radical » (Whelan & Gond, 2017) (2.2.). Enfin, la question écologique représente l'un des piliers de la RSE mais comporte en même temps un caractère particulier, puisque la nature et la planète sont des parties prenantes qui n'agissent ni ne sont représentées comme les autres parties prenantes de l'entreprise (Alves, 2016; Cadet, 2014). La focalisation sur une critique particulière nous permet d'expliquer au nom de quoi les acteurs de cette critique dénoncent la conception *fonctionnaliste* de la RSE, de préciser le fondement ontologique de ces dénonciations, les revendications qui y sont liées et d'analyser l'influence de ces revendications sur la mise en place de la RSE. (2.3.).

## 2.1 Les attributs d'une critique classique : indignation, critique « *voice* » et critique « *exit* »

### 2.1.1 Le renouveau de l'indignation écologique à la fin du XX<sup>e</sup> siècle

Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, des mouvements critiques questionnent déjà les effets pervers du capitalisme sur les hommes et la nature et portent les prémices de la critique écologique actuelle. La question de l'influence de la marchandisation et de l'industrialisation sur la nature a d'emblée donné lieu à des mouvements écologistes. En particulier, la botanique et des naturalistes anglo-saxons soulèvent la question éthique du rapport de l'homme à la nature, qui influencera par la suite l'écologie politique (Alves, 2016). Ces naturalistes s'interrogent sur la responsabilité de l'homme à l'égard des générations futures et sur les ressources à transmettre (Dietz & van der Straaten, 1992), interrogations qui se sont poursuivies à travers l'analyse des problèmes écologiques, avec le développement de l'environnementalisme (ou écologisme). L'un des fondateurs de cette pensée, Henri David Thoreau, philosophe américain, a profité d'un isolement de deux ans pour étudier la nature et questionner alors l'aspect destructeur des activités humaines pour son équilibre. D'autres figures, comme John Muir, naturaliste américain également, revendiquent une approche conservationniste, dont l'objectif est d'écarter et de préserver la nature des activités humaines par la création de parcs nationaux, zones protégées où la nature est sanctuarisée. Par opposition, les préservationnistes préconisent de modifier les rapports entre l'homme et la nature, par une gestion raisonnée de la nature, sans pour autant cesser d'intervenir. L'écologie politique héritera de ces penseurs naturalistes.

Depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les préoccupations et revendications écologiques ne peuvent plus être ignorées dans l'organisation de nos sociétés, caractérisée par la montée de l'écologie politique (Blok, 2013). Une nouvelle critique du capitalisme, que l'on peut qualifier d'« écologique », est identifiée (Chiapello, 2013). La critique écologique remet en question le capitalisme et sa durabilité (Carson, 1962; Kazmi et al., 2015). Les porteurs de la critique écologique s'indignent face à la destruction des écosystèmes, des espèces et de la planète en tant que lieu d'habitation des hommes. La critique écologique apparaît comme une contestation globale des effets pervers du système capitalisme sur la nature et les hommes et met en exergue l'interdépendance entre les générations et les entités vivantes, dotées d'une dignité commune. Elle s'attaque en particulier au principe d'accumulation illimité sur lequel est fondée la croissance économique et met en doute la capacité des modèles économiques existants à assurer la survie de l'humanité (Chiapello, 2013). Les revendications et conflits liés à la nature se multiplient alors : des projets d'aménagement nuisibles aux riverains ou aux agriculteurs, des revendications d'associations de protection de la nature, des nouvelles exigences des consommateurs en termes d'alimentation, de l'émergence du concept de Développement durable et de RSE, des programmes écologiques politiques jusqu'aux rassemblements internationaux tels que la COP 21 en 2015. La nature apparaît comme le creuset de nouvelles controverses (Lafaye & Thévenot, 1993) et implique un éventail de positions et d'acteurs sociaux (Thévenot et al., 2000).

### 2.1.2 La critique « *voice* » : les apports scientifiques et économiques

Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, les scientifiques, et notamment les écologues pointent progressivement du doigt, par l'analyse de l'effet des activités industrielles, les conséquences écologiques du productivisme et de la croissance illimitée. Si ces analyses font alors l'objet de controverses, certains travaux restent encore aujourd'hui des références ayant influencé la reconnaissance des enjeux écologiques par les acteurs capitalistes. Rachel Carson, biologiste américaine, publie le livre *Silent spring* dès la fin des années 1950, où elle démontre les effets néfastes de certains pesticides sur les animaux, les hommes et la nature (Carson, 1962). Plus tard en 1972, le Club de Rome, groupe de réflexion réunissant des chercheurs internationaux de différentes disciplines (scientifiques, économistes...) publie le rapport Meadows, intitulé *The limits to Growth* (Halte à la croissance), où est démontrée à travers un modèle mathématique la pollution générée par l'expansion démographique et l'expansion industrielle, ce rapport tentant alors de définir les limites que l'homme devrait s'imposer (Meadows et al., 1972). Le changement climatique commence à être considéré comme une menace sérieuse, incitant le capitalisme à se transformer en profondeur afin de « décarboner » l'économie mondiale (Böhm et al., 2012). Ainsi, à partir des années 1970, dans un contexte de crise mondiale, la question écologique et la remise en question du système d'accumulation capitaliste sont remis sur le devant de la scène, faisant resurgir la thèse de l'état stationnaire datant du XIX<sup>e</sup> siècle, développée par Ricardo (Ricardo, 1821), Malthus (Malthus, 1836) et Mill (Mill, 1848). Dans cette lignée, le courant en faveur de la décroissance va se développer et préconise de ne pas faire de la croissance une finalité, puisqu'elle représente une pression écologique en termes d'épuisement des ressources naturelles et de pollution (Latouche, 2006).

La critique écologique s'est progressivement théorisée à la fin du XX<sup>e</sup> siècle autour de la mise en évidence des effets du capitalisme en général, et des activités des entreprises en particulier, sur les environnements naturels et sociaux et autour du doute sur la capacité du capitalisme à assurer la continuité de l'espèce humaine et la durabilité du développement (Kazmi et al., 2015). L'une des particularités de la critique écologique est qu'elle adopte une approche matérialiste dans ses méthodes de démonstration. Elle met en évidence de façon scientifique des contradictions insolubles plutôt que de s'appuyer uniquement sur des valeurs. S'appuyant sur des études scientifiques démontrant les risques et les dommages générés par le système d'accumulation, la critique écologique convainc peu à peu l'opinion publique (Chiapello, 2013). Plus particulièrement, les dénonciations sont tournées vers les entreprises et l'effet de leurs activités sur la nature (Carson, 1962; Stiglitz, 2006). Elles sont particulièrement pointées du doigt, comme porteuses des principes fondateurs du capitalisme (accumulation, croissance) à l'origine des effets pervers dénoncés.

### 2.1.3 La critique « *exit* » : le militantisme écologique

Au-delà de la critique formulée dans les discours et des alertes lancées par des acteurs de la communauté scientifique, la critique s'organise autour de mouvements de contestation (boycott, multiplication des ONG, campagnes et films de sensibilisation). Certains citoyens refusent les prises de risques écologiques et les abus des grandes entreprises. Des consommateurs demandent des produits de qualité et dont la production implique le respect de

la nature. Des salariés font grève ou démissionnent. Des activistes mènent des campagnes de sensibilisation sur les sujets écologiques et des actions de blocage des entreprises dénoncées. Des militants décident de vivre en marge du système de production et de consommation, en faveur d'une vie plus autonome et plus proche de la nature. Ces actions de retraits et de refus témoignent de la perte de légitimité morale qui caractérise en premier lieu les grandes entreprises (Richards, Zellweger, & Gond, 2017). Elle pousse alors ces entreprises et de plus en plus l'ensemble des organisations à se justifier et à faire évoluer leurs pratiques. Les organisations cherchent à se justifier et se transformer afin d'intégrer des éléments de la critique et de ne plus être défié. Le concept et les initiatives liées au « développement durable » et en particulier le développement de la RSE peuvent être considérés comme des tentatives de réponse à la critique écologique, visant à constituer les bases d'un nouvel *esprit du capitalisme* (Kazmi et al., 2015).

## 2.2 La potentielle radicalité d'une critique écologique systémique

Selon Chiapello (2013), la critique écologique constitue une critique du capitalisme d'une ampleur méconnue jusqu'ici et nécessitant une réponse particulière. La critique écologique comporte une dimension systémique, non présente dans les critiques précédentes. Elle excède la question de la protection de la nature et interroge l'avenir de l'humanité et de la planète, au regard d'un système d'accumulation sans limite. En mettant en exergue la dimension limitative de la nature, la critique écologique soulève une incompatibilité structurelle et idéologique puisqu'elle questionne la légitimité du processus d'accumulation constitutif du capitalisme. Dans cette perspective, la question écologique ne peut se satisfaire d'innovations commerciales et techniques mais appelle à une remise en question plus profonde du système capitaliste. Elle interroge la capacité du système capitaliste à garantir l'avenir de l'humanité, à commencer par sa reproductibilité et dénonce le capitalisme comme potentiellement destructeur pour notre civilisation (Chiapello, 2013). Dans cette perspective, la solution n'est pas de chercher des solutions durables qui soient sources de profit mais plutôt de ne conserver que les pratiques commerciales qui mèneraient à la durabilité, ce qui pourrait constituer un changement radical de système (Carbo et al., 2014).

La critique écologique fait preuve d'une capacité à relier des enjeux allant d'une échelle locale à des enjeux de survie de l'humanité et de la planète (Lafaye & Thévenot, 1993) et à relier la question écologique à une multiplicité d'enjeux, sociaux, sanitaires, alimentaires, politiques et économiques. La dimension systémique de la critique écologique et le bouleversement ontologique qu'elle semble opérer invite à interroger son caractère « radical ». En effet, si la contradiction entre un système d'accumulation illimité et la question écologique apparaît rationnellement understandable, le fondement ontologique sur lequel se basent les acteurs de la critique écologique reste insuffisamment formulé pour pouvoir comprendre l'origine et les effets de cette contradiction (Feix, 2017). Préciser la position ontologique revendiquée par ces acteurs est nécessaire afin ensuite de mieux caractériser cette critique.



## 2.3 L'action de la critique écologique par la RSE

### 2.3.1 La RSE à la jonction du capitalisme et de la critique

La perspective de Boltanski et Chiapello (1999) permet de dépasser une vision unilatérale de la construction de la RSE, en la considérant comme inscrite dans une dynamique d'évolution conjointe du capitalisme et de différentes critiques : une critique écologique, une critique sociale (Chiapello, 2013) et une critique de la gouvernance de ces enjeux. Sans toutefois négliger les rapports de pouvoir entre les acteurs sociaux, nous posons l'hypothèse que la RSE se met en place dans les entreprises comme résultat de l'interaction entre différents acteurs, qui défendent une diversité de revendications sur le rôle de l'entreprise dans la société.

La RSE a au départ soulevé un questionnement éthique, nécessaire pour donner du sens aux activités économiques et pour permettre aux acteurs sociaux de s'y engager. Les acteurs capitalistes, soumis à critiques (actionnaires et managers), ont progressivement intégré dans le fonctionnement des entreprises des dimensions sociales et écologiques, afin d'améliorer leur légitimité, sans toutefois remettre en question le processus d'accumulation. La nécessité pour les entreprises de s'interroger sur leur responsabilité à l'égard de la société et de la nature est aujourd'hui de plus en plus reconnue parmi les acteurs du capitalisme. Si la RSE peut être utilisée par les entreprises pour désarmer les contestataires (Boltanski & Chiapello, 1999), elle traduit aussi la capacité des acteurs sociaux à avoir une influence sur les entreprises et à les faire agir selon leurs revendications, notamment écologiques. La RSE n'est pas qu'un outil de gestion visant à légitimer les entreprises, c'est également un concept qui est ou a été utilisé de façon critique envers les entreprises (Christiansen, 2017), dans le but de dénoncer les dérives des pratiques capitalistes et de tenter d'amener à des transformations. D'ailleurs, de nombreuses innovations sociales se développent, visant à intégrer des finalités sociales et écologiques dans les organisations. Les pouvoirs publics s'emparent aussi de la question, comme en témoigne les débats sur l'évolution de la définition l'objet social de l'entreprise dans le code civil (loi Pacte).

Ainsi, la RSE comporte un pouvoir fécond de compréhension et de transformation de la société et des entreprises dans la mesure où elle ouvre un espace de renégociation permanente entre la critique et les justifications et transformations des entreprises. La RSE n'est pas seulement un outil de gestion, mais regroupe un ensemble de réflexions et d'initiatives des entreprises pour la prise en compte d'enjeux sociaux et écologiques. Au-delà du fonctionnalisme, la RSE constitue le cœur d'un débat entre des revendications économiques, écologiques et sociales.

### 2.3.2 La particularité et la pertinence de la question écologique pour la RSE

Nous choisissons de nous focaliser sur l'influence d'une critique particulière du capitalisme : la critique écologique. Pour l'analyse de la RSE, l'étude d'autres critiques, telles que la critique sociale du capitalisme, auraient pu être envisagée. La critique écologique nous paraît particulièrement pertinente d'une part dans la mesure où la dimension écologique est l'un des piliers de la RSE, avec la dimension sociale, la dimension économique et la question de la gouvernance. D'autre part, ce pilier comporte un caractère particulier. La nature et la planète sont des parties prenantes qui n'agissent ni ne sont représentées comme les autres parties

prenantes de l'entreprise (Alves, 2016; Cadet, 2014). Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, la théorie des parties prenantes s'est largement diffusée depuis les années 1970 et est devenue un socle conceptuel important pour la RSE. Cependant, cette théorie témoigne de la difficulté pour l'entreprise de prendre en compte la question écologique. Certaines parties prenantes ne peuvent être représentées directement et ne peuvent négocier avec l'entreprise comme les autres acteurs sociaux. Les générations futures, les espèces animales ou végétales (Cazal, 2008) ou les écosystèmes sont soit non représentées, soit représentées indirectement. De plus, les générations futures, pourtant essentielles à la prise en compte de la question écologique, ne peuvent constituer une partie prenante puisqu'elles ne sont qu'une représentation d'une réalité inexistante aujourd'hui. Avoir une responsabilité à leur égard renvoie à une responsabilité sans sujet ou illimitée, conception dangereuse pour le concept juridique de responsabilité et qui donne à la RSE un caractère flou (Cadet, 2014). La question écologique n'est prise en compte qu'indirectement par l'intermédiaire des ONG ou associations écologiques, par la société civile, les consommateurs ou les actionnaires (Alves, 2016). Bien que l'intégration de questions écologiques dans la gestion soit rendue acceptable grâce au développement de la RSE, cette difficulté de représentation et de prise en compte amènerait la nature à être généralement considérée dans la RSE comme une entité quantifiable et contrôlable (Banerjee, 2008) ou inciterait à considérer les revendications écologiques comme irrationnelles ou naïves (Prasad & Elmes, 2005). Nous estimons que la compréhension et la prise en compte de la question écologique dans le contexte de l'entreprise méritent alors particulièrement d'être étudiées. Enfin, la focalisation sur une critique particulière nous permet de clarifier la critique, d'expliquer au nom de quoi la conception *fonctionnaliste* de la RSE est dénoncée, de préciser le fondement ontologique à l'origine de ces dénonciations, les revendications qui y sont liées et l'influence de ces revendications sur la construction et la mise en place de la RSE.

### 2.3.3 L'apport des Économies de la grandeur pour révéler la capacité critique des acteurs

Les acteurs, qu'ils soient ou non détenteurs du capital et des moyens de production, disposent de capacités critiques qui influent sur la façon dont évolue le système capitaliste. Selon Gond (2016), le pouvoir de transformation des acteurs critiques n'est pas négligeable. L'interaction des acteurs offre l'opportunité de « re-socialiser » les acteurs de l'entreprise en les reliant à des parties prenantes importantes et négligées jusqu'alors. La critique écologique cherche à impulser des transformations dans les pratiques des entreprises à travers la RSE, considérée dans un sens plus large qu'un simple outil de gestion ou une stratégie d'entreprise. La RSE peut être considérée comme une opportunité pour la critique écologique de chercher à infléchir le système d'accumulation.

Le fondement ontologique sur lequel s'appuient les acteurs de la critique écologique et la manière dont ces acteurs tentent de transformer le capitalisme par la RSE méritent d'être analysés plus profondément afin de mieux comprendre la phase de mutation que traverse actuellement le capitalisme. Cette recherche poursuit cet objectif et apporte alors l'opportunité de reconsidérer le processus de transformation du capitalisme, en s'intéressant à une critique qui n'a pas encore trouvé de réponse stabilisée à travers un *esprit du capitalisme* identifié. Gond (2016) préconise de s'appuyer sur les Économies de la grandeur (Chapitre 3) pour analyser les

différentes conceptions de la justice véhiculées par les discours, pratiques et controverses liées à la RSE. En particulier, il suggère d'identifier et d'analyser la construction et le renforcement de la capacité critique des acteurs et la manière dont ils perçoivent les contradictions véhiculées par la RSE et comment ils y font face (Gond, 2016). Ce cadre théorique fournit en effet un répertoire intéressant pour clarifier les fondements moraux à partir desquels les acteurs sociaux justifient leur engagement ou leur critique de la RSE comme nous le montrons dans le chapitre 3. Il permet également de clarifier comment une approche particulière du bien commun, véhiculée par la critique écologique, tente d'être mise en pratique dans le cadre de la RSE (Gond, 2016). Cette approche constructiviste reconnaît la dimension conflictuelle et équivoque de la construction de la RSE, dépassant ainsi la réponse univoque de l'approche *fonctionnaliste* et la dénonciation d'une domination unilatérale des approches critiques (Gond, 2016; Heikkurinen & Mäkinen, 2016). Elle peut être mise en perspective avec l'approche « politico-éthique » d'Heikkurinen et Mäkinen (2016), qui considèrent la RSE comme une démarche des entreprises dont l'objectif est d'acquérir une légitimité mais aussi comme un moyen potentiel de développer des alternatives en faveur des enjeux écologiques, au-delà des obstacles économiques et politiques rencontrés (Heikkurinen & Mäkinen, 2016).

Pour conclure, nous présentons dans le tableau ci-après une mise en perspective des chapitres 1 et 2, autrement dit une mise en perspective de l'histoire de la RSE et des évolutions du capitalisme sous l'effet de la critique écologique. Notre recherche vise à analyser les critiques et les alternatives proposées en termes de RSE par les acteurs d'une critique écologique radicale, afin de mieux saisir les transformations revendiquées et/ou générées par la critique écologique dans le contexte de l'entreprise.

	XIX <sup>e</sup> siècle	1900-1970	1970-1990	1990-2000	2000-2018
<b>RSE</b> <b>(Ch. 1)</b>	Premières réactions critiques face à la l'industrialisation et à l'essor du capitalisme	Débats sur l'éthique des affaires	Crise de légitimité de l'entreprise	Institutionnalisation de la RSE et du développement durable	Développement de la RSE comme outil de gestion  Critique de l'approche <i>fonctionnaliste</i> de la RSE  <i>Tentatives d'alternatives proposées par les acteurs ?</i>
<b>Critique écologique et capitalisme</b> <b>(Ch. 2)</b>  Chiapello, 2013		Évolution du capitalisme sous l'effet d'autres critiques (critique sociale, critique artiste)	Multiplication des controverses écologiques	Évolution du capitalisme vers un capitalisme « vert »	Critique corrective satisfaite par les solutions apportées  Renouveau de la critique écologique vers une critique radicale  <i>Transformations générées par la critique écologique radicale ?</i>

Tableau 2. Mise en perspective de l'histoire de la RSE et des évolutions du capitalisme

## Chapitre 3. Les justifications de la critique écologique et du capitalisme

---

Le cadre théorique développé par Boltanski et Thévenot (1991) dans leur ouvrage *De la justification : les Économies de la grandeur*, apporte des fondements pragmatiques pour l'analyse de l'évolution du capitalisme et de la critique (Boltanski & Chiapello, 1999). S'appuyant sur le présupposé de la capacité critique des acteurs, ce cadre théorique permet d'appréhender la multiplicité des positions des acteurs et leur capacité à argumenter et à influencer l'évolution des structures sociales et des organisations. Dans un contexte de crise écologique, l'*argumentation écologique* devient de plus en plus prégnante dans les conflits sociaux et vient progressivement dessiner une conception du bien commun jusqu'ici largement ignorée dans les sociétés occidentales, la  *cité verte* . Le caractère révolutionnaire de cette nouvelle « cité » interroge la conception de l'homme et de la nature et remet en question les règles de l'argumentation précédemment établies (Lafaye & Thévenot, 1993). Encore peu étayée théoriquement pour servir largement dans les justifications, l'*argumentation écologique* semble encore souvent instrumentalisée ou reléguée à une place secondaire lors des controverses écologiques, au regard des recherches menées en management (Whelan & Gond, 2017).

Dans une première partie, nous présentons les perspectives théoriques des Économies de la grandeur pour permettre l'analyse des controverses, des justifications et de la mise en accord des acteurs du capitalisme et des acteurs de la critique écologique (1.). Puis, le contexte ayant permis la mise au jour de l'*argumentation écologique* sera exposée ainsi que ses premières théorisations, qui interrogent son caractère radical (2.). Le cadre des Économies de la grandeur commence à être mobilisé dans la littérature en management, notamment pour analyser la RSE et la résolution des controverses écologiques. La théorisation de l'*argumentation écologique* semble effectivement manquer encore de consistance pour être réellement prise en compte lors des controverses. La littérature invite à creuser la question du fondement ontologique de l'*argumentation écologique* et de son influence sur les organisations (3.)

## Sommaire du chapitre 3

<b>1</b>	<b>UNE APPROCHE THEORIQUE DES JUSTIFICATIONS DE LA CRITIQUE ET DU CAPITALISME</b> .....	<b>83</b>
1.1	LA SOCIOLOGIE PRAGMATIQUE : LA CONSIDERATION DES CAPACITES CRITIQUES DES ACTEURS SOCIAUX.....	83
1.2	LES DESACCORDS DE LA VIE SOCIALE : DE LA MONTEE EN GENERALITE A LA MISE EN ACCORD .....	84
1.3	LES DIFFERENTS PRINCIPES SUPERIEURS COMMUNS : HUIT CONCEPTIONS DE LA JUSTICE.....	85
1.3.1	LA CITE INSPIREE : L'ETAT DE GRACE OU L'INSPIRATION.....	86
1.3.2	LA CITE DOMESTIQUE : LA POSITION HIERARCHIQUE DANS UNE CHAINE DE DEPENDANCES PERSONNELLES.....	86
1.3.3	LA CITE DE L'OPINION : L'OPINION DES AUTRES .....	87
1.3.4	LA CITE CIVIQUE : LA REPRESENTATION DU COLLECTIF ET DE LA VOLONTE GENERALE .....	87
1.3.5	LA CITE MARCHANDE : L'ENRICHISSEMENT SUR UN MARCHE CONCURRENTIEL.....	87
1.3.6	LA CITE INDUSTRIELLE : L'EFFICACITE ET L'EXPERTISE .....	87
1.3.7	LA CITE VERTE : L'HARMONIE ENTRE L'HOMME, LA FAUNE ET LA FLORE .....	88
1.3.8	LA CITE PAR PROJETS : LA MISE EN RESEAU ET LA MULTIPLICITE DES PROJETS.....	88
1.3.9	DES CITES ATTACHEES AUX SITUATIONS ET NON AUX INDIVIDUS.....	89
1.3.10	DES ARGUMENTATIONS APPUYEES SUR DES OBJETS.....	89
1.4	LES REGLES DE L'ARGUMENTATION : SIX AXIOMES .....	90
1.5	LES CONFLITS ENTRE LES CITES .....	93
1.6	LES RESOLUTIONS POSSIBLES DU DIFFEREND.....	96
1.6.1	LA RESOLUTION DANS UNE CITE .....	96
1.6.2	L'ARRANGEMENT QUI NE S'APPUIE SUR AUCUNE CITE .....	96
1.6.3	LE COMPROMIS ENTRE LES CITES .....	96
1.6.3.1	La fragilité du compromis.....	99
1.6.3.2	Les techniques de renforcement du compromis.....	99
1.6.4	LA DOMINATION COMPLEXE .....	100
1.7	LA FORMULATION DE NOUVELLES CITES.....	101
1.8	L'EVOLUTION DU CAPITALISME PAR LE PRISME DES CITES.....	101
<b>2</b>	<b>LES JUSTIFICATIONS DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE : LA FORMULATION D'UNE CITE VERTE ?</b> .....	<b>102</b>
2.1	LA MULTIPLICATION DES CONTROVERSES ECOLOGIQUES DEPUIS LES ANNEES 1970.....	103
2.2	LA FORMULATION D'UNE ARGUMENTATION ECOLOGIQUE.....	103
2.2.1	LES CONFLITS ECOLOGIQUES A L'AUNE DES CITES EXISTANTES .....	103
2.2.2	LA FORMULATION D'UNE SEPTIEME CITE : LA CITE VERTE .....	106
2.2.2.1	L'argumentation écologique comme critique des autres cités .....	106
2.2.2.2	Les caractéristiques de la cité verte .....	108

2.3 LA RADICALITE ECOLOGIQUE : LES PREMICES D'UNE THEORISATION.....	111
2.3.1 LA REVOLUTION DES REGLES DE L'ARGUMENTATION PAR L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE.....	111
2.3.1.1 L'inclusion des générations futures dans la communauté de référence .....	111
2.3.1.2 L'inclusion des entités non-humaines dans la communauté de référence.....	112
2.3.1.3 L'extension de la dignité aux êtres non-humains.....	112
2.3.2 LA PORTEE SYSTEMIQUE DE LA PENSEE ECOLOGIQUE.....	113
<b>3 LES JUSTIFICATIONS DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE ET DE L'ESPRIT DU CAPITALISME DANS LES THEORIES DES ORGANISATIONS.....</b>	<b>113</b>
3.1 L'INTERET DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR POUR LA RECHERCHE EN MANAGEMENT .....	113
3.2 LA DIVERSITE DES RATIONALITES EN ENTREPRISE : DES CHAMPS D'APPLICATION ACADEMIQUE VARIES.....	115
3.3 LA RESOLUTION DES CONTROVERSES ECOLOGIQUES DANS LE CAPITALISME.....	115
3.3.1 LES JUSTIFICATIONS ET LES TRANSFORMATIONS DU CAPITALISME FACE A LA CRITIQUE ECOLOGIQUE .....	116
3.3.1.1 Des compromis multiples pour un « capitalisme vert » au service du « développement durable ».....	116
3.3.1.2 La RSE comme concrétisation du capitalisme « vert » dans l'entreprise.....	117
3.3.1.3 La réconciliation du système d'accumulation et de la critique écologique par la RSE et le développement durable .....	118
3.3.2 L'INSTABILITE INTRINSEQUE DU COMPROMIS ENTRE LES PARTIES PRENANTES .....	119
3.3.3 LES LIMITES DE LA RSE ET DU « DEVELOPPEMENT DURABLE » POUR FONDER UN NOUVEL ESPRIT DU CAPITALISME .	121
3.3.3.1 Une cité verte « superficielle » instrumentalisée à des fins économiques.....	121
3.3.3.2 Les défauts de gouvernance de la RSE .....	122
3.3.4 LE RENOUEAU DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE : VERS UNE CRITIQUE ECOLOGIQUE RADICALE.....	123
3.3.4.1 L'insatisfaction des partisans d'une approche « profonde » de l'argumentation écologique.....	123
3.3.4.2 Une période de changement radical .....	124
3.4 LA NECESSITE D'ANALYSER LA CRITIQUE ECOLOGIQUE RADICALE .....	125

# 1 Une approche théorique des justifications de la critique et du capitalisme

Boltanski et Thévenot (1991) ont fondé le cadre des Économies de la grandeur en partant du constat de la capacité critique des acteurs sociaux. Cette approche de la sociologie est qualifiée de « pragmatique » dans la mesure où elle s'appuie sur les pratiques des individus et sur leur capacité à aboutir à un accord lors de disputes, dépassant l'idée d'une prédisposition des acteurs imposée par les structures sociales (1.1.). Pour défendre son point de vue lors d'un désaccord, un individu a la capacité de mettre la situation particulière du conflit en lien avec un principe supérieur, correspondant à une conception particulière du bien commun. L'accord est atteint lorsque les individus concernés par le conflit sont parvenus à un accord sur le principe supérieur qui prédomine dans cette situation particulière (1.2.). Huit principes supérieurs communs, autrement appelés « cités », ont été identifiés : la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique, la cité marchande, la cité industrielle (Boltanski & Thévenot, 1991), la *cité verte* (Lafaye & Thévenot, 1993) et la cité par projets (Boltanski & Chiapello, 1999) (1.3.). Ces cités sont fondées sur des axiomes, c'est-à-dire des règles d'argumentation communes (1.4.). Les cités entrent en confrontation lors de conflits issus de la vie sociale, appelés « différends » (1.5.). Il existe plusieurs résolutions possibles du différend, dont la principale est le compromis entre des cités (1.6.). Au-delà de la résolution du différend, les conflits entre les individus peuvent donner lieu à la formulation d'une nouvelle cité, comme ce fut le cas dans l'Histoire. Par exemple, depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, l'existence d'une *cité verte* est revendiquée, l'*argumentation écologique* étant de plus en plus prégnante dans nos sociétés (Lafaye & Thévenot, 1993) (1.7.). Au cours de l'Histoire, les acteurs du capitalisme et les acteurs des critiques successives adressées au capitalisme se sont appuyés sur ces principes supérieurs. L'évolution conjointe du capitalisme et de ses critiques peut ainsi être analysée sous le prisme des cités (1.8.).

## 1.1 La sociologie pragmatique : la considération des capacités critiques des acteurs sociaux

Le cadre des Économies de la grandeur, qualifié de sociologie pragmatique, prend pour point de départ la prise en compte des individus en tant qu'acteurs sociaux dotés d'une capacité critique, leur permettant d'évaluer les situations dans lesquelles ils se trouvent et d'apporter des préconisations pour l'action collective sur la base de principes supérieurs (Cloutier et al., 2017). Ce cadre présuppose que la coordination des actions entre individus et groupes d'individus est soumise à une incertitude, au-delà des notions de collectif, routine, habitus ou institution. Les humains pallient cette incertitude en apportant des justifications publiques à leur action, lesquelles se basent sur des conventions (Thévenot, 2007). Le cadre des Économies de la grandeur reconnaît que l'interaction de ces justifications fondées socialement peut être réciproquement à l'origine de régimes de significations plus larges et stables (Beamish & Biggart, 2017).



Ainsi, les acteurs sociaux sont dotés de compétences pour se mettre d'accord lors de disputes, sans avoir à recourir à la violence. Pour cela, ils évaluent la valeur des choses et des êtres en établissant des équivalences entre eux sur la base de multiples conceptions de la justice, et forgent ainsi des accords permettant une action collective (Boltanski & Thévenot, 1991). Ainsi, les Économies de la grandeur se démarquent de la sociologie critique de Karl Marx ou de Pierre Bourdieu, puisqu'elles conçoivent les relations sociales à partir des pratiques des acteurs plutôt qu'à travers les structures, le pouvoir ou la violence (Cloutier et al., 2017). La sociologie critique de Bourdieu quant à elle ignore ou sous-estime la capacité critique des acteurs et donne un poids dominant aux prédispositions qui s'imposent aux acteurs plutôt qu'aux situations. Dans cette perspective, l'action des individus s'explique essentiellement par un processus d'internationalisation et d'incorporation de normes dominantes (Jagd, 2011). Au contraire, la sociologie pragmatique postule que les acteurs sont à eux seuls capables de dévoiler et dénoncer des vérités sur les conditions sociales. Cette approche permet alors de rendre compte de façon plus fine des conflits dans lesquels les acteurs sont engagés.

Cette perspective constitue une sociologie pragmatique de la critique. Les études empiriques de conflits impliquant des justifications constituent un point de départ pour l'étude de l'action. En considérant, contrairement à la sociologie critique, que le monde social n'est pas un lieu de domination que les acteurs subissent passivement et sans en être conscients mais qu'il est un espace traversé par une multiplicité de désaccords, critiques et tentatives de produire des accords, l'objectif est de clarifier les positions morales à partir desquelles les acteurs critiquent ou se justifient (Jagd, 2011). Le cadre des Économies de la grandeur s'appuie à l'origine sur une analyse systématique de travaux en philosophie politique qui ont cherché à définir le bien commun (Patriotta, Gond, & Schultz, 2011). L'objectif était d'identifier les principes d'ordre supérieur sur lesquels les individus se basent pour défendre leurs points de vue lors de conflits (Boltanski & Thévenot, 1991).

## 1.2 Les désaccords de la vie sociale : de la montée en généralité à la mise en accord

La théorie de Boltanski et Thévenot (1991) a pour objectif de décrire la manière dont les personnes argumentent au sujet de la justice ou de l'injustice, dans des situations données. Les auteurs exposent la façon dont les individus se mettent d'accord, comment ils parviennent à des compromis lors de contestations, controverses ou désaccords sur le caractère juste ou injuste d'une situation.

Boltanski et Thévenot (1991) appelle la « dispute en justice » cette situation où les personnes sont amenées à justifier publiquement leurs actions. Lors de cette « épreuve », les acteurs se réfèrent à un principe, à une forme de bien commun, selon une conception de ce qui est juste ou injuste pour eux. Cette justification nécessite donc une « mise en équivalence », afin de rendre comparables, dans une certaine mesure, les éléments de la situation. La dispute en justice se distingue de la dispute en violence durant laquelle l'impératif de justification a disparu. Les disputes en violence sont peu fréquentes et instables. Il peut s'agir de guerre ou de massacres, mais dès lors que des lois de la guerre sont instituées, l'épreuve devient une dispute en justice, dans laquelle il est nécessaire d'argumenter. La sociologie de Boltanski et Thévenot (1991) se

focalise donc sur les actions sociales des individus pour aborder ce qu'ils perçoivent comme un manque de justice, sans recourir à la violence (Cloutier et al., 2017).

Toute justification publique d'un régime d'action est fonction d'une conception (implicite ou explicite) de la justice. Laquelle conception n'est pas unique, mais est toujours en concurrence avec d'autres, également mobilisables (Robert-Demontrond & Joyeau, 2010). Boltanski et Thévenot (1991) identifient plusieurs principes supérieurs communs auxquels font implicitement ou explicitement référence les individus dans leurs justifications. Afin de définir dans quel principe supérieur commun se situe l'épreuve, les acteurs doivent opérer une montée en généralité, c'est-à-dire cesser de défendre purement et simplement le cas particulier de la situation. Boltanski et Thévenot (1991) ont développé un modèle de justification qui met en exergue les conditions qui permettent aux individus d'évaluer et de dire si une situation est juste ou non.

La fin de la dispute suppose que les individus se soient mis d'accord d'une part sur le principe supérieur dans lequel la situation doit être évaluée, et d'autre part, au sein de ce principe, sur la « grandeur » des personnes et des choses. « *Définir une relation comme équitable ou inéquitable [...] suppose donc, en amont, une définition de ce qui fait la valeur des choses et des personnes, une échelle de valeurs qui demande à être clarifiée en cas de litige.* » (Boltanski, 1990, p. 79).

Les différentes conceptions de la justice identifiées dans le cadre des Économies de la grandeur sont désignées par le terme de « cité ». Les cités sont des conventions très générales orientées vers le bien commun et prétendant à une validité universelle (Boltanski & Thévenot, 1991). Chaque cité correspond donc à une conception de la justice, fondée sur un principe supérieur commun et dans laquelle la valeur des personnes participant à la dispute peut être hiérarchisée : dans une situation donnée, la grandeur des personnes va être évaluée. Dans une autre situation et selon une autre cité, une même personne aura une grandeur différente.

En identifiant une multiplicité de principes supérieurs, le cadre des Économies de la grandeur invite à dépasser une conception binaire de la morale pour adopter une analyse multipolaire (C. Cloutier & Langley, 2013).

### 1.3 Les différents principes supérieurs communs : huit conceptions de la justice

Chaque cité repose sur une grammaire de justification. À partir de celle-ci les personnes construisent leur argumentation défendant l'idée que leur position reflète le bien commun (Gond et al., 2016). Huit cités ont été identifiées (Boltanski & Chiapello, 1999; Boltanski & Thévenot, 1991; Lafaye & Thévenot, 1993). Tout d'abord, dans *De la justification : les économies de la grandeur*, Boltanski et Thévenot (1991) recensent les grands principes qui valent dans le cadre de la culture de l'Europe occidentale et en particulier de la France. Ils s'appuient pour cela sur des données empiriques ainsi que sur un ensemble de « textes paradigmatiques » de philosophie politique qui offrent une façon analytique de saisir des approches distinctes du bien commun. Ils font l'hypothèse suivante : si on analysait une multitude de situations de « dispute en justice » telles qu'elles apparaissent quotidiennement dans notre vie sociale, on retomberait, au bout du compte, sur six grands modèles, six grandes

lignes d'argumentation : la cité inspirée fondée sur la passion et l'inspiration (1.3.1.), la cité domestique basée sur la tradition et les relations personnelles (1.3.2.), la cité de l'opinion valorisant la renommée et l'opinion publique (1.3.3.), la cité civique où l'intérêt collectif considéré comme un ensemble de droits et de devoirs est primordial (1.3.4.), la cité marchande qui s'appuie sur l'intérêt particulier et la compétition (1.3.5.) et la cité industrielle ancrée dans la performance et l'efficacité technique (1.3.6.). Si cette hypothèse est plausible à l'usage, rien ne dit que d'autres analyses ne pourraient mettre en évidence d'autres principes et de nouveaux ordres de valeur (Gond, Demers, & Michaud, 2017). Précisément, Lafaye et Thévenot (1993) ont mis en exergue une septième cité issue des conflits liés à la nature, la *cité verte* valorisant des relations harmonieuses entre l'homme, la faune et la flore (présentée brièvement dans la sous-partie 1.3.7. et analysée plus en profondeur dans la sous-partie 2.), et Boltanski et Chiapello (1999) ont identifié une huitième cité, correspondant selon eux aux fondements d'un nouvel *esprit du capitalisme* à partir des années 1980, la cité par projets basée sur la mise en réseau et l'horizontalité (1.3.8.). Un tableau de synthèse des caractéristiques de ces cités est présenté à la fin de la partie 1.4. Ces cités ne sont pas des caractéristiques propres à des individus mais s'appliquent à des situations données (1.3.9.). Enfin, les individus étayent leurs argumentations en faveur d'une cité donnée en s'appuyant sur des objets présents dans la situation (1.3.10.).

### 1.3.1 La cité inspirée : l'état de grâce ou l'inspiration

Le principe supérieur commun de la cité inspirée est l'inspiration. Cette cité valorise la création, l'imagination, la spontanéité, l'intériorité de la personne et son authenticité. Un être grand est un créatif, un génie, qui est ouvert, imaginatif, singulier, original, rêveur. On y trouve les artistes, mais aussi les mystiques, les enfants, les génies : des personnes inspirées et tournées vers l'intériorité et la créativité. Dans cette cité, sont dévalorisés la reproduction, ce qui est figé ou habituel, mais aussi le réalisme et les signes extérieurs. Un être petit est par exemple un conformiste, un routinier, qui prône l'inertie, qui est bloqué « *dans la reproduction du déjà connu* » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 206). Dans la cité inspirée, les objets sont rares, il s'agit d'une expérience intérieure difficile à objectiver.

### 1.3.2 La cité domestique : la position hiérarchique dans une chaîne de dépendances personnelles

Le principe supérieur commun de la cité domestique est le respect de la hiérarchie et de la tradition. Sont valorisées la bienveillance, la bienséance et la fidélité. Un être grand est distingué, éduqué, franc et discret. On y trouve le père/la mère de famille, le leader ou le roi/la reine. Dans cette cité, sont dévalorisés l'impolitesse, la vulgarité, la trahison mais aussi la nouveauté. Un être petit est irrespectueux des traditions et des règles de bienséance, il peut être vulgaire, impoli ou traître, par exemple il peut être un célibataire, un animal ou un inconnu. Dans cette cité, les grands sont bienveillants et doivent faire l'honneur de leurs subordonnés. Les individus sont reliés par une chaîne de dépendance. Les objets de cette cité sont liés à l'apparat et ce qui souligne la position hiérarchique, par exemple, les vêtements, les titres ou le rang.

### 1.3.3 La cité de l'opinion : l'opinion des autres

Le principe supérieur commun de la cité de l'opinion est l'image, la réputation, la renommée. Sont valorisées la célébrité, la visibilité, la mode, le succès. Un être grand est reconnu, réputé, visible de tous, persuasif, charismatique. Il peut-être la vedette, le chargé de communication, le personnage public, le *people*. Sont dévalorisés la banalité, l'indifférence, le secret, le méconnu et la désuétude. Un être petit n'a pas de prestige ou s'illusionne sur sa propre grandeur. Les objets de cette cité sont des noms, des produits, des marques, des supports papier, etc.

### 1.3.4 La cité civique : la représentation du collectif et de la volonté générale

Le principe supérieur commun de la cité civique est le collectif et la volonté générale. Sont valorisées la solidarité, l'équité, la représentativité, la participation à l'action collective. Un être grand est un représentant de collectivités, dont la grandeur repose souvent sur la légalité de leur action, par exemple les collectivités publiques, les élus, les délégués. Sont dévalorisés l'individualisme, la division, l'arbitraire, l'illégalité. Les objets de cette cité sont nombreux, ce sont des lois, des décrets, des protocoles, des codes, des critères ainsi que les slogans, les tracts, etc.

### 1.3.5 La cité marchande : l'enrichissement sur un marché concurrentiel

Le principe supérieur commun de la cité marchande est la compétition et l'intérêt particulier. Sont valorisés la désirabilité, la valeur, le fait d'être vendable. Les êtres grands sont des gagnants, des millionnaires, par exemple l'homme d'affaires. Sont dévalorisés la défaite, l'indésirable, le fait de ne pas être compétitif. Un être petit est pauvre, non désiré ou recherche l'égalité. Les objets de cette cité sont liés à la richesse, tels que des objets de luxe ou objets rares.

Cette cité semble à première vue paradoxale, puisque le désir de possession et la recherche de l'intérêt particulier semble ne pas aller de pair avec le bien commun. Cependant, Hirschman (1980) montre que la notion d'*intérêt* est historiquement construite : elle fut élaborée à partir des textes philosophiques du XVIII<sup>e</sup> siècle qui prônaient un monde gouverné par les intérêts plutôt que le monde du moyen âge où les passions, le fanatisme et le goût du pouvoir dominaient. L'Économie classique s'est précisément fondée sur la « main invisible » d'Adam Smith (1776), théorie selon laquelle, si chacun suit son intérêt, dans une société de marché, les désirs des uns et des autres seront satisfaits au mieux. La compétition apparaît alors comme une forme idéale de relation sociale. La cité marchande est donc bien une cité puisqu'elle ne prône pas l'intérêt comme une sorte de caractéristique intrinsèque des individus, mais au contraire comme une construction sociale qui a mis plusieurs siècles à s'imposer et qui est nécessaire à une certaine conception du bien commun.

### 1.3.6 La cité industrielle : l'efficacité et l'expertise

Le principe supérieur commun de la cité industrielle est l'efficacité et la performance. Sont valorisées la productivité, la fiabilité, la fonctionnalité, la validité scientifique. Les êtres grands sont fiables et performants, ils sont des experts, des techniciens, des scientifiques, des

spécialistes. Sont dévalorisées l'improductivité, l'inefficacité, les aléas ou l'inactivité. Les objets de cette cité sont les plans, les variables, les facteurs, les standards, les quantités, les causes, les outils, les mesures, les ressources, les méthodes.

### 1.3.7 La *cité verte* : l'harmonie entre l'homme, la faune et la flore

Depuis les années 1980, l'organisation sociale et politique ne peut plus ignorer les préoccupations touchant à l'écologie que ce soit au niveau local ou global (Lafaye & Thévenot, 1993). « *Du riverain lésé par un projet d'aménagement au Congrès mondial de Rio de 1992, en passant par les multiples revendications associatives, les discours d'hommes politiques ou les interventions de scientifiques, l'argumentation écologique se fait de plus en plus insistante.* » (Lafaye & Thévenot, 1993)   travers l'étude de conflits dans l'aménagement de la nature, Lafaye et Thévenot (1993) montrent la capacité de l'*argumentation écologique*   opérer des changements d'échelle radicaux et à soutenir un nouveau principe de justification et d'évaluation. Lafaye et Thévenot (1993) questionnent alors l'existence d'une septième cité, la *cité verte*, que nous développerons dans la sous partie suivante (2.). Bien que des chercheurs s'interrogent sur le statut de l'*argumentation écologique*, qui pourrait dépasser le statut de « cité » (Lafaye & Thévenot, 1993; Latour, 1995; Thévenot, 1996), nous présentons ici les caractéristiques de la *cité verte* telles qu'elles ont été théorisées dans la littérature.

Le principe supérieur commun de la *cité verte* est l'équilibre écologique. Sont valorisés la soutenabilité, le renouvelable, le propre, le biodégradable (Thévenot et al., 2000). Les êtres grands prouvent leur souci à l'égard de la nature et veillent à sa protection. Mais ils sont aussi des collectifs, des institutions luttant en faveur de l'écologie ou encore des éléments naturels comme l'eau, le sol, l'air ou des êtres génériques comme la faune et la flore. L' tat de petit renvoie à ce qui pollue, à ce qui n'est pas recyclable mais aussi à des êtres grands dans la cité industrielle, tels que le béton, les centrales nucléaires ou les autoroutes (Lafaye & Thévenot, 1993). Les objets de cette cité sont les environnements naturels sains, ce qui est sauvage, les habitats naturels (Thévenot et al., 2000). Par ailleurs, les objets peuvent être certains biens de consommation comme les  coproduits ou les déchets, qui accèdent à la grandeur dès lors qu'ils sont recyclables (Lafaye & Thévenot, 1993). Il est encore difficile de définir un équivalent qui permettrait de rendre les êtres de la *cité verte* commensurables, bien que des efforts de construction soient à l'œuvre (essais de définition de seuils en matière de pollution de l'air, de l'eau, de bruit, par exemple).

### 1.3.8 La cité par projets : la mise en réseau et la multiplicité des projets

Boltanski et Chiapello (1999) mettent en évidence l'émergence de la cité par projets à partir de l'étude de la littérature managériale, comme réponse à la critique artiste de la fin du XX  siècle. Le principe supérieur commun de la cité par projets est le réseau. Sont valorisées la disponibilité, l'enthousiasme, la flexibilité, l'autonomie, la connexion aux autres, l'engagement, la mobilité et la circulation de l'information. La vie est perçue comme une succession de projets. Les êtres grands sont caractérisés par la capacité à générer et s'intégrer dans des projets. Ce sont des médiateurs, des chefs de projets, des manageurs, des innovateurs, des coachs. Le grand est un pilleur d'idées. Sont dévalorisés la rigidité, le manque de

polyvalence, l'immobilité, la sécurité, l'autorité. Les êtres petits ne peuvent s'engager ou changer de projets, ils ne sont pas fiables, sont autoritaires, peu communicant, et préfèrent la sécurité à l'autonomie. Ils sont attachés au statut. Les objets renvoient aux instruments de connexion comme les nouvelles technologies, mais aussi les accords, les partenariats, les réseaux d'entreprise et les relations informelles et de confiance.

### 1.3.9 Des cités attachées aux situations et non aux individus

À chaque cité correspond une conception de l'organisation politique et sociale. Chaque cité fournit une gamme d'arguments, de principes normatifs et de méthodes d'évaluation mobilisables par les acteurs pour critiquer et justifier leurs positions. Par exemple, dans un théâtre, les artistes peuvent critiquer les gestionnaires qui préfèrent des spectacles qui permettent de remplir le théâtre dans une perspective marchande (cité marchande), plutôt que des spectacles jugés sur leurs qualités artistiques (cité inspirée). Cependant, les cités ne sont pas attachées aux personnes ni aux groupes mais aux situations. Ainsi, « *l'artiste le plus inspiré ne peut se déterminer en toute situation selon l'inspiration du moment et il doit, pour ne pas être taxé de folie, se conduire au bureau de poste, comme un usager ordinaire. De même, les acteurs dont l'univers professionnel est profondément plongé dans un monde industriel – avec ses ateliers, ses bureaux d'études ou ses chantiers – ne sont pas pour autant fixés une fois pour toute dans la nature de l'industrie. Ils doivent, même au travail, être capables de basculer dans des situations où se déploient objets et grandeurs d'un autre monde qui peut être celui de l'inspiration, pour prendre un exemple qui paraît particulièrement peu compatible avec l'ordre industriel* » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 266). Bien que chaque cité puisse être invoquée dans n'importe quel contexte, certaines cités sont susceptibles de prédominer dans certaines situations (Richards et al., 2017). Une entreprise industrielle valorisera en priorité l'efficacité et la fiabilité de la cité industrielle alors qu'une entreprise familiale mettra en avant la confiance, le respect et la figure du dirigeant de la cité domestique.

### 1.3.10 Des argumentations appuyées sur des objets

Au-delà de la dimension discursive de la justification, un accord est atteint par la pratique de « test » de valeur impliquant des objets (par exemple l'utilisation de machines pour le monde industriel). La dimension matérielle de la justification est prise en compte par Boltanski et Thévenot (1991) (Patriotta et al., 2011). Pour identifier et justifier la référence à telle ou telle cité pour évaluer les grandeurs lors d'une épreuve, les personnes appuient leur argumentation sur des objets. Les objets vont pousser les personnes à choisir une cité ou une autre et les objets vont fournir des preuves de la grandeur des sujets concernés. Grâce aux objets, la cité, comme argumentaire de justification publique est appareillée et étayée. Il s'agit de montrer que les objets en présence sont typiques d'une cité plutôt que d'une autre. Par exemple, un uniforme permettra d'appuyer l'appartenance de la situation à la cité civique, dans laquelle il convient de respecter des règles et des lois. Les objets permettent d'ancrer la justification dans une situation et non de relever d'un monde de pures idées. Les objets viennent lester les arguments de la justification.

## 1.4 Les règles de l'argumentation : six axiomes

Boltanski et Thévenot (1991) expliquent que ces cités sont construites sur un modèle commun soumis à certaines contraintes, c'est-à-dire que les cités sont à la fois fondées sur des principes supérieurs mais aussi sur des règles d'argumentation communes lors d'une dispute en justice. Les auteurs identifient six « axiomes » (Juhem, 1994).

### Axiome 1 : Principe de commune humanité

Ce principe est une forme d'équivalence fondamentale qui regroupe les membres d'une cité sous une même humanité. L'ensemble des êtres humains est donc concerné par l'ordre politique. Cet axiome permet d'écarter les systèmes politiques inégalitaires, où des esclaves ou sous-hommes ne pourraient accéder au statut de membre de la cité.

### Axiome 2 : Deux états minimum

Ce principe identifie au minimum deux états possibles pour les membres d'une cité : ceux qui méritent et ceux qui ne méritent pas. Ce principe de dissemblance exclut les situations d'éden ou de chaos où tous les êtres seraient identiquement évalués et où il n'y aurait ni dispute ni justification. Le minimum de deux états permet l'émergence de la discorde et de la justification des positions.

### Axiome 3 : Principe d'égale dignité

La commune dignité implique que chaque membre a un pouvoir identique pour accéder aux différents états. Les systèmes politiques organisés en castes, en ordres héréditaires ou selon une hiérarchie raciale sont donc exclus. Un « statut » implique une dimension de stabilité et est attaché à la personne. Au contraire, une « grandeur » n'est attachée à une personne qu'à l'issue d'une épreuve, dans le cadre d'une situation donnée. Dès qu'une nouvelle épreuve vient remettre en cause cette situation, la grandeur change. Les personnes peuvent se déplacer entre les cités, c'est-à-dire qu'ils peuvent changer de logique argumentative en fonction des circonstances. Il n'y a pas d'argumentation fondée sur le statut ou sur la personne.

### Axiome 4 : États hiérarchisés

L'ordre de grandeur implique que ces états sont hiérarchisés selon une échelle de valeur, ordre qui entre alors en tension avec le premier axiome. Ceux qui méritent sont supposés plus grands que ceux qui ne méritent pas. Dans une cité, on met en présence des grands et des petits.

### Axiome 5 : Formule d'investissement

L'accès aux états supérieurs est lié à une formule d'investissement. Être grand dans une cité implique toujours un coût ou un sacrifice : la renonciation à la grandeur dans les autres cités. Ainsi, la grandeur dans la cité domestique, impliquant la stabilité, la tradition, le respect des règles et des statuts n'est pas forcément compatible avec la grandeur dans la cité inspirée, qui s'appuie sur la liberté créative, l'autodétermination et la spontanéité. Ce principe explique

pourquoi personne ne peut se trouver au sommet de la hiérarchie de toutes les cités. La formation des cités impose des limites à la force des grands.

#### Axiome 6 : Principe de bien commun

Le principe de bien commun implique que la grandeur d'un être dans une cité profite à toute la cité. En d'autres termes, puisque l'état de grand est fondé sur le bien *commun*, il procure des bienfaits aux plus petits. Le bonheur des petits dépend de celui des grands. Les arguments adossés à un principe supérieur commun (l'une des cités) sont d'autant plus résistants et supportent d'autant mieux les remises en cause que ce principe supérieur est censé profiter à chacun.

Le tableau ci-après présente une synthèse des caractéristiques des cités, traduite à partir du tableau de Thévenot, Moody et Lafaye, 2000, p. 241.



		<b>Cité marchande</b>	<b>Cité industrielle</b>	<b>Cité civique</b>	<b>Cité domestique</b>	<b>Cité inspirée</b>	<b>Cité de l'opinion</b>	<b>Cité verte *</b>	<b>Cité par projets</b>
<b>Principe supérieur commun</b>	Convention qui caractérise la cité	Compétitivité du marché	Compétence, fiabilité, planification	Egalité et solidarité	Fiabilité	Passion, enthousiasme	Popularité, audience, reconnaissance	Durabilité, renouvelabilité	Réseau, activités, projets, liens
<b>Mode d'évaluation (valeur)</b>	Critère qui fonde l'équivalence entre les êtres	Prix, coût	Technique, Efficacité	Bien-être collectif	Estime, réputation	Grace, singularité, créativité	Renommée, réputation	Respect de l'environnement	Participation, sollicitation
<b>Forme de l'évidence</b>	Modalité de connaissance propre à la cité considérée	Monétaire	Mesurable: critères, statistiques	Formel, officiel	Orale, exemplaire, personnellement garanti	Implication émotionnelle et expression	Sémiotique	Écologique, écosystémique	Connaissance, information
<b>Répertoire des sujets</b>	Sujets qualifiés par leur état de grandeur (ici, sont présentés des exemples de grands êtres)	Client, consommateur, marchand, vendeur	Ingénieur, professionnel, expert	Citoyens égaux, syndicat de solidarité	Autorité	Être créatif	Célébrité	Environnementaliste	Coach, médiateur, chef de projet, manager, innovateur
<b>Répertoire des objets</b>	Objets ou dispositifs agencés avec les 'sujets' qui contribuent à objectiver la grandeur des personnes	Bon marché ou service en libre circulation	Infrastructure, projet, objet technique, méthode, plan	Règles et règlements, droits fondamentaux, politiques sociales	Patrimoine, lieu, patrimoine	Corps ou objet émotionnellement investi: le sublime	Signe, média	Milieu sauvage immaculé, environnement sain, habitat naturel	Nouvelles technologies, relations informelles et de confiance, partenariat, réseaux, projets
<b>Échelle temporelle</b>	Echelle de temps considérée	Court terme, flexibilité	Futur planifié à long terme	Vivace	Passé coutumier	Eschatologique, révolutionnaire, moment visionnaire	Vogue, tendance	Génération futures	Durabilité et variabilité
<b>Échelle spatiale</b>	Echelle spatiale considérée	Mondialisation	Espace cartésien	Détachement	Ancrage proximal local	Présence	Réseau de communication	Planète, écosystème	Local et global
<b>Traduit à partir de Thévenot, Moody et Lafaye, 2000, p.241</b>									<b>À partir de Boltanski et Chiapello 1999</b>

\* ' Cette colonne présente des indications d'une nouvelle cité, en cours de développement, qui est loin d'être aussi bien illustrée ou fortement intégrée que les autres ' (note des auteurs)

Tableau 3. Synthèse des caractéristiques des cités

## 1.5 Les conflits entre les cités

Boltanski et Thévenot (1991) distinguent deux types d'épreuve. Dans le cas d'un « litige », les personnes en présence s'accordent sur la cité dans laquelle on est et sur les êtres pertinents. L'épreuve sert à distinguer qui est grand et petit dans cette situation, au regard de la cité donnée, dans le cadre des axiomes énoncés ci-dessus. Le cas des litiges est cependant rare car la réalité est plus complexe et confronte les principes, les sujets et les objets de plusieurs cités. De plus, les sujets et objets peuvent appartenir à plusieurs cités, selon la situation donnée.

Dans le cas d'un « différend », la dispute ne porte plus uniquement sur la grandeur des personnes mais aussi sur la cité pertinente pour la situation envisagée. Chaque personne en présence mène une argumentation pour faire reconnaître la pertinence de la cité qui lui paraît la plus favorable. Ainsi, en agriculture, des partisans des pesticides, qui argumenteraient leur position en montrant l'effet de ces derniers sur les rendements à court terme et donc sur la capacité de nourrir une population grandissante, cherchent à faire reconnaître la pertinence de la cité marchande et de la cité industrielle (rendement à court terme et efficacité de la production pour répondre à une demande). En revanche, les partisans de l'agriculture biologique qui expliqueraient l'aspect destructeur des pesticides pour le sol et donc pour la fertilisation font appel à l'*argumentation écologique* (respect du vivant) mais aussi à la cité industrielle (efficacité des processus de production à long terme).

Le différend a lieu dans la mesure où les principes communs des différentes cités invoquées entrent en conflit du fait de l'écart entre les conceptions de ce qui est juste ou injuste dans ces mêmes cités. En effet, chaque cité, au-delà du principe supérieur commun qu'elle prône, constitue une critique des autres cités. Ainsi, la *cité verte* critique la logique court-termiste et utilitariste de la cité marchande à l'égard de la nature. Par nature, les cités sont en tension, se confrontent, se résistent voire se dénoncent (Whelan & Gond, 2017). Ainsi, si la cité marchande est l'une des conceptions du bien commun, en mesure de légitimer la position des acteurs sociaux, elle s'appuie sur la revendication d'un principe de compétition dans la recherche d'un bénéfice individuel. Ce principe apparaît entrer en contradiction avec la défense du bien collectif, véhiculé par la cité civique ou la cité domestique (Boltanski & Thévenot, 1991; Hervieux, Gedajlovic, & Turcotte, 2010).

Pour nous aider à comprendre les conflits entre les cités et la teneur des critiques croisées qui en résultent, le tableau ci-après présente les critiques entre les cités. Nous l'avons construit à partir de l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991) et complété avec des éléments sur la cité par projets (Boltanski & Chiapello, 1999) et sur la *cité verte* (Lafaye & Thévenot, 1993; Thévenot et al., 2000).

Critique de "ligne" vers "colonne"	À partir de	Cité inspirée	Cité domestique	Cité de l'opinion
Cité inspirée	Boltanski et Thévenot, 1991		Le frein de l'habitude Les choses installées dans la durée L'oppression d'une hiérarchie <i>La nécessité de pouvoir tout abandonner</i>	La vanité des apparences L'inauthenticité du théâtre du monde Trop se préoccuper de la reconnaissance extérieure
Cité domestique		Le laisser-aller		Les belles manières du courtisan <i>Ne pas se donner en spectacle</i> <i>La discrétion des personnes de confiance</i>
Cité de l'opinion		L'intime conviction La fausse profondeur <i>Les stars dépossédées de leur vie privée</i>	La réputation fondée sur la tradition Les habitudes de secret	
Cité civique		L'individualisme Le bouillonnement spontanéiste des avant-gardes éclairées	Le paternalisme, l'autoritarisme La corruption, habitudes de copinage Les querelles de clocher, les divisions corporatistes Les relations de dépendance personnelle, du favoritisme <i>Dénoncer les scandales</i>	L'individualisme <i>Interdire les sondages en période électorale</i>
Cité marchande		<i>Le sang-froid dans les affaires</i> <i>La distance émotionnelle</i>	Les relations personnelles, les attaches locales Les préjugés et la routine L'ancrage dans le temps et l'espace	La spéculation Le peu de prix de la célébrité
Cité industrielle		Le gâchis de l'improvisation	L'ancien L'inefficacité des particularismes L'incompétence du petit chef La tradition comme frein à l'efficacité et au progrès	
Cité par projets	Boltanski et Chiapello, 1999	La séparation des autres La revendication d'originalité radicale <i>La créativité comme fonction du nombre et de la qualité des liens, pas de responsabilité spécifique de chacun dans l'innovation</i>	Les formes de contrôle, gratification, sanction Les liens dépendants des positions des personnes Le contrôle communautaire, l'autorité La circulation de l'information dépendante de la hiérarchie La sécurité et fidélité <i>Les relations non prescrites, libres, les contacts imprévisibles</i> <i>La circulation de l'information</i> <i>La mobilité, l'instabilité</i>	Les célébrités ignorent les non-célèbres La communication de masse <i>L'information dépend du lien</i> <i>La communication personnelle ou en groupe</i> <i>Les grands écoutent les petits</i>
Cité verte	Lafaye et Thévenot, 1993			L'écologie-image Le gaspillage de l'argent nécessaire aux actions écologiques pour des campagnes de communication ou opérations de prestige <i>L'ancrage de l'écologie dans des actions concrètes</i>

Contenu des cellules : Ce qui est dénoncé, critiqué / Ce qui est prôné ou mis en valeur

Tableau 4 – 1. Critiques entre les cités

Critique de "ligne" vers "colonne"	À partir de	Cité civique	Cité marchande	Cité industrielle	Cité par projet (Boltanski et Chiapello, 1999)	
Cité inspirée	Boltanski et Thévenot, 1991	L'état inhumain Les froids rapports juridico-économiques La méfiance des choses instituées	Les gens intéressés La servitude de l'argent	La rigidité des routines L'oppression du raisonnable, de la mesure, de la standardisation		
Cité domestique		Le "on" anonyme collectif L'irresponsabilité de Monsieur-tout-le-monde <i>La responsabilité personnelle</i>	L'appropriation marchande aliénable <i>Tout ne s'achète pas</i> <i>La subordination de l'argent au mérite</i>	Le formalisme inadapté La mauvaise qualité des produits standard Le manque de métier des diplômés <i>L'éloge de l'homme de métier</i>		
Cité de l'opinion			La publicité intéressée La compromission par la grandeur marchande	L'ésotérisme du spécialiste Les techniciens et spécialistes coupés de la masse	Le manque de transparence, le bouche-à-oreille <i>La communication de masse et transparente, sans liens</i>	
Cité civique				L'égoïsme des possédants L'individualisme marchand	La bureaucratiation et la technocratie	
Cité marchande			Le blocage par l'action collective L'ingérence de la justice dans les rapports marchands Le coût de la justice		La rigidité des outils, méthodes et organigrammes Les mauvaises affaires du technocrate	Le manque de transparence et les relations personnelles comme frein à la concurrence <i>Les transactions ponctuelles</i> <i>La transparence absolue</i> <i>L'anonymat</i> <i>Les produits stabilisés par des standards</i>
Cité industrielle			L'inefficacité des procédures administratives Les coûts d'une politique sociale	La Critique du produit de luxe inutile, du prix injustifié, des caprices et les aléas du marché		
Cité par projets	Boltanski et Chiapello, 1999		La manque de coopération L'anonymat, transactions ponctuelles Produits détachés des personnes et stabilisés par des standards <i>La "coopétition" (coopération et compétition)</i> <i>Les relations de confiance stables et durables</i> <i>La connaissance de proche en proche</i> <i>Produits transformés par la relation</i>	Les personnes définies par leur fonction Les relations prescrites par la structure L'expertise technique figée Les méthodes encadrées par des règlements et procédures <i>Pas de relation préétablie, flexibilité</i> <i>La capacité d'apprentissage</i> <i>L'auto-organisation,</i> <i>l'invention de règles locales</i>		
Cité verte	Lafaye et Thévenot, 1993	L'impuissance des structures institutionnelles publiques pour résoudre les problèmes écologiques L'inadaptation du langage réglementaire pour l'aménagement des milieux naturels	La dénaturation des paysages et de la nature pour des projets à finalité marchande La spéculation sur des terrains et la menace des zones naturelles La réduction des processus écologiques à un mode de régulation de court terme	(Attaques les plus virulentes) Le mode de production industriel et le productivisme, la société technicienne Le progrès, la vitesse, la modernisation et le désenclavement <i>L'irréductibilité des milieux naturels au langage technique</i>		

Tableau 4 – 2. Critiques entre les cités (suite et fin)

## 1.6 Les résolutions possibles du différend

Lors d'un différend, les individus ou groupes d'individus apportent des justifications en vue d'aboutir à une résolution du différend. Boltanski et Thévenot (1991) identifient trois modalités d'accord : la résolution dans une cité qui domine alors aux dépens des autres cités (1.6.1.), l'arrangement, local et temporaire, qui ne s'appuie sur aucune cité (1.6.2.) et le compromis, mode de résolution le plus durable construit à partir de plusieurs cités. Le compromis est consolidé par des dispositifs permettant une justification commune basée sur différentes cités (Jagd, 2011) (1.6.3.). Une quatrième modalité a été ensuite proposée par Boltanski : la domination complexe (Boltanski, 2008) (1.6.4.).

### 1.6.1 La résolution dans une cité

La résolution dans une cité implique que l'argumentation a permis de convaincre l'ensemble des acteurs de la prédominance d'une cité sur les autres. La conception d'une cité unique s'applique à la situation et l'on peut alors potentiellement se retrouver dans le cas d'un litige, où les individus doivent se mettre d'accord sur la grandeur des personnes et des objets dans cette cité donnée. Dans ce mode de résolution, le pluralisme est éliminé en faveur d'une conception unique et prise pour acquise. Les opinions dissidentes restent silencieuses (Cloutier & Langley, 2013).

### 1.6.2 L'arrangement qui ne s'appuie sur aucune cité

L'arrangement est un accord qui s'appuie sur une logique gagnant-gagnant mais ne s'appuie pas sur un bien commun, contrairement au compromis. Les parties s'arrangent entre elles, « en privé ». L'une fait pour l'autre quelque chose qui l'arrange et réciproquement, mais cet arrangement n'a pas de visée générale et ne peut être justifié publiquement, c'est-à-dire ne s'appuie sur aucune cité. « *Est « privé », dans cette acception, ce qui, ignorant le bien commun pour n'impliquer que les bénéfiques des parties en cause, n'a pas la visée d'une justification.* » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 409) L'arrangement est une forme de coalition, entre les parties intéressées, et mettant à l'écart les autres. Il est qualifié par Boltanski et Thévenot (1991) de « monstrueux, maladroit, anxio-gène, disparate, incongru, troublant, étrange » (termes descriptifs traduits à partir de l'identification de Whelan et Gond (2017)). Un compromis peut être dénoncé comme illusoire car réduit à un arrangement au bénéfice des parties prenantes. Il n'y a pas de bien commun mais les intérêts particuliers des parties.

### 1.6.3 Le compromis entre les cités

Dans la réalité, aucune cité n'est suffisante à elle seule pour ordonner les relations complexes d'une vie en société. La confrontation entre plusieurs formes de justification n'aboutit pas nécessairement et plutôt rarement sur l'élection d'une unique cité mais nécessite l'élaboration de compromis pour assurer une résolution du conflit plus stable. Dépasser l'épreuve, au-delà de sa résolution, c'est trouver un compromis au bénéfice du bien commun. Dans le compromis, le différend est suspendu bien qu'il ne soit pas résolu par le choix d'une seule cité de référence. Le compromis permet aux individus de s'entendre, de suspendre le conflit sans toutefois le

régler (Whelan & Gond, 2017) mais en développant de nouveaux termes à partir desquels un accord durable peut naître (Gond et al., 2017). Par exemple, Boisard et Letablier (1987) identifient dans le label Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) un compromis entre la cité domestique et la cité industrielle en garantissant de façon standardisée des modes de production traditionnels (Boisard & Letablier, 1987 cité par Gond et al., 2017).

Pour nous aider à comprendre les compromis entre les cités, voici un tableau listant des « figures de compromis » possibles, fait à partir de l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991) et que nous avons complété avec des éléments sur la cité par projets (Boltanski & Chiapello, 1999) et sur la *cité verte* (Lafaye & Thévenot, 1993; Thévenot et al., 2000).

Mondes/avec, engageant	Cité domestique	Cité de l'opinion	Cité civique	Cité marchande	Cité industrielle	<i>Cité verte</i> ("L'argument écologique modelé dans les formes de bien commun disponibles")	Cité par projets
<b>Cité inspirée</b>	La relation initiatique de maître à disciple	L'hystérie des fans	L'homme révolté La mobilisation révolutionnaire Le geste de protestation Le génie collectif	Le marché créatif Faire une folie en affaires Le sublime n'a pas de prix	La passion du travail rigoureux Les techniques de créativité L'inventeur	L'approche esthétique de la cause écologique L'ineffable beauté d'un site L'harmonie des paysages	La créativité, l'innovation La singularité des êtres et des choses, la diversité
<b>Cité domestique</b>		Entretenir des bons contacts	La correction envers les fonctionnaires Le bon sens dans l'application des règlements L'extension des droits civiques La communauté scolaire	La confiance et la réputation dans les affaires Le service sur mesure La propriété aliénable	L'esprit et le savoir-faire maison L'efficacité des bonnes habitudes La compétence de l'homme de métier La qualité traditionnelle La responsabilité du chef Les ressources humaines	L'approche communautaire et territoriale de l'argumentation écologique Le respect d'un patrimoine domestique et de la qualité de la vie	Les relations personnelles, le face-à-face, la confiance La famille comme première source de réseau, l'entreprise familiale
<b>Cité de l'opinion</b>			Toucher et informer l'opinion publique Mettre son nom au service d'une cause La caution d'un officiel Faire une campagne d'adhésion	L'image de marque	Les méthodes pour implanter une image La mesure de l'opinion Une opinion objective	La nature célébrée et les célébrités de la cause écologique La médiatisation de la cause écologique	L'accroissement de la réputation par l'extension des relations La réputation favorable au réseau
<b>Cité civique</b>					Les droits des travailleurs Des méthodes efficaces de mobilisation L'accroissement de productivité des travailleurs motivés Le travail en groupe La certification de la compétence L'impératif de sécurité L'efficacité du service public	L'environnement au coeur du débat démocratique Les questions écologiques au service de l'intérêt général	
<b>Cité marchande</b>					Un produit vendable La maîtrise de la demande Les méthodes pour faire des affaires L'utilité, entre désir et besoin	La valeur marchande des biens écologiques	La confiance permettant l'échange de biens et services difficiles à formater dans un contrat Modèles de réseaux pour faire face aux échecs des marchés (asymétrie d'information)
<b>Cité industrielle</b>						L'efficacité industrielle et traitement technique de l'environnement	
<b>À partir de</b>	<b>Boltanski et Thévenot, 1991</b>					<b>Lafaye et Thévenot, 1993</b>	<b>Boltanski et Chiapello, 1999</b>

Tableau 5. Compromis entre les cités

### 1.6.3.1 *La fragilité du compromis*

Bien que centré sur la recherche d'un bien commun et sur la tentative de stabiliser la situation, le compromis comporte une ambiguïté et une instabilité intrinsèques puisqu'aucune cité ne voit son principe supérieur reconnu absolument. Si le compromis apparaît nécessaire, il demeure fragile puisqu'il ne se base pas sur un principe supérieur commun partagé par l'ensemble des personnes impliquées. Un compromis n'aura jamais autant de force que le gain d'une cité sur une autre, puisqu'il s'appuie sur des principes moins forts que les principes qui s'opposent. Le compromis peut donc facilement être critiqué du point de vue de l'une des cités impliquées (Boltanski & Thévenot, 1991). Il apparaît potentiellement fragile et instable puisqu'il ne permet pas d'ordonner les personnes selon une grandeur spécifique. Le différend peut toujours ressurgir.

### 1.6.3.2 *Les techniques de renforcement du compromis*

Pourtant un compromis comporte un potentiel créatif puisqu'il contribue à la recherche de nouveaux principes plus ouverts (Ricoeur, 1991). Au-delà de principes de bien commun, le compromis s'appuie sur des principes de renforcement.

*La création d'objets hybrides* – Boltanski et Thévenot (1991) suggèrent des façons de renforcer le compromis, en créant des objets hybrides et insécables, composés d'éléments relevant de différentes cités, « *et de les doter d'une identité propre en sorte que leur forme ne soit plus reconnaissable si on leur soustrait l'un ou l'autre des éléments d'origine disparate dont ils sont constitués.* » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 339). Au sein des compromis, les sujets eux-mêmes peuvent se doter de « qualités équivoques », c'est-à-dire qui appartiennent à plusieurs cités. Par exemple, les « techniques de créativité » s'appuient d'une part sur des processus d'ordre industriel et d'autre part sur l'inspiration caractéristique de la créativité. Dans le compromis, le principe de l'accord n'est pas clarifié car pas univoque, mais l'on considère l'intention commune de recherche du bien commun. Par exemple, la notion de service public compétitif, compromis entre la cité civique et la cité marchande, s'appuie sur une terminologie particulière, comme la notion d' « usager », englobant le « citoyen » et le « client ». Dans le contexte d'organisations hybrides comme les entreprises sociales, la recherche du profit, auparavant considérée comme contradictoire avec la mission sociale de l'entreprise, devient un moyen de soutenir cette mission et de favoriser l'autonomie de l'entreprise (Hervieux et al., 2010).

Avec la multiplication des objets composites, le compromis devient presque une cité dont la grandeur est de chercher à maintenir le compromis. Il devient difficile de penser une cité sans l'autre. Certaines qualités sont par nature équivoques et donc soutiennent fortement les compromis. C'est le cas de la notion de « responsabilité » qui renvoie à la fois à la responsabilité du père envers ses enfants (cité domestique) et à la responsabilité légale (cité civique).

*La critique de la grandeur opposée* – En l'absence d'objets équivoques, une autre manière de créer le compromis est de critiquer la grandeur de la cité opposée afin d'éviter le basculement dans cette autre conception et d'apporter des garanties d'ouverture favorisant le rapprochement



entre des principes *a priori* incompatibles. La cité inspirée, particulièrement rebelle à la compromission avec la cité industrielle puisque instable et dénuée d'outil de mesure et d'équipement, est très critiquée via la dénonciation des mages, des charlatans, du miracle, du génie et même de l'inspiration, au profit de la créativité fondée sur un enseignement transmissible et systématisant le processus créatif.

*Des techniques pouvant générer des suspicions* – Mais l'effort de compromission peut générer suspicion sur les intentions sous-jacentes au compromis. Les objets de compromis s'appuient sur des formulations et désignations spécifiques. Il s'agit de trouver le terme adéquat, la formulation acceptable pour les deux cités. Cet effort de compromission suscite la suspicion et invite à dévoiler les intentions cachées derrière le compromis apparent. « *C'est précisément l'effort visant à dépasser la tension entre les termes du compromis par la recherche d'une désignation acceptable qui, si le compromis est dénoncé, va être présenté comme une tentative pour maquiller la vérité afin de la rendre présentable. [...] Ce que vous appelez « une employée de maison » (formulation qui suppose un compromis avec le monde industriel et qui ouvre la voie à un compromis civique, comme lorsque l'on parle des « droits des employés de maison ») n'est rien d'autre qu'une bonne (un petit être de la nature domestique). Dénoncer le premier terme comme euphémisme du second, c'est dévoiler la persistance de la condition domestique et le maintien de la dépendance personnelle, sous les faux-semblants d'une appellation trompeuse qui voudrait faire accroire que la bonne est un salarié « comme les autres ». » (Boltanski & Thévenot, 1991, pp. 342-343).*

#### 1.6.4 La domination complexe

Par la suite, Boltanski (2008) identifiera un quatrième mode de résolution du différend, la domination complexe, caractéristique des « sociétés capitalistes-démocratiques contemporaines ». Dans la perspective du cadre du nouvel *esprit du capitalisme*, la domination complexe repose sur le processus suivant. La critique est reconnue et prétendument incorporée voire institutionnalisée quand la force du mouvement critique s'intensifie. Toutefois, les changements opérés permettent en réalité de déconstruire la « réalité » contre laquelle les collectifs critiques s'étaient insurgés. Les mouvements critiques perdent alors leurs repères. « *Plus généralement, les interventions sur le droit, la redéfinition des qualifications et des formats d'épreuve, le déplacement des frontières et des contours des unités, l'infléchissement des règles ou de leur interprétation et, particulièrement, des règles officielles de sélection, modifient sans cesse la réalité et tendent à désorienter les acteurs qui subissent ces changements. Ils perdent les points saillants qui leur avaient permis d'avoir certaines prises sur la réalité. »* La critique, qu'elle soit corrective ou radicale, est alors considérablement affaiblie. Ce type de régime, qui ne cesse de se renforcer depuis la fin des années 1960, présente le changement comme une nécessité. Selon Boltanski (2008), cette philosophie déterministe de l'histoire, souvent associée aux régimes totalitaires, est pourtant aujourd'hui typique des modes de gouvernance du capitalisme moderne. Les interventions et justifications caractéristiques de mode de gouvernance, qui relie le capitalisme et l'État par « *l'échange entre techniques de management et procédures de légitimation* », comportent un caractère « instrumental » et « gestionnaire » (Boltanski, 2008).

## 1.7 La formulation de nouvelles cités

Au-delà de la résolution du différend, les conflits entre les individus et les justifications peuvent donner lieu à la formulation d'une nouvelle cité. Bien que reliées à des principes supérieurs communs, les cités ont une existence historique, localisable dans le temps et l'espace. Une cité se met en place quand un groupe d'acteurs devient plus puissant et quand ses membres revendiquent une contribution spécifique au bien commun. Le compromis notamment peut servir d'appui à la formulation d'une nouvelle cité. « *Le frayage des compromis contribue à dégager des ressources susceptibles d'être mobilisées pour étendre à de nouveaux principes le modèle de la cité.* » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 345). L'élaboration d'une nouvelle cité est une tâche délicate qui demande, à partir des épreuves concrètes et particulières, un travail philosophique rigoureux pour dévoiler les valeurs universelles sous-jacentes. La revendication d'une nouvelle cité s'accompagne d'un travail de mise en forme théorique visant à étendre la reconnaissance des valeurs et d'en faire la base d'une nouvelle forme de bien commun. Elles sont ensuite enracinées dans des dispositifs, des objets et du droit (Boltanski & Chiapello, 1999).

Ainsi, Lafaye et Thévenot (1993) ont revendiqué l'existence d'une *cité verte*, l'*argumentation écologique* étant de plus en plus prégnante dans nos sociétés. À toutes les échelles, les revendications et conflits liés à la nature se multiplient et témoignent de la capacité des acteurs à opérer des montées en généralité, à mettre en rapport la particularité de leurs revendications avec des principes généraux supérieurs d'ordre écologique.

## 1.8 L'évolution du capitalisme par le prisme des cités

L'activité économique est de façon récurrente sujette à conflits (Boltanski & Thévenot, 1991). Nous avons montré dans le chapitre 2 que les désaccords entre l'*esprit du capitalisme* et la critique donnent lieu à des dénonciations et justifications. Pour être mobilisateur, le capitalisme doit se doter d'un *esprit du capitalisme*, c'est-à-dire incorporer une dimension morale. Les hommes ne souhaitent pas tout sacrifier au processus d'accumulation et cherchent à contribuer à d'autres régimes (famille, solidarité, écologie, créativité...). Pour être désirable, le capitalisme doit donc offrir autre chose que l'accumulation et pointer des critères de justice, permettant de répondre aux critiques qui lui sont adressées. Les mouvements critiques à l'égard du système capitaliste viennent dévoiler ce qui, dans les épreuves de la vie sociale, transgresse la justice. Ils viennent mettre en lumière les forces cachées ou les protagonistes qui viennent parasiter l'épreuve. Il existe plusieurs ordres de valeurs ou conceptions de la justice que les individus sollicitent pour fonder leurs revendications, et l'*esprit du capitalisme* à son tour est fondé sur des points d'appui moraux, capables de réconcilier la critique et le capitalisme. Les cités constituent des points d'appui moraux pour fonder la critique et pour construire les justifications du capitalisme (Boltanski & Thévenot, 1991). Ceux sur qui repose la responsabilité de l'épreuve doivent répondre à cette critique et tenter de rendre l'épreuve légitime aux yeux de tous. « *Ces épreuves doivent être jugées valides, voire irréfutables, afin que soit assurée la légitimité de ceux qui ont quelque chose à y gagner et que la critique accuse justement d'être injustement favorisés.* » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 592). Dans la résolution des conflits liés à

l'activité économique, les entreprises élaborent des formes de compromis élaborés à partir de ces justifications (Boltanski & Thévenot, 1991). *L'esprit du capitalisme* se compose donc d'un ensemble de croyances qui justifie le capitalisme pour gagner et maintenir l'engagement de ses acteurs et répondre aux critiques de ses adversaires (Kazmi et al., 2015). « *Le capitalisme mobilise un « déjà-là » dont la légitimité est assurée et auquel il va donner un tour nouveau en l'associant à l'exigence d'accumulation du capital.* » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 59). Le cadre des Économies de la grandeur fournit une perspective originale qui rend compte des effets des interactions entre critiques et justifications sur la production de l'ordre et du changement organisationnel (Jagd, 2011). En particulier, il met l'accent sur la facette morale des processus de légitimation des organisations capitalistes, négligée par la théorie institutionnelle (Richards et al., 2017; Scherer & Palazzo, 2011).

Dans l'histoire du capitalisme, ses partisans ou ses détracteurs se sont appuyés sur des cités particulières pour justifier leurs positions. La cité constitue un appui justificatif propre à une configuration sociale donnée, un modèle type de justice à partir duquel il est possible d'évaluer les pratiques. Ainsi, dans les années 1960, la critique artiste, au nom de la cité inspirée, dénonce le manque du capitalisme, qui ne permet pas à chacun de s'épanouir dans une vie authentique et créative. Le capitalisme va y répondre en réorganisant la production de manière à satisfaire à une demande d'autonomie et en réduisant les effets de la hiérarchie. En effet, le précédent esprit, rattaché à une société paternaliste, était fondé sur la cité domestique, chaque position se trouvant définie dans une dimension statutaire (diplôme, mérites, ancienneté...) avec une organisation par fonction. Selon Boltanski et Chiapello (1999), le nouvel *esprit du capitalisme*, fondé sur la cité par projets, développe un monde connexionniste et flexible, où les cadres occupent une place centrale. Ainsi la critique artiste est intégrée dans les pratiques avec le développement de l'entreprise en réseau (Boltanski & Chiapello, 1999). De la même manière, la dénonciation de nombreux scandales écologiques à la fin du XX<sup>e</sup> siècle permet d'identifier l'émergence d'une septième cité, la *cité verte* (Lafaye & Thévenot, 1993), et donne lieu au développement de communications justificatives et de mesures préventives de la part des entreprises, en particulier à travers la RSE et le développement durable.

## 2 Les justifications de la critique écologique : la formulation d'une *cité verte* ?

Les formes de justification exposées par Boltanski et Thévenot (1991) à travers six cités correspondent aux grandes métaphysiques qui se sont développées au cours de l'histoire des sociétés occidentales. Ces métaphysiques politiques évoluent au long de l'histoire. L'identification des six cités de Boltanski et Thévenot (1991) n'est donc pas destinée à être exhaustive et l'originalité et l'un des intérêts du cadre des Économies de la grandeur est qu'il n'est pas figé mais ouvert à la redéfinition et à la réinterprétation du bien commun, au regard de l'évolution de la société, ici occidentale (Cloutier et al., 2017). Ainsi, Lafaye et Thévenot (1993) ont suggéré la formation d'une septième cité, la *cité verte*, prenant progressivement de la consistance au regard de la multiplication des conflits liés à la nature dans les sociétés

occidentales (Lafaye & Thévenot, 1993) (2.1.) et s'appuyant sur une *argumentation écologique* (2.2.). Cette cité comporte une forme de radicalité, encore peu théorisée (2.3.).

## 2.1 La multiplication des controverses écologiques depuis les années 1970

Dans les sociétés occidentales, la nature et l'écologie ont été au centre de controverses socio-politiques, de plus en plus nombreuses depuis les années 1970. Ces préoccupations et revendications écologiques ne peuvent plus être ignorées dans l'organisation de nos sociétés, caractérisée par la montée de l'écologie politique (Blok, 2013). Les revendications et conflits liés à la nature se multiplient : des projets d'aménagement nuisibles aux riverains ou aux agriculteurs, des revendications d'associations de protection de la nature, des nouvelles exigences des consommateurs en termes d'alimentation, de l'émergence du concept de Développement durable et de RSE, des programmes écologiques politiques jusqu'aux rassemblements internationaux tels que la COP 21 en 2015. La nature apparaît comme le creuset de nouvelles controverses (Lafaye & Thévenot, 1993) et implique un éventail de positions et d'acteurs dans des situations de justification publique (Thévenot et al., 2000). L'*argumentation écologique* est de plus en plus prégnante dans nos sociétés et montre la capacité des communautés politiques à mettre en rapport la particularité de leurs revendications avec des principes généraux supérieurs, montée en généralité qui caractérise les instruments de justification (Lafaye & Thévenot, 1993). Notamment, l'écologie politique puise sa force historique dans les dénonciations du marché et des intérêts égoïstes caractéristiques de la cité marchande, la critique écologique se jouant essentiellement dans cette « tension économie-écologie » (Blok, 2013).

## 2.2 La formulation d'une *argumentation écologique*

À partir de ce constat, Lafaye et Thévenot (1993), suivi par Thévenot (1996, 2002) et par Thévenot, Moody et Lafaye (2000), ont discuté de la place de la nature dans les cités, se demandant si, dans les controverses morales et politiques portant sur des questions écologiques, les acteurs ont recours à des cités existantes ou bien si la nature déborde ces ordres existants. Ils répondent en suggérant l'existence d'une septième *cité verte* (puisque la cité par projets n'a pas encore été identifiée en 1993), bien qu'elle mérite d'être étayée et caractérisée pour servir véritablement de capacité critique.

Dans une première sous-partie (2.2.1.), la nature est d'une part invoquée au regard de chacune des cités existantes, alors qualifiée sous le prisme des figures de bien commun déjà identifiées par Boltanski et Thévenot (1991). D'autre part, la grandeur écologique que Lafaye et Thévenot (1993) nomment la *cité verte* est décrite comme l'élaboration d'une nouvelle conception de la justice au cours de ces disputes écologiques (Lafaye & Thévenot, 1993) (2.2.2.). À la fin de la partie 2.2.2., un tableau synthétise les caractéristiques de la *cité verte*.

### 2.2.1 Les conflits écologiques à l'aune des cités existantes

Les désaccords mettant en cause la nature obligent à des montées en généralité nombreuses du fait de leur nouveauté (Latour, 1995) mais aussi du fait du caractère systémique de l'équilibre

écologique. Les revendications écologiques concernent un éventail d'échelles très variées, allant de l'action sur un environnement très localisé, comme la défense d'un bien privé ou la défense du bien d'un groupe restreint, jusqu'à la dénonciation de conséquences généralisées dans le futur et au danger qu'encourt la planète dans son ensemble (Lafaye & Thévenot, 1993). Avant d'analyser la capacité de l'*argumentation écologique* à soutenir un nouveau principe de justification, différents auteurs, à commencer par Lafaye et Thévenot (1993), interrogent les rapports entre cette argumentation et les cités existantes et stabilisées. Des travaux empiriques d'exploration de conflits liés à la nature (Lafaye & Thévenot, 1993; Latour, 1995; Le Bot & Philip, 2012; Thévenot et al., 2000) montrent que, pour argumenter leurs positions, les individus ou groupes d'acteurs font références aux cités déjà identifiées des Économies de la grandeur. L'*argumentation écologique* s'inscrirait alors dans ces cités.

*La valeur esthétique et authentique de la nature* - Boltanski et Thévenot (1991) montrent déjà le lien qu'entretiennent au départ la critique écologique et la cité inspirée. La critique écologique de la société de consommation dans les années 1970 apparaît comme une composante de la critique artiste, qui considère la nature dans sa valeur esthétique et authentique (Blok, 2013). Au-delà de cette critique particulière, la cité inspirée défend la beauté de la nature et l'harmonie des paysages. Au contraire, les projets urbains pèsent sur la beauté de la nature. La cité inspirée propose donc un mode d'évaluation d'ordre esthétique de la cause écologique (Lafaye & Thévenot, 1993). Par ailleurs, la nature est défendue comme source d'émotion de l'homme avec qui elle entretient un rapport intime (Le Bot & Philip, 2012). L'homme est attaché au lieu dans une dimension émotionnelle et parfois religieuse, qui implique de ne pas la faire « souffrir ». Enfin, la nature comporte une dimension authentique qui lui confère une valeur illimitée, qui n'a pas de prix (Thévenot, 1996). Chaque homme est concerné par cette expérience sensible du rapport à la nature (Blanc & Lolive, 2012). L'argumentation de la cité inspirée a alors une portée générale qui justifie de chercher à protéger la nature.

*L'enracinement dans un territoire de vie naturel* - La cité domestique inclut la question de la nature en revendiquant le respect d'un patrimoine domestique et de la qualité de la vie (Lafaye & Thévenot, 1993). Il s'agit de défendre un territoire, un patrimoine, une tradition, contre des projets déterritorialisés, déracinés, apatrides et répondant à des objectifs uniquement techniques ou économiques. Les projets d'urbanisation et le mode de développement industriel, soit les cités industrielles et civiques, sont clairement dénoncés à partir de ces principes de justification (Latour, 1995), réciproquement à l'appel à l'écologie pour redonner une dignité au local et pour permettre une harmonie entre les hommes et la nature par leurs attaches particulières à une communauté locale. Cet enracinement dans des lieux se prolonge temporellement à travers les générations et en termes de périmètre en incluant la cohabitation avec des non-humains (Thévenot, 1996). La cité domestique met en exergue la dimension communautaire de la cité écologique. Cependant, la cité domestique s'appuie par ailleurs sur des racines historiques pour redonner une identité à la communauté, et non simplement sur le patrimoine naturel (Lafaye & Thévenot, 1993).

*La médiatisation de la cause écologique* - La médiatisation de la cause écologique fait de la nature une entité célébrée et de ses défenseurs des célébrités. La cause écologique trouve alors

un écho dans la cité de l'opinion. Le recours aux médias et aux campagnes de sensibilisation se développe et donne plus d'influence aux actions menées (Lafaye & Thévenot, 1993).

*La défense de la nature au service de l'intérêt général* - La question écologique est aujourd'hui incontournable dans le débat démocratique et dans la réglementation. Cependant, c'est surtout à travers les associations que les préoccupations écologiques sont intégrées dans le débat démocratique et donc dans la cité civique (Lafaye & Thévenot, 1993). Cependant, la cité civique représente un concurrent redoutable pour l'écologie puisqu'elles ont toutes deux des prétentions à la totalité. La question écologique va au-delà de la notion d'intérêt général de la cité civique puisqu'elle implique de prendre en compte la nature eu égard aux générations futures de citoyens (Latour, 1995).

*La valeur marchande des biens écologiques et l'écologie facteur d'innovation* - La cité marchande intègre la question de la nature à travers la valeur marchande des biens écologiques et justifie leur mise à disposition comme biens et services marchands (Thévenot, 1996). Cependant, cette évaluation marchande est controversée dans la mesure où « *les êtres de la nature résistent aux efforts pour les assimiler à des biens marchands, même si le montant des amendes peut contribuer à les introduire dans un espace de prix* », comme par exemple dans le cas du marché carbone (Lafaye & Thévenot, 1993). L'intérêt de l'évaluation marchande est de tenter d'offrir une mesure d'équivalence. Par ailleurs, la cité marchande tire profit de la vogue de l'écologie à travers les produits verts, les labels verts et autres biens naturels (Latour, 1995).

*La technicité de la question écologique* - La cité industrielle comporte un certain antagonisme avec la cause écologique dans la mesure où elle vient précisément justifier l'exploitation de la nature pour produire des ressources et notamment de l'énergie (Thévenot, 1996). Mais elle soutient par ailleurs la nature en argumentant pour une approche technique de la question écologique. Les arguments de type industriel sont particulièrement présents dans les conflits liés à la nature, notamment sur les questions d'aménagement du territoire, où le génie écologique relève plus de l'ordre industriel que d'un potentiel ordre écologique (Le Bot & Philip, 2012). Les préoccupations écologiques sont en effet de plus en plus internalisées dans l'argumentation technique (Lafaye & Thévenot, 1993), notamment avec le développement durable, finalité revendiquée de bons nombres de projets, passant par exemple par la lutte contre les gaspillages et les nuisances ou par l'étude des cycles de production (Latour, 1995). Un appareillage et une réglementation technique de la nature ont permis de la traiter par des analyses multicritères comme des contraintes à intégrer, répertorier et mesurer. La technicisation de la question écologique semble se dérouler sans heurt et permet de nouvelles et bonnes affaires (Latour, 1995), si ce n'est que les techniques industrielles butent sur la difficulté à établir une équivalence entre ces critères écologiques (Lafaye & Thévenot, 1993).

*La cité par projets* - L'intégration de la nature dans la cité par projets n'a pas été étudiée, dans la mesure où la *cité verte* a été théorisée avant l'ouvrage de Boltanski et Chiapello (1999), identifiant la cité par projets et dans la mesure où la cité par projets est très souvent absente des études ultérieures. À première vue, il semblerait que la nature comporte une dimension

systémique, de mobilité et d'équilibre caractéristique de la cité par projets. Ces dimensions seront étudiées dans ce travail de thèse.

L'homme n'est pas coupé de la nature ni extérieur à elle, au contraire il existe une multiplicité d'attaches de l'homme à la nature (Thévenot, 1996). Les conflits liés à la nature apparaissent donc « solubles » dans des cadres justificatifs déjà identifiées par Boltanski et Thévenot (1991). Les cités de l'opinion, marchande et industrielle se distinguent des autres en étant lourdement équipées par des artefacts humains (Thévenot, 1996). Cependant, l'*argumentation écologique* intègre des objets nouveaux, tels que les cours d'eau, les paysages, les déchets, la couche d'ozone, les enfants à naître (Latour, 1995), qui laissent à penser qu'elle déborde les cités existantes et propose une nouvelle cité en cours de construction (Lafaye & Thévenot, 1993).

Ces rapprochements entre les cités et l'*argumentation écologique* peuvent être considérés comme des formes de compromis. Ces compromis ont été synthétisés dans le tableau de la sous-partie 1.6.3., dont nous présentons un extrait ici. L'un des objets de cette recherche est de compléter ces formes de compromis en considérant l'*argumentation écologique* au moins comme une cité à part entière.

<b>Cité inspirée</b>	L'approche esthétique de la cause écologique L'ineffable beauté d'un site L'harmonie des paysages
<b>Cité domestique</b>	L'approche communautaire et territoriale de l' <i>argumentation écologique</i> Le respect d'un patrimoine domestique et de la qualité de la vie
<b>Cité de l'opinion</b>	La nature célébrée et les célébrités de la cause écologique La médiatisation de la cause écologique
<b>Cité civique</b>	L'écologie au cœur du débat démocratique Les questions écologiques au service de l'intérêt général
<b>Cité marchande</b>	La valeur marchande des biens écologiques
<b>Cité industrielle</b>	L'efficacité industrielle et traitement technique de la nature

À partir de Lafaye et Thévenot, 1993

Tableau 6. Compromis entre l'*argumentation écologique* et les cités

### 2.2.2 La formulation d'une septième cité : la *cité verte*

Pour que l'*argumentation écologique* soit apte à fonder un nouveau principe de justification, il faut qu'elle propose d'une part une critique des principes de justification concurrents (2.2.2.1.) et d'autre part un principe propre à fonder un accord légitime (Lafaye & Thévenot, 1993) (2.2.2.2.).

#### 2.2.2.1 L'argumentation écologique *comme critique des autres cités*

L'*argumentation écologique*, si elle peut relever parfois des cités déjà établies, vient aussi dénoncer les insuffisances des autres modes d'évaluation et contester leur capacité à évaluer convenablement les grandeurs ou à assurer le bien commun (Lafaye & Thévenot, 1993). La *cité verte* critique en particulier les cités de l'opinion, marchande, industrielle et civique. Les cités

de l'opinion, marchande et industrielle notamment sont particulièrement lestées d'artefacts humains (Thévenot, 1996).

*La cité de l'opinion* - La recherche de la renommée comme support à l'action écologique fait l'objet de vives critiques, notamment par le réseau associatif. Outre le gaspillage monétaire engendré par les campagnes de communication plutôt que d'être utilisé au profit d'opérations écologiques, le green-washing est violemment critiqué comme l'utilisation de la cause écologique au profit d'intérêts marchands. *L'argumentation écologique* prône un ancrage dans des actions concrètes (Lafaye & Thévenot, 1993).

*La cité marchande* - La cité marchande prône généralement un mode de régulation court-termiste contrairement aux processus écologiques caractérisés par le long terme. La priorité économique n'est pas toujours compatible avec l'exigence écologique et constitue même une menace pour la nature (Lafaye & Thévenot, 1993).

*La cité industrielle* - La cité industrielle a été l'objet des attaques les plus virulentes de la part de *l'argumentation écologique*. La lutte écologique s'est développée à partir de la dénonciation du mode de production industriel (Lecourt, 1992). Le progrès, la vitesse, la modernisation, l'urbanisation sont souvent la cible de la mobilisation écologique. Le langage technique est réducteur pour aborder la réalité écologique (Barouch, 1989). L'écologie politique européenne s'est précisément unifiée autour d'une critique de la technique, orientée vers une éthique de la responsabilité, au regard des conséquences des actions industrielles. Cependant, *l'argumentation écologique* va au-delà d'une critique de l'industrialisation et de la technique. Elle prône une éthique du respect de la nature, qui va au-delà la responsabilité à l'égard des conséquences des actions humaines (Larrère, 2016).

*La cité civique* - Quant à la cité civique, les structures institutionnelles sont critiquées pour leur incapacité à résoudre la question écologique (Godard, 1995). Tout comme le langage industriel, le langage réglementaire apparaît inadapté pour traiter la question écologique (Barouch, 1989).

Ces critiques ont été synthétisés dans le tableau de la sous-partie 1.5., dont nous présentons un extrait ci-après.



Cité de l'opinion	Cité civique	Cité marchande	Cité industrielle
Dénonciation de l'écologie-image au profit de l'ancrage de l'écologie dans des actions concrètes	L'impuissance des structures institutionnelles publiques pour résoudre les problèmes écologiques	La dénaturation des paysages et de la nature pour des projets à finalité marchande	Attaques les plus virulentes
Le gaspillage de l'argent nécessaire aux actions écologiques pour des campagnes de communication ou opérations de prestige	L'inadaptation du langage réglementaire pour l'aménagement des milieux naturels	La spéculation sur des terrains et la menace des zones naturelles	Le mode de production industriel et le productivisme, la société technicienne
		La réduction des processus écologiques, caractérisés par le long terme à un mode de régulation marchand de court terme	Le progrès, la vitesse, la modernisation et le désenclavement
			L'irréductibilité des milieux naturels au langage technique

**À partir de Lafaye et Thévenot, 1993**

Tableau 7. Critiques de l'*argumentation écologique* à l'égard des autres cités

Les préoccupations écologiques véhiculent donc des remises en cause de la légitimité de certaines cités établies. Cependant, seules les cités inspirée et domestique n'apparaissent pas clairement comme la cible des critiques de l'*argumentation écologique* (Lafaye & Thévenot, 1993) (et la cité par projets, non théorisée en 1993). Cette capacité de critiquer des ordres de justification établis laisse penser que l'écologie est apte à fonder un nouveau principe supérieur commun.

#### 2.2.2.2 Les caractéristiques de la cité verte

*L'état de grand et l'état de petit* – L'importance prise par les questions écologiques semble se traduire par la construction d'une nouvelle cité, la *cité verte*. La grandeur de cette cité est attribué à ce qui est écologique, c'est-à-dire à celui qui participe à la défense et à la protection de la nature (Kalaora, 2016; Lafaye & Thévenot, 1993). Les justifications écologiques considèrent que le bien commun de l'humanité est lié à la sensibilité à la question écologique, c'est-à-dire la sensibilité à la protection et à l'attachement à la nature, à la bonne gestion des ressources et au développement du lien entre les hommes et la nature (Thévenot et al., 2000). La *cité verte* intègre des objets nouveaux, qui débordent les cités existantes, tels que les cours d'eau, les paysages, les déchets, la couche d'ozone, les enfants à naître (Latour, 1995). Ainsi, dans la *cité verte*, des objets non considérés comme pertinents dans d'autres cités, se révèlent bons pour l'humanité, comme par exemple la santé d'une truite de rivière (Thévenot et al., 2000).

Le qualificatif « vert » se rencontre de plus en plus fréquemment pour signifier la grandeur dans cette conception particulière de la justice, c'est-à-dire ce qui est propre, biodégradable et en harmonie avec la nature (Lafaye & Thévenot, 1993). Les êtres grands soutiennent ce qui est propre, non polluant, renouvelable, recyclable, durable et en harmonie avec la nature (Thévenot

et al., 2000). Mais au-delà des personnes, des collectifs ou des institutions, ils peuvent aussi être des entités naturelles comme l'eau, l'atmosphère, l'air, la faune ou la flore, qu'il faut protéger (Lafaye & Thévenot, 1993).

L'état de petit est associé à ce qui pollue ou détruit la nature, comme les gaz à effet de serre, le plastique, le béton, les centrales nucléaires, les autoroutes, qui incarnent la grandeur dans la cité industrielle. Les déchets ont une position ambivalente dans la *cité verte*. Ils peuvent passer de l'état de petit à celui de grand s'ils deviennent recyclables, tout comme certains produits de consommation, dont la valeur écologique augmente à mesure que la propreté de leur cycle de vie est améliorée (développement des éco-produits) (Lafaye & Thévenot, 1993).

*Un mode d'évaluation délicat* – Pour évaluer la grandeur des êtres dans une cité, celle-ci se dote d'un mode d'évaluation particulier (la confiance et le respect des règles de bienséance dans la cité domestique, le prix dans la cité marchande, le scrutin dans la cité civique, la performance dans la cité industrielle, etc.). Pour la grandeur écologique, il est difficile d'établir un équivalent permettant de rendre les êtres mesurables et comparables. Des essais foisonnent, par exemple la définition de seuil (pollution, exposition à certains risques écologiques, etc.), ou de plafond (utilisation des pesticides dans l'agriculture, etc.). Mais ces essais se heurtent à la fois à la difficulté d'en tirer des conclusions légitimes à partir de la mesure d'un taux et de la mesure des conséquences néfastes de ce taux, mais aussi aux limites techniques et économiques des appareils de mesure (Lafaye & Thévenot, 1993). Ainsi, par exemple, il n'existe pas encore de manière stable et fiable d'évaluer si les marchés du carbone contribuent ou non à un changement climatique durable dans le futur, la durabilité demeurant une grammaire fragile (Blok, 2013). Lafaye et Thévenot (1993) soulignent le manque d'outil de la *cité verte* pour servir largement dans des justifications et des mises à l'épreuve. Depuis lors, peu de chercheurs ont approfondi cette investigation.

La *cité verte* a fait l'objet de prémices de théorisation (Lafaye & Thévenot, 1993; Latour, 1995; Le Bot & Philip, 2012; Thévenot et al., 2000), dont l'objectif est d'identifier les caractéristiques de la *cité verte*, que tableau ci-après répertorie. En italique sont présentés des éléments cités par ces recherches mais non identifiés clairement comme relevant des concepts présentés.

	<b>Explication des concepts</b>	<b>La cité verte</b>
<b>Le principe supérieur commun</b>	Convention qui caractérise la cité	Équilibre écologique (soutenabilité, protection de la nature)
<b>L'état de Grand</b>	Caractérisation de l'état de grand	Sensible à l'écologie, protecteur de la nature, impliqué, respectueux, propre, non polluant
<b>La dignité des personnes</b>	Capacité commune à s'élever dans le bien commun, renvoie à une « vraie nature », « innocente »	<i>Équilibre écologique global, au-delà de l'humanité, appartenance à la nature</i>
<b>Le répertoire des sujets</b>	Sujets qualifiés par leur état de grandeur (ici, sont présentés des exemples de grands êtres)	Les écologistes et la nature (collectif de protection de la nature, éléments naturels, animaux et végétaux)
<b>Le répertoire des objets et des dispositifs</b>	Objets ou dispositifs agencés avec les 'sujets' qui contribuent à objectiver la grandeur des personnes	Environnements naturels sains (environnements sauvages, habitats naturels), produits sains (écoproduits, déchets recyclables)
<b>La formule d'investissement</b>	Relie l'accès à l'état de grand à un sacrifice dans une autre cité	<i>Équilibre naturel non industrialisable ou standardisable</i> <i>La nature n'a pas de prix</i>
<b>Le rapport de grandeur</b>	Relation d'ordre entre les 'états de grandeur' en précisant la façon dont l'état de grand, parce qu'il contribue au 'bien commun', comprend l'état de petit	<i>Nature comme ensemble supérieur commun à tous les êtres, écosystème</i>
<b>Les relations naturelles entre les êtres</b>	Relations qui unissent les grands êtres et les objets selon les rapports d'équivalence qui fondent la cité	<i>Protéger, respecter, laisser-faire, se relier, admirer, vivre</i>
<b>La figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>	Distribution des états de grandeur harmonieuse, c'est-à-dire conforme à la formule d'investissement	<i>Biotope, écosystème</i>
<b>L'épreuve modèle</b>	Situation dont l'issue est incertaine, et dans laquelle un dispositif pur et consistant se trouve engagé	Encore insuffisamment outillée pour servir largement dans des justifications ordinaires et permettre leur mise à l'épreuve
<b>Le mode d'expression du jugement</b>	Forme de manifestation du principe supérieur commun	Difficulté d'établir un équivalent propre à rendre les êtres commensurables
<b>La forme de l'évidence</b>	Modalité de connaissance propre à la cité considérée	<i>Savoir biologique</i>
<b>L'état de Petit</b>	Caractérisation de l'état de petit, défini soit négativement par défaut de la qualité de grand, soit en indiquant que les petits sont réduits à ne jouir que de leur bonheur particulier	Polluant, urbain, industriel, chimique
<b>La déchéance de la cité</b>	Abords du 'chaos', lorsque les êtres sont en passe de se 'dénaturer'	<i>L'industrialisation, pollution, artifices, urbanisation</i>

<b>Grammaire argumentative</b>		<i>Vert, écologique, propre, renouvelable, biodégradable, recyclable, sain, naturel, écosystème, biotope, nature, environnement, protection, eau, atmosphère, air, climat, faune, flore, cycle, biodiversité, etc.</i>
<b>À partir de</b>	<b>Boltanski et Thévenot, 1991</b>	(Lafaye & Thévenot, 1993; Latour, 1995; Le Bot & Philip, 2012; Thévenot et al., 2000)

Tableau 8. Caractéristiques de la *cité verte*

### 2.3 La radicalité écologique : les prémices d'une théorisation

Au-delà de la formulation d'une nouvelle cité, la référence à des équilibres naturels vient questionner les caractéristiques fondamentales du sens ordinaire du juste, à savoir les axiomes de l'argumentation (Thévenot, 1996) en faisant référence à une communauté incluant les générations futures et les entités vivantes non-humaines et en leur conférant donc une dignité, qui n'est alors plus réservée aux humains (2.3.1.). En outre, l'*argumentation écologique* revêt un caractère systémique qui diffère de la dynamique des cités précédentes et de leur mise à l'épreuve (2.3.2.). Ces particularités de l'*argumentation écologique* rendent nécessaire l'approfondissement de son analyse.

#### 2.3.1 La révolution des règles de l'argumentation par l'*argumentation écologique*

Quelques chercheurs proposent une esquisse de théorisation, mettant en exergue la particularité de l'*argumentation écologique* par rapport aux cités antérieures (Lafaye & Thévenot, 1993; Latour, 1995; Thévenot, 1996). Jusqu'ici, les conceptions du juste se référaient essentiellement, selon les axiomes exposés par Boltanski et Thévenot (1991), à des rapports entre les êtres humains, sans relation avec la nature, sauf en la considérant comme un ensemble de ressources à la disposition des hommes ou de contraintes avec lesquelles les hommes doivent composer (Thévenot, 1996). L'*argumentation écologique* vient rompre avec la grammaire de la justification, en modifiant certains axiomes, censés constituer des règles d'argumentation communes à l'ensemble des cités (Lafaye & Thévenot, 1993). L'*argumentation écologique* inclut dans la communauté de référence les générations futures ainsi que les entités non-humaines, étendant alors la dignité à ces entités.

##### 2.3.1.1 *L'inclusion des générations futures dans la communauté de référence*

Le premier principe de la grammaire commune aux différentes formes de justification s'appuie sur une communauté de référence constituée d'êtres humains (Boltanski & Thévenot, 1991). Ce principe est une forme d'équivalence fondamentale puisqu'il regroupe les membres d'une cité sous une même humanité. L'ensemble des êtres humains est donc concerné par l'ordre politique. Cet axiome permet d'écarter les systèmes politiques inégalitaires ou la restriction de la capacité critique à un groupe d'experts ou une communauté restreinte quelles que soient ses frontières (Lafaye & Thévenot, 1993). Cependant, l'*argumentation écologique* vient rompre

avec ce principe d'une autre manière, puisque la communauté de référence n'est pas restreinte mais étendue, d'une part dans le temps avec la notion de « générations futures ».

L'*argumentation écologique* va au-delà de la simple interaction de l'humanité avec la nature. Elle suppose une extension temporelle de l'humanité, en faisant référence de manière implicite ou explicite aux générations futures (Goodin, 1992; Larrère & Larrère, 2009; Taylor, 1986). Ces générations ne pouvant faire entendre leur voix, puisque non vivantes encore, sont pourtant convoquées dans les arguments écologiques. Afin de combler le défaut de symétrie que les générations futures subissent lors de l'épreuve, du fait de leur caractère abstrait et absent, des droits leur sont attribués, en tant que dispositifs de représentation (Lafaye & Thévenot, 1993). À partir des années 1960, le lien entre les générations présentes et futures s'établit par la notion de « patrimoine commun de l'humanité », élargie ensuite à la notion de « patrimoine mondial, culturel et naturel ». Le lien entre générations présentes et futures se matérialise donc par la nature, par l'intermédiaire de la notion ambivalente de « patrimoine naturel » impliquant un bien fondé sur l'engendrement et la transmission comportant un caractère pourtant sauvage et inappropriable (Lafaye & Thévenot, 1993).

#### 2.3.1.2 *L'inclusion des entités non-humaines dans la communauté de référence*

L'*argumentation écologique* fait subir à la grammaire commune un bouleversement bien plus radical que l'élargissement temporel de la communauté humaine. Elle propose une extension de la communauté de référence pour inclure les entités non-humaines. Elle fait ainsi sortir la grammaire de justification de l'anthropocentrisme dans un mouvement vers l'écocentrisme (Thévenot et al., 2000). La liste des êtres convoqués dans la dispute en justice est élargie aux entités naturelles, à la faune et à la flore. Ainsi, les controverses voient naître des associations défendant les animaux, les plantes ou les écosystèmes, des espèces sont protégées ou réintroduites, des réserves créées (Lafaye & Thévenot, 1993). Il ne s'agit plus seulement de l'homme, même étendu temporellement, mais de la nature comme ensemble supérieur qui inclurait l'homme parmi d'autres entités vivantes liés dans des écosystèmes (Latour, 1995). La préservation de la nature est valorisée non pas pour les bénéfices de l'humanité mais pour le bénéfice de l'écosystème lui-même (Thévenot et al., 2000).

#### 2.3.1.3 *L'extension de la dignité aux êtres non-humains*

Le principe de commune dignité s'appliquant à la communauté de référence, ce principe est également bouleversé par l'*argumentation écologique*. La commune dignité implique que chaque membre a un pouvoir identique pour accéder aux différents états, grands ou petits. Dans l'*argumentation écologique*, la dignité se s'applique plus seulement à la communauté humaine mais inclut la nature et les êtres non humains. L'extension du droit aux animaux traduit par exemple l'extension du périmètre des êtres dotés de dignité (Lafaye & Thévenot, 1993). Au-delà du droit, cette dignité accordée aux êtres vivants s'exprime dans une éthique qui implique la reconnaissance de l'individualité de ces êtres, non traités comme des entités élémentaires (Taylor, 1986). Cette posture implique de l'humilité de la part des hommes et qu'ils renoncent au caractère agressif qu'ils endossent quand il traite la nature comme uniquement utile. Il ne s'agit pas pour l'*argumentation écologique* de soutenir que les hommes ne peuvent utiliser,

agencer ou étudier les animaux, les forêts ou les insectes, mais qu'ils se doivent, comme à l'égard des autres hommes, de ne pas les considérer comme des moyens mais toujours aussi comme des fins (Latour, 1995). Aujourd'hui, le débat sur le développement durable est mal engagé philosophiquement pour soutenir l'*argumentation écologique*, puisqu'il apparaît enfermé dans le paradigme culturel occidental prônant une protection de la nature comme entité séparée de l'homme (Vallaëys, 2011).

### 2.3.2 La portée systémique de la pensée écologique

L'*argumentation écologique* s'appuie sur une représentation des liens entre humains et non-humains qui vient modifier la conception des rapports entre des êtres considérés comme distincts et séparés. Plutôt que de présupposer que les êtres humains sont détachés et plutôt que d'étudier les rapports qu'ils alimentent les uns avec les autres, l'*argumentation écologique* souligne « l'évidence d'une multiplicité d'attaches » entre les hommes et la nature (Thévenot, 1996). L'*argumentation écologique* propose un langage différent permettant aux humains et non-humains d'être intégrés dans une notion de système excédant l'humanité. Elle souligne les interdépendances entre populations humaines, animales, flore, sols, climats, etc, réunis dans des écosystèmes. La dignité des êtres particuliers est considérée mais aussi l'équilibre du système, où les êtres sont reliés par des flux. L'objectif est de soutenir un équilibre global harmonieux (Lafaye & Thévenot, 1993). Les êtres vivants, tous des fins et non des moyens, sont des médiateurs dans cet équilibre (Latour, 1995). Cette conception, qui met en évidence la façon dont les formes de vie interagissent en tant que système, est essentielle pour la compréhension de la pensée écologique.

L'extension de la communauté des êtres dignes et la représentation systémique des liens entre humains et non-humains bouleversent le processus de justification. L'objet de cette recherche est entre autres de contribuer à enrichir la compréhension de cette pensée écologique et des modalités d'engagements d'humains avec des non-humains.

## 3 Les justifications de la critique écologique et de l'*esprit du capitalisme* dans les théories des organisations

Bien que le cadre des Économies de la grandeur soit encore peu utilisé dans la recherche en management, l'intérêt porté à la sociologie pragmatique est grandissant. Il permet en effet d'appréhender la diversité des rationalités et des controverses en entreprise (3.1.). En particulier, l'analyse de la résolution des controverses écologiques sous le prisme des Économies de la grandeur fournit quelques éclairages sur les controverses animant la critique écologique et les entreprises et les façons dont celles-ci sont résolues via la RSE notamment (3.2.).

### 3.1 L'intérêt des Économies de la grandeur pour la recherche en management

L'ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991), traduit en anglais en 2006 (Boltanski & Thévenot, 2006), est considéré comme l'une des contributions majeures de la sociologie, constituant une

perspective théorique originale et inégalée depuis Bourdieu (Cloutier et al., 2017; Jagd, 2011). La sociologie pragmatique française et en particulier les Économies de la grandeur ont renouvelé en profondeur la théorie sociale et la sociologie en France et au-delà au cours des 30 dernières années (Cloutier et al., 2017).

Dans la recherche en management également, ce cadre théorique présente un intérêt indéniable. Les organisations sont constituées d'individus aux rationalités multiples et concurrentes, déjà appréhendées à travers différentes approches comme par exemple dans les logiques institutionnelles (Cloutier & Langley, 2013; Thornton & Ocasio, 1999, 2008). La dimension pragmatique des Économies de la grandeur considère le fait que les acteurs utilisent des ressources grammaticales pour justifier leurs positions quand ils sont plongés dans des situations incertaines et permet alors de comprendre la dynamique de l'action (Thévenot, 2007). Elle permet de révéler les rationalités contradictoires présentes dans les organisations en facilitant leur délimitation (Cloutier & Langley, 2013). Réciproquement, l'entreprise constitue un espace privilégié pour observer les tensions entre les différents cités et les compromis plus ou moins stables engendrés.

Les Économies de la grandeur apportent par ailleurs une facette morale des processus de légitimation des organisations capitalistes, très souvent négligée par les théories en management, comme la théorie institutionnelle (Richards et al., 2017; Scherer & Palazzo, 2011). En identifiant une multiplicité de principes supérieurs, le cadre des Économies de la grandeur invite à dépasser une conception binaire de la morale pour adopter une analyse multipolaire (Cloutier & Langley, 2013). Il redonne à la notion de valeur un sens multiple et non purement économique et reconnaît alors la multiplicité de ce qui produit de la valeur dans la vie organisationnelle. D'un autre côté, plutôt que de rejoindre une conception illimitée de la pluralité des rationalités, les Économies de la grandeur ouvrent une troisième voie en offrant un pluralisme limité à travers les « cités ». Elles permettent d'identifier les dimensions morales qui sous-tendent les différentes positions des individus et les tensions qui en résultent (Cloutier et al., 2017).

En reconnaissant que les revendications des individus peuvent être rendus compatibles (à travers les compromis par exemple) ou non, les Économies de la grandeur révèlent ce qui sous-tend les critiques sociales et permet de comprendre comment les acteurs négocient les potentiels accords, apportant une compréhension fine de la façon dont ils coordonnent leurs actions (Boltanski, 2011). Les Économies de la grandeur contribuent alors aux études des organisations en apportant une perspective originale des processus de critique et de justification interférant dans l'ordre et le changement organisationnel (Jagd, 2011). En particulier, des recherches récentes insistent sur l'intérêt du cadre des Économies de la grandeur pour les questions centrales liées à la RSE, y compris dans les approches critiques (Cloutier et al., 2017).

### 3.2 La diversité des rationalités en entreprise : des champs d'application académique variés

Au-delà des questions liées à la critique écologique, le cadre des Économies de la grandeur a été appliqué à l'étude des organisations et aux controverses qui les traversent dans des champs très variés, donnant lieu à des questionnements originaux, comme les différentes façons dont la comptabilité peut être conceptualisée et comment la comptabilité maintient ces conceptions ensemble à travers des compromis (Annisette, Vesty, & Amslem, 2017), les justifications philosophiques et politiques ainsi que la résolution par compromis des conflits liés à la collaboration sur internet (Barondeau, 2015), la commercialisation du savoir académique (Mailhot & Langley, 2017), les fondements de la légitimité dans le cas du conflit étudiant québécois (Dionne, 2014), la confrontation des objectifs créatifs et commerciaux dans une chaîne de télévision écossaise (Alvarez, 2014), l'étude du capital-investissement et des possibilités et limites de la critique sous le capitalisme financier (De Cock & Nyberg, 2016), l'étude des sociétés coopératives françaises (Jaumier, Daudigeos, & Joannidès de Lautour, 2017), le changement managérial et les chocs culturels dans le secteur public (Fronza & Moriceau, 2008), les injustices perçues lors de changements institutionnels dans l'audit, (Ramirez, 2013), ou encore, la fixation de prix minimum dans le commerce équitable à l'international (Reinecke, 2010).

Cependant, les Économies de la grandeur restent encore relativement peu utilisées pour explorer ces dynamiques individuelles et organisationnelles. Le changement social et les compréhensions morales et politiques de ces changements dans les entreprises restent largement ignorés par les chercheurs en organisation (Whelan & Gond, 2017). Peu d'études empiriques se concentrent explicitement sur les processus complexes des critiques, justifications et tentatives de compromission dans les organisations (Jagd, 2011). La diversité des applications du cadre des Économies de la grandeur témoigne de la réalité des organisations comme lieu de disputes et de critiques où les individus ont la capacité de choisir les significations qui leur conviennent (De Cock & Nyberg, 2016) et reflètent la centralité des questions de légitimité dans les organisations (Richards et al., 2017). Ce cadre permet de révéler ces rationalités conflictuelles et la façon dont elles se coordonnent pour atteindre une légitimité collective (Jagd, 2011).

### 3.3 La résolution des controverses écologiques dans le capitalisme

Les quelques applications du cadre des Économies de la grandeur dans la littérature académique sur la RSE et plus largement sur les questions de soutenabilité et de durabilité, permettent de mieux délimiter la place encore incertaine accordée à l'*argumentation écologique* dans la résolution des controverses écologiques. Ces controverses semblent à première vue donner lieu à l'élaboration de compromis par l'intermédiaire de la RSE et du développement durable, qui peuvent être perçus comme la concrétisation d'un nouvel *esprit du capitalisme* (3.2.1.). Cependant, ces compromis se révèlent finalement instables et font l'objet de défiance, de confrontation nécessitant de nouveaux processus de justification des parties prenantes (3.2.2.). La critique écologique persiste voire se renforce, dans la mesure où l'*argumentation écologique*



ne serait que « superficiellement » prise en compte dans les compromis, ce qui laisse à penser que la RSE ne parvient pas à fonder un nouvel *esprit du capitalisme* (3.2.3.).

### 3.3.1 Les justifications et les transformations du capitalisme face à la critique écologique

#### 3.3.1.1 *Des compromis multiples pour un « capitalisme vert » au service du « développement durable »*

Quelques recherches questionnent le développement durable comme le résultat de l'interaction entre les acteurs du capitalisme et les acteurs critiques (Christiansen, 2017; Kazmi et al., 2015). L'émergence du concept de « développement durable » constitue une rupture pour la société politique et économique en affirmant que la nature n'est pas une sphère isolée des actions humaines (Emelianoff et al., 2003). Le développement durable vise à concilier développement économique, équité sociale et souci écologique, en particulier, il cherche à réconcilier le système capitaliste avec une critique écologique particulièrement virulente depuis les années 1980 (Hochedez, 2012).

Le développement durable et ses applications sont analysés par plusieurs chercheurs comme le résultat d'un compromis entre différentes conceptions de la justice. Bien que le concept de durabilité prenne des formes différentes selon les lieux auxquels il s'applique, les conflits principaux portent sur la tension entre l'*argumentation écologique* et la cité marchande. Le développement durable serait considéré comme une forme de compromis entre ces deux conceptions de la justice (Blok & Meilvang, 2015). Par exemple, Blok (2013) montre que les marchés du carbone se fondent sur ce compromis et témoigne de la tension « économie-écologie » qui a toujours caractérisé l'écologie politique. L'existence de ces marchés attestent de l'effort des élites écologiques européennes (gouvernements, scientifiques, entreprises et ONG) pour la recherche d'un nouveau compromis marchand-vert, organisé autour de l'objectif d'une double durabilité de la croissance économique et de l'écosystème planétaire (Blok, 2013).

Selon Chiapello (2013), le capitalisme pourrait évoluer vers un « capitalisme vert », basé sur la mise en place de solutions technologiques au défi écologique. Plus précisément, le développement durable constituerait un nouvel *esprit du capitalisme* basé sur un « connexionnisme vert ». L'esprit de capitalisme « connexionniste » précédent, basée sur la cité par projets, a permis l'intégration de la critique artiste. Il repose sur l'organisation par projets et en réseaux des entreprises et permet une plus grande flexibilité et le foisonnement des opportunités en termes d'activités (Boltanski & Chiapello, 1999). Cet esprit connexionniste intégrerait aujourd'hui la critique écologique. Par exemple, les projets d'« urbanisme vert » s'inscrivent dans des partenariats locaux et réseaux internationaux et convoquent une multiplicité d'acteurs (urbanistes, architectes, administrateurs des collectivités, entreprises et associations) dans le partage d'expériences, de projets et de solutions, caractéristiques de la cité par projets, en vue d'une transition écologique (Blok, 2013). Au-delà de la cité par projets, l'urbanisme vert met en lien la *cité verte* avec la cité inspirée, dans la mesure où y sont mis en avant la dimension esthétique et authentique d'une nature réintégrée en ville, dans la vie quotidienne des individus. « *En plantant des toits verts sur les gratte-ciels de Tokyo, en installant de l'énergie solaire sur les nouveaux bâtiments de Copenhague ou en préparant des*

*voies cyclables sur Manhattan, les acteurs de différents mondes sociaux - y compris les mondes activistes - exploitent des énergies vitales qui vont bien au-delà des limites étroites du capital lui-même.* » (traduit de Blok, 2013, p. 503). Plus largement, la ville durable serait un compromis entre la *cité verte* (effet minimum sur la nature), la cité marchande (compétitivité de la ville), la cité civique (diversité sociale comme force des collectifs urbains), la cité de l'opinion (attractivité de la ville), la cité industrielle (solutions techniques et architecturales), la cité inspirée (authenticité et esthétique) et la cité par projets (espaces de coopération et coordination, débats publics) (Blok & Meilvang, 2015). Selon certains chercheurs, l'écologie urbaine constitue un exemple fort de l'intégration de la *cité verte* dans des compromis multiples (Blok & Meilvang, 2015). Ainsi, au-delà de l'antagonisme vert-marchand, la critique écologique s'intégrerait au capitalisme à travers des compromissions multiples.

### 3.3.1.2 *La RSE comme concrétisation du capitalisme « vert » dans l'entreprise*

  la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les démarches RSE sont en plein essor dans les entreprises et témoignent de la tendance des entreprises à prendre en considération les effets sociaux et écologiques de leurs activités, au-delà de leur responsabilité économique. Selon certaines recherches, la RSE peut être considérée comme la tentative des entreprises de répondre à la critique écologique et pourrait donc constituer une base pour un nouvel *esprit du capitalisme* (Kazmi et al., 2015). L'essor de la RSE a fait suite à de fortes critiques envers les pratiques capitalistes et les dérives de certaines entreprises en termes sociaux et écologiques (Smith, 2003). La RSE serait alors nécessaire au capitalisme afin de répondre au moins théoriquement à la critique actuelle (Vogel, 2006), comme nous l'avons vu dans le chapitre 1. Ces dernières décennies ont effectivement été marquées par la propagation rapide d'un discours défendant la compatibilité de la prise en compte des enjeux écologiques et sociaux par les entreprises avec la rentabilité économique. Les entreprises sont conçues discursivement au moins comme des acteurs « citoyens » évoluant dans un réseau de parties prenantes, ayant pour préoccupation le bien commun, au-delà de leur responsabilité économique (Christiansen, 2017). Les discours sur la RSE ne préconisent pas le maintien du « *business as usual* », mais appellent à une responsabilité plus large de l'entreprise à l'égard de la société, en permettant aux acteurs du capitalisme d'afficher leur ambition d'aligner leurs valeurs morales et leurs intérêts économiques (Kazmi et al., 2015).

Le discours ambitieux véhiculé par la RSE lui conf rerait une efficacité puisqu'il favoriserait l'engagement de l'entreprise ainsi que les attentes de l'opinion publique. Beaucoup d'entreprises seraient aujourd'hui convaincues par la RSE et mettraient en place des codes de conduite et des stratégies de développement qui mettent en évidence non seulement la valeur économique, mais aussi la valeur écologique et sociale que les entreprises ont pour la société (Christiansen, 2017). La RSE pourrait même contribuer à la « performativité critique », c'est-à-dire au processus continu par lequel les études critiques en management cherchent à transformer les pratiques des entreprises (Kazmi et al., 2015). Ainsi, elle serait une source potentielle de transformation du capitalisme.

Différents chercheurs considèrent la RSE comme un compromis entre différentes cités (marchande, industrielle, civique, verte notamment). Selon Chiapello (2013), la RSE constituerait la concrétisation du capitalisme « vert » dans le cadre de l'entreprise. D'autres

auteurs parlent plutôt de capitalisme « civique » dans la mesure où la RSE permettrait de créer de la valeur économique tout en apportant de la valeur sociale et donc tout en contribuant au bien commun (Christiansen, 2017). Ainsi, la RSE serait constituée d'initiatives hybrides qui mettent en lien des entreprises orientées vers un objectif de rentabilité (cité marchande), des ONG concernées par les droits de l'homme et le bien-être social (cité civique) et par la nature (*cité verte*) et des organisations soucieuses d'assurer la transparence des entreprises (cité civique) (Whelan & Gond, 2017).

Selon Richards, Zellweger et Gond (2017), la légitimité des entreprises se construit sur un compromis entre les cités civique, verte et domestique. Les cités civique et verte apparaissent comme interdépendantes. Elles utilisent le même langage lié à la libération des intérêts particuliers pour assurer la sécurisation de tous et la protection de la nature comme un bien public. Elles font en général l'objet de communications explicites de la part des entreprises et s'appuient sur des instruments formels (législation, codes de conduite, charte etc.) plutôt que sur des accords informels et interpersonnels, considérés comme arbitraires, contrairement à la cité domestique, rencontrée dans les entreprises familiales, où la légitimité est assurée par les relations personnelles et la confiance entre les acteurs (Richards et al., 2017). Ces travaux contribuent ainsi à la distinction entre « RSE explicite » et « RSE implicite » (Matten & Moon, 2008). Il existerait pour les entreprises différentes manières d'être responsables, fondées d'une part sur une légitimation implicite par la cité domestique et d'autre part sur une légitimation explicite par les cités verte et civique. Ainsi, les mécanismes de légitimation s'appuieraient sur des types de grammaire plus ou moins formels selon les cités (Richards et al., 2017).

### 3.3.1.3 *La réconciliation du système d'accumulation et de la critique écologique par la RSE et le développement durable*

La mise en place de la RSE ne remettrait pas en question le principe d'accumulation à l'origine du capitalisme. D'une part, l'intégration de considérations écologiques dans les entreprises constitue de nouvelles opportunités de marché et d'innovations techniques et technologiques (Chiapello, 2013). De nombreux partisans de la RSE postulent une convergence entre les initiatives de RSE et la performance économique, permettant de combiner des objectifs hautement recherchés et suscitant ainsi de l'enthousiasme à l'égard de la RSE (Christiansen, 2017). Le retrait du secteur public dans la fourniture de biens sociaux apporte de nouvelles opportunités de marché aux entreprises, qui prennent le relai sur ces questions (Christiansen, 2017). Ces analyses confirment la position de Boltanski et Chiapello (1999) selon laquelle les transformations du capitalisme sous l'effet de la critique sont mises en place dans la mesure où elles représentent un intérêt pour le système capitaliste, en terme de gestion des risques, de gain de légitimité, mais aussi d'opportunité économique.

Selon certaines recherches, la RSE et plus généralement le développement durable constitueraient alors les socles possibles d'un nouvel *esprit du capitalisme* permettant de répondre à une critique écologique correctrice sans remettre en question le système d'accumulation. La RSE ne cherche pas à remettre en question le capitalisme mais confère aux entreprises, dans un contexte où les États ont perdu du pouvoir, la responsabilité de s'auto-

imposer de nouvelles règles (Chiapello, 2013). Selon Kazmi, Leca et Naccache (2015), la RSE présente les principales caractéristiques de *l'esprit du capitalisme* – excitation (source d'enthousiasme), bien-être social (garantie de sécurité), bien commun (gage de justice). En particulier, elle invite l'entreprise dans un projet enthousiasmant puisqu'elle la relie à une société élargie et lui proposant d'aligner ses valeurs morales et ses intérêts économiques. La particularité de cet *esprit du capitalisme* en comparaison aux esprits précédents est justement cette dimension collective. Là où les esprits précédents promettaient la liberté individuelle aux acteurs, la RSE représente un devoir envers le collectif et un moyen d'en tirer des avantages sociaux et moraux (Kazmi et al., 2015). La RSE permet ainsi d'assurer la continuité de la croissance économique tout en prenant en compte les besoins de la société et des générations futures, dans une recherche d'équité. Elle constitue alors des changements profonds dans l'orientation du capitalisme.

Ainsi, la RSE et plus largement les initiatives liées au développement durable permettraient d'intégrer la critique écologique, en s'appuyant en grande partie sur *l'argumentation écologique*, et en constituant des compromis avec d'autres cités, notamment avec la cité civique et la cité marchande. La critique écologique, que l'on pourrait alors qualifier de *corrective*, s'accommoderait des changements institués par le développement durable et la RSE et ne pourrait alors pas être qualifiée de *radicale* (Kazmi et al., 2015).

### 3.3.2 L'instabilité intrinsèque du compromis entre les parties prenantes

Certaines recherches mettent en évidence l'instabilité des compromis issus de la résolution des controverses écologiques. Les enjeux économiques, écologiques et sociaux sont intrinsèquement divergents et les compromis comportent nécessairement une dimension insatisfaisante du point de vue de chaque cité prise indépendamment des autres. La plupart de ces compromis à l'origine de la RSE et des initiatives liés au développement durable sont par nature instables et ambigus. Fruit d'un intense travail collectif aujourd'hui, qui mobilise les pouvoirs publics, les administrations, les syndicats, les écoles et universités, les ONG, les grandes entreprises, les PME et l'économie sociale et solidaire ainsi que l'opinion publique, les consommateurs et les associations et qui reflète la dynamique complexe de légitimation du système capitaliste, la RSE est en constante évolution et négociation entre les acteurs sociaux (Chiapello, 2013; Gond, 2016; Pasquero, 2005). Ainsi, les compromis ne sont pas des équilibres paisibles et statiques issus d'une controverse passée résolue. Ils soulèvent des questions de légitimité et sont un processus dynamique permanent lié à des enjeux de pouvoir, de la défiance, des critiques et des justifications.

Selon Nyberg et Wright (2012), les pratiques mises en place par les entreprises pour répondre à la critique écologique sont souvent critiquées à nouveau et soumises à des ajustements permanents, du fait de la confrontation entre les cités marchande et industrielle d'un côté et les cités domestique, civique, verte, inspirée et de l'opinion de l'autre. Face aux critiques des pratiques écologiques, les entreprises mettent en place des stratégies discursives afin d'y répondre (Nyberg & Wright, 2012) ou font évoluer leurs pratiques tout en préservant les intérêts marchands, industriels et civiques (Strong, 2015). Nyberg et Wright (2012) dénombrent quatre types de stratégies discursives mises en place par les managers pour répondre aux critiques

adressées aux pratiques écologiques des entreprises. Deux de ces stratégies s'appuient sur la mise en valeur des similarités entre les cités en confrontation (*collapsing, connecting*) alors que les deux autres reconnaissent leurs différences (*combining, coupling*).

Au-delà des stratégies discursives, quand les valeurs écologiques et de marché entrent en conflit sur la question du bien commun, les critiques et justifications donnent lieu à des modifications pragmatiques et matérielles (Finch et al., 2017). Finch, Geiger et Harkness (2017) étudient en particulier les tests et compromis concrets que les acteurs élaborent pour inclure un marché industriel dans un écosystème marin sensible. Cette recherche traite de la manière dont les acteurs font face à des revendications pragmatiques et matérielles pour que l'échange persiste. Par exemple, l'utilisation de cages de moules bleues à proximité des plateformes pétrolières constitue un test entre les valeurs verte et industrielle permettant de dépasser les incertitudes et de tendre vers un compromis plus rigoureux. Finch, Geiger et Harkness (2017) mettent en évidence la particularité des écosystèmes naturels et les controverses suscitées quand ces biens communs sont intégrés dans une logique de marché. Les écosystèmes peuvent offrir des services pour le bien de l'homme jusqu'à un certain niveau, au-delà duquel leur survie ou leur reproduction est compromise, d'où la nécessité de cadrage du marché en association avec les limites des ressources naturelles. Ainsi, les acteurs institutionnels ne peuvent décider seuls des directions à donner au marché. Une coordination d'acteurs est nécessaire pour stabiliser le marché et son cadre réglementaire, en lien avec l'écosystème. La redéfinition permanente de compromis nécessite alors que les acteurs du marché adoptent une flexibilité cognitive, pensent et agissent au-delà d'une logique de marché (Finch et al., 2017).

La mise en confrontation des logiques de marché avec les enjeux écologiques suscite des controverses impliquant une diversité de parties prenantes (Gond et al., 2016; Patriotta et al., 2011). En partant d'une controverse suite à un accident nucléaire, Patriotta, Gond et Schultz (2011) analysent la façon dont chaque partie prenante s'engage à travers des discours et des objets pour maintenir la légitimité des institutions nécessaires à son activité. Au-delà des cités, les auteurs identifient les différentes modalités d'accord à partir desquelles les parties prenantes forment leurs justifications publiques. Bien que les cités soient des catégories universelles, l'efficacité du discours des parties prenantes dépend de la manière dont les justifications sont construites et mises en avant publiquement. Les parties prenantes font preuve d'une capacité à défier les institutions et à bouleverser ces modalités d'accords (Patriotta et al., 2011). Dans la même perspective, l'étude d'une controverse liée à l'exploitation du gaz de schiste permet d'analyser comment les parties prenantes mobilisent des modes de justification et des formes de pouvoir pour influencer la légitimité morale des technologies utilisées (Gond et al., 2016). Cette recherche pallie à un manque des Économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) en prenant en compte les rapports de pouvoir, qui au-delà des positions des acteurs, influencent la résolution de controverses (Gond et al., 2016). Globalement, ces résultats de recherche traduisent les processus de justification et analysent la dynamique des compromis. Ils montrent que cette dynamique n'est pas exempte d'enjeux de pouvoir.

### 3.3.3 Les limites de la RSE et du « développement durable » pour fonder un nouvel *esprit du capitalisme*

#### 3.3.3.1 *Une cité verte « superficielle » instrumentalisée à des fins économiques*

Selon Boltanski et Chiapello (1999), l'*esprit du capitalisme* ne se contente pas de fournir des justifications mais implique des changements dans le système capitaliste. Au-delà de la conviction de l'ensemble des acteurs, un *esprit du capitalisme* stable et efficace passe par des transformations effectives dans les pratiques du capitalisme. Or, certains chercheurs et acteurs sociaux sont sceptiques quant à la capacité de la RSE à réellement transformer les pratiques organisationnelles (Kazmi et al., 2015; Shamir, 2008). La notion de compromis postule que chaque cité constituant l'accord est effectivement représentée, dans une mesure qui permette la prise en compte d'autres cités. Dans la constitution du compromis, il apparaît cependant que certains intérêts sont marginalisés au profit d'autres. Les initiatives liées au développement durable et à la RSE, bien qu'affichant un compromis par la prise en compte des enjeux sociaux et écologiques dans l'entreprise, semblent parfois être instrumentalisées en faveur de la cité marchande, témoignant de la persistance de la domination des logiques de marché (Strong, 2015). Nyberg et Wright (2012) montrent que les cités industrielle et marchande continuent de dominer dans les entreprises capitalistes, malgré leur engagement à l'égard de la nature. La dérive d'un nouvel *esprit du capitalisme*, soit disant « vert » ou « civique », proviendrait de l'écart entre les discours sur la RSE et le développement durable, censés répondre à un questionnement éthique d'une part, et les pratiques effectivement mises en place à des fins utilitaristes d'autre part. Les pratiques responsables sont très souvent évaluées et mises en place en fonction de l'avantage concurrentiel qu'elles comportent. Cette posture équivaudrait à se demander si une pratique irresponsable vaut la peine de prendre le risque et sortirait donc du champ du questionnement éthique (Christiansen, 2017).

En particulier, la prise en compte de l'*argumentation écologique* dans des logiques de marché à travers la RSE ou le développement durable apparaît bien souvent illusoire. Différents auteurs considèrent la RSE comme un compromis entre différentes cités (marchande, industrielle, civique, verte notamment), mais où l'*argumentation écologique* prend un caractère « superficiel » (Prasad & Elmes, 2005; Whelan & Gond, 2017). Si certains acteurs de la critique écologique se satisfont de la notion de bien commun construite progressivement dans le compromis de la RSE, ce compromis est considéré comme ambigu par d'autres au nom d'une approche « profonde » de l'*argumentation écologique*. Notamment, l'urbanisme vert apparaît anthropocentré et inapte à appréhender la nature globale comme un système précieux en soi (Blok, 2013). De même, les processus de marchandisation des écosystèmes et ressources naturelles placent les intérêts humains au centre (Fourcade, 2011). C'est pourquoi, quand les controverses semblent résolues par le compromis, de nouvelles preuves, en général matérielles et scientifiques, viennent remettre en question le calcul du marché au nom de considérations sur ce qui est souhaitable pour le bien commun (Finch et al., 2017).

### 3.3.3.2 *Les défauts de gouvernance de la RSE*

En tant que nouvel *esprit du capitalisme*, la RSE devrait représenter un nouveau mode de régulation apte à (auto) contraindre les entreprises face aux enjeux écologiques et permettant de rendre compte des positions divergentes des parties prenantes. Pourtant, des recherches montrent que certaines parties prenantes semblent avoir une voix plus forte que d'autres dans la mise en place du compromis. Dans le contexte d'enjeux économiques de marché, les acteurs du capitalisme apparaissent plus puissants et donc plus à même d'orienter la légitimité de la controverse (Patriotta et al., 2011).

La RSE, d'abord fondée sur les démarches volontaires des entreprises, est aussi influencée par les réglementations nationales et internationales. Le renforcement de la capacité des pouvoirs publics à contraindre les acteurs capitalistes à respecter la nature apparaît selon Chiapello (2013) comme l'une des conditions de l'intégration de la critique écologique dans un nouvel *esprit du capitalisme*. Cependant, les difficultés rencontrées lors des négociations internationales sur le climat témoignent selon elle d'un manque d'engagement ferme de la part des pouvoirs publics, bien que de plus en plus, cette direction soit encouragée. L'instrumentalisation de la RSE permettrait d'intégrer la critique écologique de façon sélective pour répondre aux lacunes de la gouvernance mondiale, tout en minimisant l'effet contraignant de cette intégration sur le processus d'accumulation du capital (Feix, 2017). Selon Chiapello (2013), la mise en place d'un capitalisme vert ne change pas fondamentalement la société et n'impose pas un niveau de contrainte suffisant sur le système économique pour répondre à la crise écologique, puisque la rentabilité à court terme dominant encore les décisions. Finalement, dans une certaine mesure, la RSE irait dans le sens d'un nouveau modèle de gouvernance mondiale recherché par les multinationales et les investisseurs, qui vise à empêcher que la compétitivité des entreprises ne soit freinée par des réglementations écologiques (Chiapello, 2013).

D'autre part, alors qu'il est essentiel que l'*esprit du capitalisme* permette d'assurer la sécurité et l'équité de tous (Boltanski & Chiapello, 1999), des recherches montrent que la RSE semble la plupart du temps prioriser la sécurité de l'entreprise (notamment la sécurité de sa réputation et sa sécurité commerciale) par rapport à la sécurité des travailleurs et se base sur un processus descendant, où les dirigeants et managers mènent la RSE et en attendent des retours économiques (Kazmi et al., 2015). Si la RSE aborde les questions d'injustice sociale et de destruction de la nature, elle accorderait finalement peu d'attention aux salariés, considérés comme n'importe quelle partie prenante malgré leur nécessaire contribution centrale à la mise en place de l'*esprit du capitalisme* (Boltanski & Chiapello, 1999; Kazmi et al., 2015). Selon ces chercheurs, le manque d'implication des salariés et de prise en compte de leur intérêt dans la RSE ainsi que le fait que la RSE influence peu le cœur d'activité de l'entreprise rendent peu probables des transformations profondes des pratiques organisationnelles (Kazmi et al., 2015; Kuhn & Deetz, 2008).

Ainsi, l'instabilité du compromis n'est pas qu'intrinsèque mais provient également de l'inégale répartition du pouvoir, donnant lieu à un déséquilibre au détriment des partisans de la critique. La récupération des valeurs de l'*argumentation écologique* à des fins marchandes conforterait

l'hypothèse de la « domination complexe », caractéristique des modes de gouvernance du capitalisme moderne, selon laquelle l'institutionnalisation de la critique serait en réalité illusoire et comporterait une dimension instrumentale tout en permettant d'affaiblir la critique, qu'elle soit corrective ou radicale (Boltanski, 2008).

### 3.3.4 Le renouveau de la critique écologique : vers une critique écologique radicale

#### 3.3.4.1 *L'insatisfaction des partisans d'une approche « profonde » de l'argumentation écologique*

L'inégale répartition du pouvoir et la dimension illusoire des compromis qui en résulte sont dénoncées par certains acteurs de la critique écologique, insatisfaits par la RSE, qui viennent alors défier le pouvoir dominant. Alors que certains managers et certains actionnaires ont la volonté de maintenir la légitimité de l'entreprise par la RSE, le manque de confiance à leur égard persiste pour une partie de la critique (Robert-Demontrond & Joyeau, 2010). La RSE ne serait pas apte aujourd'hui à développer un discours suffisamment persuasif et à aller au bout des transformations revendiquées par la critique (Kazmi et al., 2015). Les stratégies discursives des entreprises afin de gagner en légitimité face à la critique écologique sont dénoncées, notamment celles qui promeuvent les similarités entre les cités verte, marchande et industrielle (*collapsing, connecting*). Ces stratégies suscitent de nouvelles critiques puisque l'*argumentation écologique* revendiquée n'est en réalité pas satisfaite mais est dominée par les cités marchande et industrielle (Nyberg & Wright, 2012). Les acteurs de la critique écologique voit alors la plupart des activités écologiques comme un « *green-washing* » initié par des entreprises qui l'ont détournée pour légitimer davantage leurs intérêts commerciaux (Nyberg & Wright, 2012). Ce détournement de la RSE décrédibilise le capitalisme et suscite de nouvelles critiques à l'égard des acteurs du capitalisme et du caractère mensonger et hypocrite des pratiques mises en place dans ce potentiel esprit nouveau du capitalisme. La critique s'étend et vient alors questionner la capacité du capitalisme à s'auto-contraindre et à intégrer des dimensions éthiques au-delà d'une finalité marchande. Le rôle de l'*esprit du capitalisme* ne serait pas tant de rendre effectivement les entreprises responsables que de convaincre même illusoirement les acteurs qu'elles le sont.

Les partisans d'une approche « profonde » de l'*argumentation écologique* s'appuient sur les valeurs écologiques pour remettre en question le compromis à l'origine de la RSE ou du développement durable (Whelan & Gond, 2017). L'*argumentation écologique* échappe au compromis de la RSE puisqu'elle nécessite une authenticité de l'engagement écologique incompatible avec la marchandisation, qui, elle, sème le doute sur la réalité et la valeur des produits écologiques. La question écologique soulèverait naturellement une question profonde, non réductible aux préoccupations marchandes (Finch et al., 2017). La conception néo-libérale considérant le marché comme unifié avec le prix comme principal ou seul indicateur de valeur est concurrencée par la question de la durabilité et d'une responsabilité écologique. Pour ce qui est du nouvel ordre de valeur vert, les controverses montrent sa plausibilité en même temps que ses limites. L'instabilité des compromis sur les marchés intégrant une question écologique met en doute la possibilité de tester de manière crédible l'*argumentation écologique* dans un



contexte de marché (Blok, 2013) et questionne sa compatibilité avec une logique de marché et donc la radicalité de la critique écologique à l'égard du capitalisme.

#### 3.3.4.2 *Une période de changement radical*

Selon Beamish et Biggart, l'Histoire est caractérisée par des transformations profondes donnant lieu à des équilibres successifs fondés sur des conventions, équilibres désignés sous le terme de « régime ». Selon eux, le régime actuel, fondé sur l'énergie fossile et la domination des discours industriels et de marché, est dans une période d'agitation discursive et matérielle, qui défie les cités industrielle et marchande, face aux désastres écologiques et injustices sociales. Des justifications alternatives, en particulier écologiques, font pression sur les justifications dominantes (marchande et industrielle) et envisagent d'autres futurs énergétiques (Beamish & Biggart, 2017).

Certains chercheurs estiment que la période actuelle peut être questionnée comme une période de « changement social radical », impliquant une modification des croyances, conceptions et valeurs « profondes » et « larges » (Whelan & Gond, 2017). Par exemple le fait de considérer que la terre est au centre de l'univers a fait l'objet d'un changement social radical avec la révolution de Copernic (Kuhn, 1996). L'Histoire comporte divers exemples de changements sociaux radicaux, comme la controverse de Valladolid au sujet des droits des indiens dans les colonies au XVI<sup>e</sup> siècle, le mouvement d'abolition de l'esclavage au XIX<sup>e</sup> siècle, la lutte pour le droit de vote des femmes à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> siècle (Whelan & Gond, 2017). Les croyances actuelles dans les sociétés occidentales concernant les différences entre les humains (êtres conscients), et la matière (non consciente) (Descola, 2013) et supposant une supériorité de l'espèce humaine sur la matière, la nature et les animaux peuvent être qualifiées de croyances « profondes » et « larges ». Un changement social radical impliquerait la remise en question de catégorisations ontologiques (humain/non humain, conscient/non conscient) par les acteurs critiques (Whelan & Gond, 2017). Les auteurs s'appuient sur les mouvements pour les droits des animaux pour montrer en quoi ils amènent à un changement social radical en bouleversant les distinctions profondément institutionnalisées en occident entre humains et animaux. Concrètement, ces changements résultent de l'accumulation de mises à l'épreuve et d'événements mettant en exergue les contradictions ontologiques et matérielles, ici liées à l'*argumentation écologique*, au fur et à mesure qu'elles se présentent, d'où la multiplication actuelle de controverses liées aux questions écologiques. Ce processus opportuniste et cumulatif est nécessaire pour faire face à la reproduction d'un statu quo qui caractérise l'Histoire (Whelan & Gond, 2017). Finch, Geiger et Harkness (2017) mettent en évidence, dans le cadre d'une mise en marché de ressources liées à un écosystème marin, les changements matériels incessants liés aux incompatibilités dénoncées et à la recherche perpétuelle d'un nouveau compromis plus équilibré. Dans la cité industrielle, où la standardisation et la stabilisation sont hautement valorisées, et dans la cité marchande, fondée sur le prix, la *cité verte* apparaît très problématique. La remise en question radicale des catégorisations ontologiques (homme/nature) postule des droits à l'écosystème dans un sens déontologique, rendant nécessaire un principe de précaution. Par ailleurs, les revendications vertes sont radicales puisque d'une part elles mettent en lumière un risque pour les générations futures, ce qui contraste avec la cité industrielle (qui traite de futurs probabilistes) et avec la cité marchande

(qui est ancrée dans le présent). D'autre part, ces risques potentiels affectent un espace écosystémique infini, conception incompatible avec le monde fini et clos de la cité industrielle. Ces déplacements des horizons temporels et spatiaux vers des dimensions qui sont hors de la portée des autres cités rendent très difficiles l'accommodation d'activités humaines dans le cadre de l'*argumentation écologique* (Finch et al., 2017). Ainsi, la notion de *cité verte* ou d'*argumentation écologique* n'est pas encore stabilisée mais laisse déjà présager le caractère radical de la critique écologique (Beamish & Biggart, 2017). L'étude de l'*argumentation écologique* se doit d'être suffisamment ouverte pour appréhender le bouleversement ontologique qu'elle invite à opérer et qui vient défier les justifications du système capitaliste (Nyberg & Wright, 2012).

Dans l'ouvrage de Boltanski et Chiapello (1999), le pouvoir de la critique radicale à l'égard du capitalisme semble négligeable. Sauf à entraîner une sortie complète du système capitaliste, la critique radicale serait condamnée à se maintenir dans une posture d'opposition têtue sans fin, souvent qualifiée d'utopique ou d'irréaliste ou à être utilisée comme source d'idées et de légitimité par le capitalisme. Pourtant, les positions écologiques « radicales », depuis longtemps soutenues par les mouvements écologistes, se répandent aujourd'hui chez les acteurs sociaux, qui sont de plus en plus nombreux à reconnaître la gravité des crises écologiques auxquelles l'humanité est confrontée et l'inadéquation des modes d'organisation capitalistes traditionnels face à ces défis (Böhm et al., 2012). Des initiatives innovantes expérimentent des solutions écologiques ancrées dans l'économie locale et à échelle humaine (Chiapello, 2013). Les entreprises caractérisées par une logique économique et de croissance capitalistique se retrouvent également pour certaines questionnées par ce bouleversement ontologique, au-delà des positions morales des cités. Ces constats nous invitent à interroger la manière dont critique écologique radicale tente d'infléchir le système d'accumulation dans un contexte organisationnel.

### 3.4 La nécessité d'analyser la critique écologique radicale

Malgré les compromis constitués par la RSE, ou à cause d'eux, la critique écologique persiste voire se renforce. Cette revue de la littérature en management, nous permet de poser l'hypothèse qu'il existe une critique écologique *corrective*, qui se satisfait de la RSE actuelle et une critique écologique *radicale*, qui revendique une autre conception du rapport de l'homme à la nature et donc une autre conception du rôle de l'entreprise dans la société.

À partir de cette revue de littérature, nous constatons que la recherche se focalise essentiellement sur la résolution des disputes entre les acteurs sociaux, c'est-à-dire sur l'élaboration de compromis entre des positions morales. Certaines analyses critiques mettent en exergue les inégalités de pouvoir entre les acteurs sociaux et le caractère illusoire des compromis qui en résultent. Au-delà de l'explicitation des positions morales et de la dénonciation des inégalités de pouvoir, encore peu de recherches questionnent ce qui fait tension d'un point de vue ontologique et permettent alors d'identifier le degré de radicalité de la critique écologique. Les positions des différents acteurs sociaux ne sont pas clairement explicitées. Il existe peu d'analyse de ce qu'est la critique écologique et de ce qu'elle revendique

précisément. La réponse à la question des causes ontologiques de l'opposition entre l'*argumentation écologique* et les cités marchande ou industrielle semble aller de soi. En d'autres termes, les approches critiques dévoilent et déconstruisent une domination mais ne permettent alors pas d'expliquer l'opposition ontologique et la difficile conciliation effective entre l'*argumentation écologique* et le capitalisme. Étudier les oppositions avant d'analyser leur résolution semble pourtant une étape incontournable pour la compréhension de la construction de la RSE. Selon Lafaye et Thévenot (1993), l'*argumentation écologique* est encore insuffisamment étayée pour servir largement dans des justifications et des mises à l'épreuve et pour caractériser un nouvel ordre de justification clair, ce qui pourrait expliquer le caractère « superficiel » de sa prise en compte dans les compromis et dans la recherche. Les auteurs soulignent par ailleurs le caractère révolutionnaire de l'*argumentation écologique* pour le cadre des justifications. Étudier ces oppositions d'un point de vue ontologique permettrait d'apporter un éclairage à l'instabilité de certains compromis mise en exergue dans ces recherches et d'analyser de quelle manière la critique écologique tente d'influencer les transformations du capitalisme.

Pour conclure, nous présentons dans le tableau ci-après une mise en perspective des chapitres 1, 2 et 3, autrement dit une mise en perspective de l'histoire de la RSE, des évolutions du capitalisme sous l'effet de la critique écologique (Chiapello, 2013) et de l'*argumentation écologique* (Lafaye & Thévenot, 1993). Notre recherche vise à analyser les critiques et les alternatives proposées en termes de RSE par les acteurs d'une critique écologique radicale, en interrogeant les fondements et les revendications de l'*argumentation écologique*, afin de mieux saisir les transformations revendiquées et/ou générées par la critique écologique dans le contexte de l'entreprise.

	XIX <sup>e</sup> siècle	1900-1970	1970-1990	1990-2000	2000-2018
<b>RSE (Ch. 1)</b>		Débats sur l'éthique des affaires	Crise de légitimité de l'entreprise	Institutionnalisation de la RSE et du développement durable	Développement de la RSE comme outil de gestion  Critique de l'approche <i>fonctionnaliste</i> de la RSE  <i>Tentatives d'alternatives proposées par les acteurs ?</i>
<b>Critique écologique et capitalisme (Ch. 2)</b>  Chiapello, 2013	Premières réactions critiques face à la l'industrialisation et à l'essor du capitalisme	Évolution du capitalisme sous l'effet d'autres critiques (critique sociale, critique artiste)	Multiplication des controverses écologiques  Révélation d'une <i>argumentation écologique</i>	Évolution du capitalisme vers un capitalisme « vert »	Critique corrective satisfaite par les solutions apportées  Renouveau de la critique écologique vers une critique radicale  <i>Transformations générées par la critique écologique radicale ?</i>
<b>Économies de la grandeur (Ch. 3)</b>  Lafaye et Thévenot, 1993		Cadre de justifications fondé sur au moins six cités		Approche de l' <i>argumentation écologique</i> considérée comme « superficielle »	<i>Fondements et revendications « profonds » de l'argumentation écologique ?</i>

Tableau 9. Mise en perspective de l'histoire de la RSE, des évolutions du capitalisme et de l'*argumentation écologique*

---

## Synthèse de la Partie 1, formulation de la question de recherche et de sa déclinaison théorique

---

Le cadre théorique développé par Boltanski et Thévenot (1991) dans leur ouvrage *De la justification : les Économies de la grandeur*, apporte des fondements pragmatiques pour l'analyse de l'évolution du capitalisme et de la critique et s'appuie sur le présupposé de la capacité critique des acteurs à prendre position envers les structures sociales et à les modifier. Les auteurs identifient les principales conceptions de la justice, appelées « cités », permettant aux individus de défendre leurs positions lors de désaccords : la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique, la cité marchande et la cité industrielle (Boltanski & Thévenot, 1991). Ces cités seront ensuite complétées par la *cité verte* (Lafaye & Thévenot, 1993) et la cité par projets (Boltanski & Chiapello, 1999).

Les conceptions de la RSE sont nécessairement diverses, dans la mesure où elles s'appuient sur différentes conceptions de la justice propre à chaque individu ou à chaque situation (Boltanski & Thévenot, 1991; Okoye, 2009). Cependant, aujourd'hui la RSE semble essentiellement abordée dans une approche *fonctionnaliste*, appuyée sur le primat de la cité marchande. Les approches critiques de la RSE dénoncent la conception *fonctionnaliste* de la RSE, mais ne permettent pourtant pas d'explicitier au nom de quelle justification celle-ci est critiquable. En d'autres termes, les approches critiques ont pour objectif de déconstruire une réalité et non de comprendre au nom de quoi la critique opère cette dénonciation (Gond, 2016). Par ailleurs, en considérant la RSE comme instrumentalisée et récupérée par les parties prenantes considérées comme les plus puissantes, ces approches ont tendance à négliger le pouvoir des acteurs critiques de transformer et influencer eux-aussi la RSE (Gond, 2016; Heikkurinen & Mäkinen, 2016). Cette recherche revendique une approche constructiviste où la RSE est considérée comme une construction socio-cognitive et socio-politique où chacun des acteurs sociaux a un rôle à jouer. L'appréhension de la RSE est alors ouverte au changement et peut être modifiée par les acteurs selon leurs représentations (Rowley & Berman, 2000). Les postures critiques à l'égard de la conception *fonctionnaliste* de la RSE, même les plus radicales, offrent l'opportunité de « re-socialiser » les acteurs de l'entreprise en les reliant à des parties prenantes importantes et négligées jusqu'alors (Gond, 2016). Basée sur différentes conceptions du juste, la RSE donne lieu à des désaccords entre les acteurs sociaux. Ces disputes peuvent être résolues par la recherche et la mise en place de compromis, prenant en compte la pluralité des positions des acteurs (Boltanski & Thévenot, 1991). Le cadre des Économies de la grandeur permet de soutenir une approche constructiviste de la RSE, qui reconnaît la dimension conflictuelle et équivoque de la construction de la RSE, dépassant ainsi la réponse univoque de l'approche *fonctionnaliste* et la dénonciation d'une domination unilatérale des approches critiques (Gond, 2016; Heikkurinen & Mäkinen, 2016). Ainsi, la RSE est appréhendée comme potentiel facteur de changement pour l'entreprise et pour la société, par la contribution des acteurs sociaux (Gond, 2011).

Nous adoptons la perspective historique et théorique amenée par Boltanski et Chiapello (1999) dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, qui permet de dépasser une vision unilatérale de la construction de la RSE, en la considérant comme inscrite dans une dynamique d'évolution conjointe du capitalisme et de différentes critiques (Chiapello, 2013). Boltanski et Chiapello (1999) distinguent une critique *corrective* du capitalisme, qui se satisfait des justifications et des transformations du capitalisme, et une critique *radicale*, qui revendique une remise en question plus profonde du système d'accumulation. La RSE vise à légitimer les entreprises mais est également utilisée par les acteurs sociaux de façon critique envers les entreprises (Christiansen, 2017), dans le but de dénoncer les dérives des pratiques capitalistes et d'amener à des transformations. Au-delà de l'outil de gestion *fonctionnaliste*, la RSE donne lieu à des pratiques organisationnelles innovantes visant à intégrer des finalités sociales et écologiques dans les organisations.

Cette recherche se focalise sur l'analyse de la critique écologique du capitalisme, critique d'une ampleur méconnue jusqu'ici et nécessitant une réponse particulière (Chiapello, 2013). Dans les sociétés occidentales, la nature et l'écologie sont au centre de controverses socio-politiques de plus en plus nombreuses depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle. L'essor de la critique écologique a alors donné lieu à l'identification d'une nouvelle conception de la justice, la *cité verte*, fondée sur l'harmonie entre les hommes, la faune et la flore (Lafaye & Thévenot, 1993). Cependant, l'*argumentation écologique* à l'origine de la critique écologique est particulière : elle comporte une dimension systémique et questionne les conceptions de la nature et de l'homme. Elle pourrait alors comporter un caractère « radical » (Whelan & Gond, 2017) et dépasser le cadre des justifications des Économies de la grandeur (Lafaye & Thévenot, 1993).

Le concept et les initiatives liées au « développement durable » et en particulier le développement de la RSE peuvent être considérés entre autres comme une tentative de réponse à la critique écologique visant à fonder un nouvel *esprit du capitalisme* (Kazmi et al., 2015). L'étude de la critique écologique apparaît alors pertinente pour l'analyse de la RSE, d'autant plus que la prise en compte de la question écologique par la RSE est particulièrement délicate. La nature et la planète sont des parties prenantes qui n'agissent ni ne sont représentées comme les autres parties prenantes de l'entreprise (Alves, 2016; Cadet, 2014).

La littérature en management commence à s'intéresser à la sociologie pragmatique comme opportunité de prendre en compte la diversité des rationalités dans et autour de l'entreprise et comme moyen d'analyser la dimension éthique et morale des conflits organisationnels et des processus de légitimation (Cloutier & Langley, 2013; Richards et al., 2017; Scherer & Palazzo, 2011). Certaines recherches étudient la RSE comme fondée sur des compromis et comme potentiel nouvel *esprit du capitalisme* apte à justifier le système d'accumulation en lui imposant des contraintes, notamment écologiques (Blok, 2013; Christiansen, 2017; Kazmi et al., 2015). Les compromis sur lesquels se fonde la RSE agencent généralement la cité civique et la *cité verte* avec la cité marchande et la cité industrielle (Blok & Meilvang, 2015; Finch et al., 2017) et permettent aux entreprises de défendre leur légitimité (Richards et al., 2017). Ces recherches mettent en évidence des tensions ou des paradoxes, donnant lieu à des processus d'hybridation et à la mise en place de compromis plus ou moins stables (Blok & Meilvang, 2015; Hervieux

et al., 2010). La critique écologique corrective pourrait alors se satisfaire des justifications et des transformations amenées par la RSE (Blok, 2013; Blok & Meilvang, 2015; Finch et al., 2017).

Cependant, certains chercheurs montrent que, dans les compromis étudiés, des cités semblent dominer, notamment la cité marchande et la cité industrielle, au détriment de l'*argumentation écologique* (Blok, 2013; Nyberg & Wright, 2012). Ils mettent alors en évidence le caractère trompeur et illusoire de ces « compromis » (Strong, 2015). Malgré les « compromis » sur lesquels s'appuie la RSE, ou à cause de leur caractère illusoire, la critique écologique persisterait voire se renforcerait. Des chercheurs distinguent une approche « superficielle » de l'*argumentation écologique* dans les « compromis » sur lesquels s'appuie la RSE, d'une approche « profonde », revendiquée par une critique écologique plus radicale (Prasad & Elmes, 2005; Whelan & Gond, 2017). Au-delà d'une question morale, il existerait une différence d'ordre ontologique entre l'approche « superficielle » et l'approche « profonde » de l'*argumentation écologique* (Whelan & Gond, 2017).

Cependant, dans la plupart des recherches, l'opposition entre l'*argumentation écologique* et les cités marchande ou industrielle semble aller de soi. La façon dont la nature est représentée et prise en compte lors de la résolution des controverses écologiques n'est que peu explicitée. La recherche se focalise essentiellement sur la résolution des disputes entre les acteurs sociaux, mais sans expliciter en amont les oppositions ontologiques entre les différentes positions de ces acteurs. Elle offre peu d'analyse de ce qu'est la critique écologique et de ce qu'elle revendique précisément, ne permettant pas d'identifier clairement son degré de radicalité à l'égard du système capitaliste. Ainsi, notre recherche ne vise pas à comprendre comment les différentes cités entrent en compromis pour permettre aux enjeux écologiques de s'intégrer dans un contexte capitaliste, mais elle a pour objectif de mettre en exergue ce qui fait tension, c'est-à-dire ce qui empêche le compromis de se stabiliser.

À partir d'une étude de la littérature, nous posons l'hypothèse qu'il existe une critique écologique *corrective*, qui se satisfait de la RSE actuelle et une critique écologique *radicale*, qui revendique une approche « profonde » de l'*argumentation écologique* et qui s'appuie sur une conception particulière du rapport de l'homme à la nature et donc une conception particulière du rôle de l'entreprise. Selon Lafaye et Thévenot (1993), l'*argumentation écologique* est encore insuffisamment étayée pour servir largement dans des justifications et des mises à l'épreuve et pour caractériser un nouvel ordre de justification clair, ce qui pourrait expliquer le caractère « superficiel » de sa prise en compte lors des désaccords et dans la recherche. Étudier le fondement ontologique de l'*argumentation écologique* à partir des représentations des acteurs semble une étape incontournable pour la compréhension de la construction de la RSE. Une telle perspective permettrait d'apporter un éclairage à l'instabilité des compromis et aux tensions mises en exergue dans certaines de ces recherches.

Nous supposons que la critique écologique radicale ne se limite pas à un mouvement contestataire isolé mais met en mouvement les acteurs de l'entreprise, notamment à travers la RSE. Chiapello (2013) montre que de nombreuses innovations sociales ont d'abord été conçues

et expérimentées par des pionniers, souvent considérés comme des rêveurs utopiques par leurs contemporains, avant d'être finalement mises en pratique plus largement et d'être incorporées dans la loi par les pouvoirs publics. La RSE, si elle est en partie instrumentalisée, fait aussi l'objet d'innovations sociales et d'expérimentations visant à faire évoluer les pratiques des entreprises dans le sens de la critique écologique. La limite entre critique écologique, récupération de la critique à des fins économiques par la RSE et transformation effective du capitalisme demeure floue et nécessite d'analyser plus en profondeur les liens entre les différentes revendications, les résistances et les solutions envisagées.

À partir de la mise en perspective de l'histoire de la RSE, des évolutions du capitalisme et de l'*argumentation écologique* présentée dans le tableau 9 (p. 127), nous mettons en évidence dans la figure ci-dessous le cœur de notre questionnement théorique.

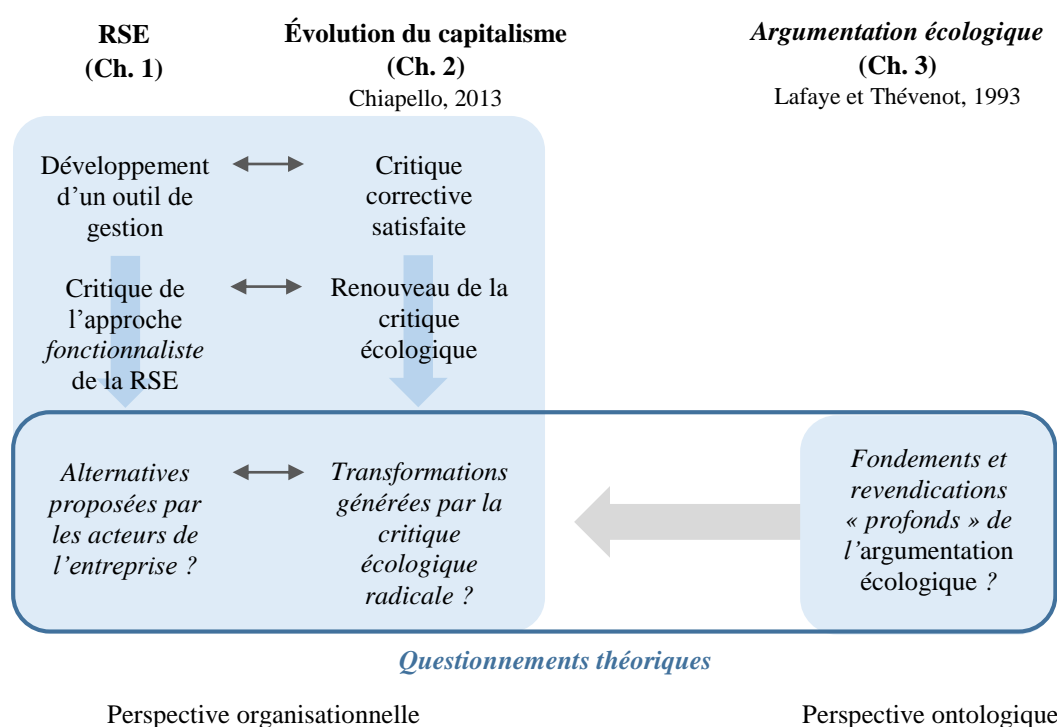


Figure 5. Le questionnement théorique : un questionnement ontologique de l'*argumentation écologique* pour une perspective sur l'évolution du capitalisme par le questionnement de la responsabilité de l'entreprise

Notre recherche vise à préciser la portée de la critique écologique radicale d'une part en clarifiant le fondement ontologique de cette critique et d'autre part en analysant les initiatives mises en place dans l'entreprise pour défendre cette position particulière et leurs limites. En particulier, nous questionnons l'influence de la critique écologique radicale sur la façon dont la RSE se concrétise. Notre recherche vise à répondre à la question suivante : **Quelle est la portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste ?** Elle se décline en deux sous-questions théoriques :



- 1 Dans quelle mesure l'*argumentation écologique* bouleverse-t-elle les justifications des Économies de la grandeur ? (1)
- 2 Quel modèle *écologique* d'organisation est revendiqué et quel modèle *fonctionnaliste* d'organisation est critiqué par les acteurs d'une critique écologique *radicale* et comment la RSE se manifeste-t-elle dans ces différents types d'organisation ? (2)

D'un point de vue théorique, nous préconisons, au-delà de l'analyse des compromis et au-delà d'un discours prescriptif, un retour à une discussion ontologique, en analysant le fondement de l'*argumentation écologique* et la façon dont elle modifie le cadre des Économies de la grandeur (1). Puis, à travers la manière dont les acteurs s'en saisissent pour transformer l'entreprise, nous cherchons à préciser l'influence de cette position ontologique sur la conception *écologique* de l'organisation et de la RSE, par opposition à la conception *fonctionnaliste* critiquée et nous précisons les tensions entre ces deux modèles d'organisation (2).





Partie 2. Une recherche qualitative  
interprétativiste : la RSE dans des PME  
en croissance engagées en Biodynamie

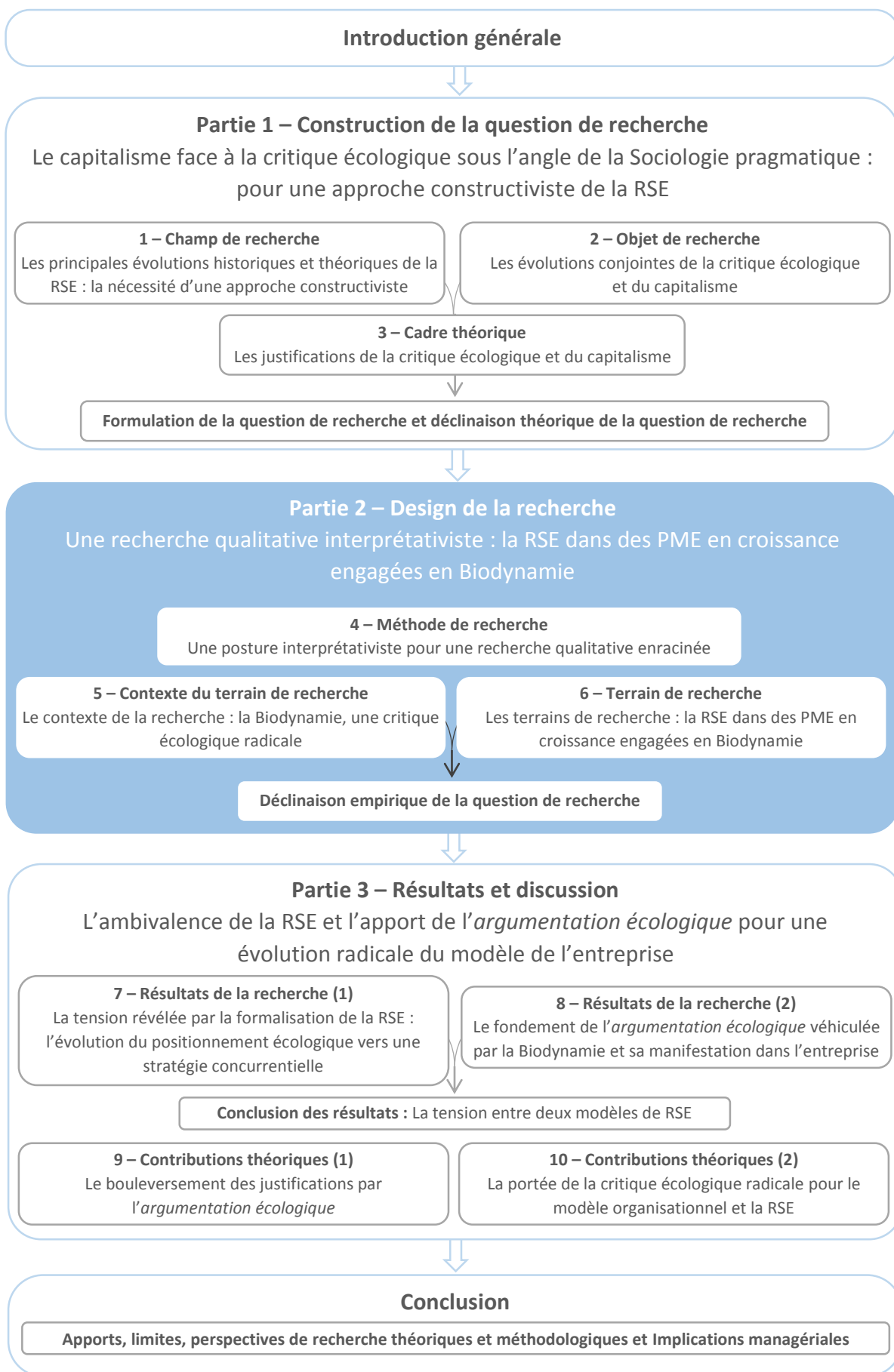
---





*Demeter*

Quokelune, 2018



## Objectifs de la Partie 2

---

La Partie 2 vise à présenter :

- la posture et la méthode suivies pour construire la question de recherche y et répondre (chapitre 4),
- le contexte historique et sectoriel dans lequel s'inscrit la recherche (chapitre 5),
- ainsi que le terrain de la recherche (chapitre 6).

Dans le chapitre 4, nous exposons la posture méthodologique et le processus de recherche. Basée sur une posture interprétativiste, cette recherche qualitative s'appuie sur la méthode de la *Grounded theory*, que nous désignons dans cette recherche par « théorie enracinée », et répond à des critères qui attestent de sa plausibilité, de sa pertinence et de sa fiabilité.

Dans le chapitre 5, nous présentons le contexte de la recherche. À partir de l'histoire de l'agriculture biologique, nous montrons en quoi la Biodynamie constitue une critique écologique radicale.

Dans le chapitre 6, nous présentons de façon détaillée les deux entreprises à partir desquelles nous avons mené une étude de cas multiples. Ces cas originaux permettent d'étudier la mise en place de la RSE dans des entreprises engagées et construites sur une posture écologique radicale. Ils sont mis en perspective avec des éléments contextuels liés à la critique écologique, à la RSE, à l'agriculture biologique et à la Biodynamie.

Enfin, la Partie 2 se conclut par une synthèse de ces trois chapitres.



## Chapitre 4. Une posture interprétativiste pour une recherche qualitative enracinée

---

Une recherche scientifique s'appuie sur un certain nombre de choix et d'étapes cohérents et reliés entre eux. Notre recherche qualitative s'appuie sur une posture épistémologique interprétativiste. Elle comporte un caractère exploratoire et vise à faciliter la compréhension du phénomène complexe de la construction et de la mise en place de la RSE dans un contexte de crise écologique et plus particulièrement dans le contexte d'entreprises écologiquement engagées et en croissance. Afin de fournir une vision approfondie du phénomène étudié (Klein & Myers, 1999), cette recherche qualitative s'appuie sur la *Grounded theory* (Corbin & Strauss, 1990), que désignons dans cette recherche par « théorie enracinée ». Afin de témoigner de la robustesse de nos résultats et de la rigueur de notre processus de recherche, nous nous appuyons sur les critères proposés par Klein et Myers (1999) et par Sandberg (2005) pour l'évaluation des recherches interprétativistes, que nous présentons tout au long de l'exposition du processus de recherche.

Dans un premier temps, nous justifions notre posture interprétativiste dans laquelle nous inscrivons notre choix d'une méthodologie qualitative (1.). Puis nous présentons plus précisément le dispositif de recherche en décrivant notre échantillon d'étude de cas (2.), l'opérationnalisation la collecte de données ainsi que le type de données collectées (3.) et enfin les étapes du codage et de l'analyse, inscrites dans une démarche abductive (4.).

## Sommaire du chapitre 4

<b>1</b>	<b>UNE DEMARCHE QUALITATIVE</b> .....	<b>142</b>
1.1	UNE POSTURE EPISTEMOLOGIQUE INTERPRETATIVISTE .....	142
1.2	LE CHOIX DE LA METHODE QUALITATIVE ET DE LA THEORIE ENRACINEE .....	143
1.3	LES CRITERES DE VALIDITE DE LA RECHERCHE .....	144
<b>2</b>	<b>L'ETUDE DE CAS MULTIPLES ET L'ECHANTILLONNAGE</b> .....	<b>145</b>
2.1	L'ETUDE DE CAS MULTIPLES .....	145
2.2	L'ECHANTILLON DES PERSONNES INTERROGEES POUR L'ETUDE DE CAS .....	147
2.3	LA PERTINENCE DE L'ECHANTILLONNAGE .....	149
<b>3</b>	<b>LA COLLECTE DES DONNEES</b> .....	<b>150</b>
3.1	LES ETAPES DE COLLECTE .....	150
3.2	LES ENTRETIENS .....	151
3.2.1	L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF .....	151
3.2.2	LE GUIDE D'ENTRETIEN .....	152
3.3	LES OBSERVATIONS .....	153
3.4	LA DOCUMENTATION .....	153
3.5	LA PLAUSIBILITE ET LA PERTINENCE DE LA COLLECTE DE DONNEES .....	154
<b>4</b>	<b>L'ANALYSE DES DONNEES</b> .....	<b>154</b>
4.1	LES ETAPES PRINCIPALES DE L'ANALYSE DES DONNEES .....	155
4.1.1	LE CODAGE PAR NVIVO 10 .....	156
4.1.2	L'ANALYSE EXPLORATOIRE .....	157
4.1.3	L'ANALYSE COMPLETE .....	159
4.1.4	L'ANALYSE FINALE : LA MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE .....	160
4.2	LA PLAUSIBILITE, LA PERTINENCE ET LA FIABILITE DE L'ANALYSE .....	163

# 1 Une démarche qualitative

L'opérationnalisation de la question de recherche s'appuie sur une démarche qualitative. Fondée sur une posture épistémologique interprétativiste (1.1.), cette démarche qualitative a été mise en œuvre selon les préceptes de la théorie enracinée (1.2.). Ces choix méthodologiques sont justifiés par des critères de validité spécifiques (1.3.).

## 1.1 Une posture épistémologique interprétativiste

Afin de comprendre et de justifier les choix méthodologiques sur lesquels repose cette recherche, il convient avant tout de se positionner à un niveau épistémologique, c'est-à-dire d'explicitier la « vision du monde » qui sous-tend ces choix (Thietart, 2014). Cette vision du monde s'appuie d'une part sur une conception ontologique, l'essence de la réalité observée, et d'autre part sur une conception épistémologique, la construction de la connaissance dans sa relation au terrain (Avenier & Thomas, 2015). Notre recherche se situe dans une ontologie relativiste puisque nous considérons qu'il existe de multiples réalités socialement construites par les acteurs, et non une réalité objective indépendante de l'attention humaine comme le suppose la posture positiviste. Nous nous inscrivons par ailleurs dans un relativisme épistémique puisque nous considérons que la connaissance produite par la recherche résulte des interactions sociales entre le chercheur et les participants. Le savoir est construit à partir de l'accord entre l'interprétation que le chercheur fait du phénomène étudié et le sens donné dans l'expérience vécue par les individus impliqués dans ce phénomène. Cette concordance est progressivement atteinte à travers un processus itératif, que nous décrivons tout au long de ce chapitre. Nos positionnements ontologique et épistémique nous amènent à confirmer notre posture interprétativiste (Avenier & Thomas, 2015).

L'approche interprétativiste tient son origine de l'anthropologie culturelle de Geertz, qui chercha à rompre avec l'approche *fonctionnaliste* dominante en anthropologie à la fin du XX<sup>e</sup> siècle et qui domine encore largement dans la recherche en Sciences de gestion (Leca & Plé, 2013). Geertz s'opposa à la vision d'un chercheur tout puissant véhiculée par l'approche *fonctionnaliste*. Leca et Plé (2013) expliquent que, selon Geertz, le sens que l'on confère aux actions ne provient pas de lois générales mais d'une capacité à analyser les modes d'expression et les systèmes de symboles des personnes étudiées. S'appuyant sur le présupposé qu'il n'est pas possible pour le chercheur de se mettre à la place des personnes, Geertz lui recommande alors d'adopter une posture humble et d'avoir le souci de rendre compte de la position des personnes, et de la manière dont elle est exprimée afin de rendre accessible ce sens à un lecteur extérieur au phénomène (Leca & Plé, 2013). Bien qu'il utilise des catégories abstraites auxquelles il rattache ce qu'il observe, le chercheur n'est en aucun cas supérieur, bien au contraire, c'est la prise de conscience de ses limites qui lui permet de pratiquer une « lecture » plus précise et de restituer plus justement l'interprétation qu'il fait du phénomène étudié. Leca et Plé (2013) montrent comment cette approche disruptive peut être intégrée et utilisée en Sciences de gestion, notamment par la théorie enracinée, préconisée par Geertz lui-même comme approche reconnue et rigoureuse.

S'il existe différentes formes d'interprétativisme, leur base commune est de considérer que les hommes et le monde sont liés par l'expérience vécue (Sandberg, 2005) et que notre connaissance de la réalité n'est acquise qu'à travers des constructions sociales telles que le langage, la conscience, les significations partagées, les documents, les outils et d'autres artefacts (Klein & Myers, 1999). L'objectif de cette recherche est alors de comprendre le phénomène étudié à travers les significations que les personnes lui attribuent. En situant la pensée et l'action humaines dans un contexte social et organisationnel, notre posture interprétativiste se concentre sur la complexité des significations construites socialement (Klein & Myers, 1999). L'objectif de cette recherche est enfin de mettre en lien les particularités identifiées dans ce contexte donné avec des catégories abstraites qui éclairent d'autres situations (Avenier & Thomas, 2015). La perspective apportée par les Économies de la grandeur soutient la posture interprétativiste puisqu'elle s'appuie sur le présupposé de la capacité critique des acteurs à prendre position envers les structures sociales et à les modifier et qu'elle permet d'appréhender la multiplicité des positions des acteurs sociaux et leur capacité à argumenter et influencer l'évolution des organisations. À partir de ces positions multiples, cette perspective explique comment les individus parviennent à se mettre d'accord lors de controverses par la recherche de compromis. Plutôt que de considérer les rationalités comme illimitées, les Économies de la grandeur proposent un pluralisme limité à travers les « cités », catégories abstraites qui sous-tendent les différentes positions des individus et les tensions qui en résultent (Cloutier et al., 2017). Cette perspective fournit des pistes éclairantes pour analyser, à partir des catégories abstraites appelées « cités », comment les hommes donnent du sens à leur monde particulier, individuellement et/ou collectivement (Avenier et thomas), et comment la diversité des significations s'agence parfois au sein de consensus (Guba & Lincoln, 2007).

## 1.2 Le choix de la méthode qualitative et de la théorie enracinée

La recherche qualitative a fait l'objet de nombreuses critiques, souvent empreinte d'une posture positiviste, qui privilégie une démarche de recherche expérimentale classique ou quantitative (Mukamurera, Lacourse, & Couturier, 2006). Pourtant, l'analyse qualitative permet de comprendre des phénomènes sociaux complexes et pousse le chercheur à dépasser ses *a priori* et les cadres conceptuels initiaux, menant alors potentiellement à davantage d'intégrations théoriques nouvelles et originales que les recherches quantitatives (Miles & Huberman, 2003). La théorie enracinée propose une méthode de recherche dont l'objectif est de développer un ensemble de concepts intégrés qui fournit une explication du phénomène social étudié (Corbin & Strauss, 1990). Notre recherche comporte un caractère exploratoire et vise à faciliter la compréhension du phénomène complexe de la construction et de la mise en place de la RSE dans un contexte de crise écologique et plus particulièrement dans le contexte d'entreprises en croissance et porteuses d'une critique écologique radicale. Cependant, ce questionnement n'a pas été posé dès le départ mais a émergé et s'est précisé au fur et à mesure du processus de recherche. Nous présentons le cheminement qui a mené à notre question de recherche dans l'annexe 1 (p. 430).

Cette recherche qualitative s'appuie sur un processus itératif entre la collecte, l'interprétation et l'analyse. Le fondement de la théorie enracinée est l'interconnexion entre le processus de

collecte et le processus d'analyse des données, dans une démarche systématique et séquentielle, afin de capter tous les aspects potentiellement pertinents sur le sujet dès qu'ils sont perçus (Corbin & Strauss, 1990). Grâce à ce processus, nous avons pu identifier le phénomène pertinent à étudier et nous avons cherché à en apporter une explication théorique minutieuse. La figure ci-dessous présente les différentes étapes de ce processus itératif. L'annexe 2 (p. 434) fournit une explication plus détaillée de ces étapes.

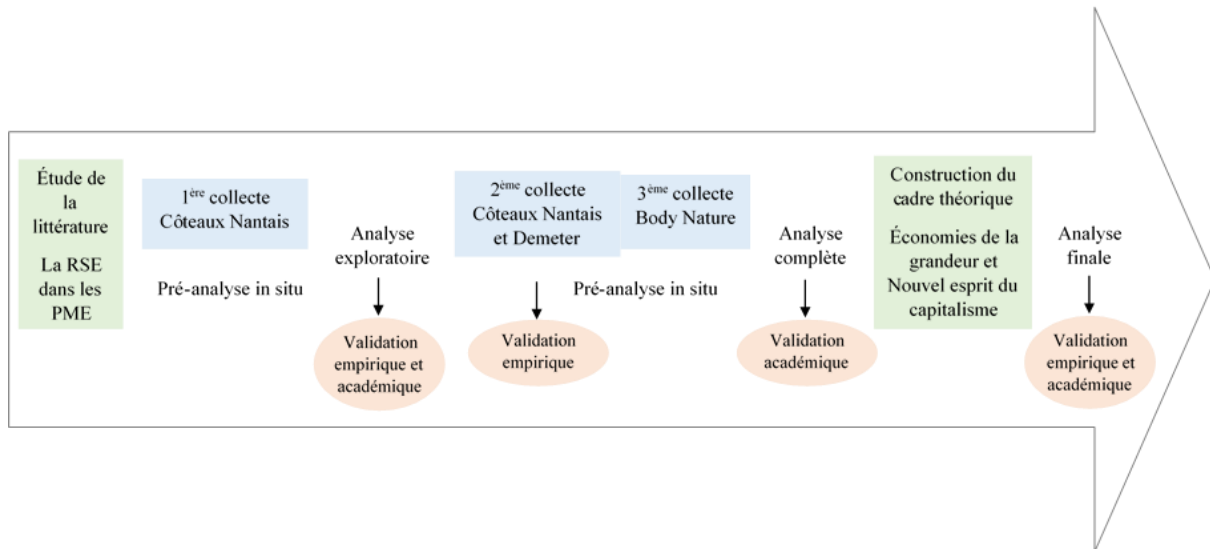


Figure 6. Les étapes du processus de recherche

### 1.3 Les critères de validité de la recherche

Le développement des méthodes qualitatives a fait émerger le besoin de définir les critères spécifiques de validité de la recherche, différents des critères de validité de la tradition positiviste, afin d'évaluer la concordance entre la réalité de ces recherches et la complexité des phénomènes sociaux (Corbin & Strauss, 1990). Geertz, l'initiateur des méthodes interprétativistes en anthropologie, considère que l'objectif de ces recherches ne serait pas d'abord la « généralisation » des résultats, mais la « théorisation ». La théorisation consiste à construire un cadre de façon inductive – voire de façon abductive dans la théorie enracinée – afin de rendre intelligibles les observations empiriques (Leca & Plé, 2013). Certains auteurs parlent d'« abstraction » (Klein & Myers, 1999) ou de « généralisation descriptive » (Guba & Lincoln, 2007). La théorie enracinée consiste effectivement en un processus d'abstraction qui se déroule tout au long de la recherche. Cette méthode précise les conditions et le terrain dans lesquels le phénomène a pu être découvert et expliqué afin de spécifier le type de situations auquel elle peut s'appliquer. Ainsi, la théorie enracinée est reproductible mais de façon limitée. Plus les concepts sont abstraits, plus l'applicabilité de la théorie est étendue. Ainsi, notre recherche propose une analyse approfondie du phénomène étudié, mais ne peut prétendre lui conférer un caractère définitif (Leca & Plé, 2013).

Les recherches qualitatives interprétativistes comportent des limites spécifiques. Afin de prendre en compte ces limites et de nous assurer de la robustesse de nos résultats et de la rigueur de notre recherche, nous nous appuyons sur les critères proposés par Klein et Myers (1999) et par Sandberg (2005) pour l'évaluation des recherches interprétativistes. La méthode de la théorie enracinée concorde avec les principes énoncés par Klein et Myers pour assurer la plausibilité et la pertinence des recherches interprétativistes (Corbin & Strauss, 1990; Klein & Myers, 1999). Klein et Myers évaluent la qualité de la recherche en fonction de sa « plausibilité » (« *plausibility* ») et de sa « pertinence » (« *cogency* »). Pour cela, ils définissent des principes appropriés aux recherches interprétativistes (Klein & Myers, 1999). Sandberg reprend ces principes et les complète avec un critère de « fiabilité » de la recherche (« *reliability* »). Ces critères seront abordés tout au long de ce chapitre.

## 2 L'étude de cas multiples et l'échantillonnage

Notre recherche est fondée sur une étude de cas multiples composée de deux cas originaux : un cas principal, ayant donné lieu à une étude approfondie et un cas secondaire, ayant permis de mener une étude comparative (2.1.). L'étude de cas s'appuie sur des entretiens avec un échantillon de personnes internes aux entreprises et aux profils variés (2.2.). Les choix qui ont guidé l'échantillonnage s'appuient sur des critères de pertinence de la recherche (2.3.).

### 2.1 L'étude de cas multiples

Afin d'améliorer la compréhension du phénomène complexe de la construction et de la mise en place de la RSE dans un contexte de crise écologique, nous choisissons la méthode de l'étude de cas multiples, en nous intéressant à deux entreprises écologiquement engagées et en croissance. Face à la complexité croissante des systèmes sociaux, due notamment à l'élargissement et à la porosité des frontières entre les entreprises et leurs environnements, la méthode de l'étude de cas est de plus en plus utilisée en Sciences de gestion (François, 2012). L'étude de cas, très souvent utilisée dans les recherches interprétativistes, constitue une enquête approfondie basée sur des descriptions « épaisses » du contexte dans lequel les acteurs sociaux construisent un sens collectif et/ou particulier pour une situation donnée (Leca & Plé, 2013). Elle est une forme narrative de compréhension basée sur les croyances et les désirs des acteurs (Bevir, 2006). Yin (2009) définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène dans un contexte authentique, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* » (Yin, 2009, p. 13). L'étude de cas consiste soit à faire émerger, à partir de données collectées sur le terrain, des concepts et catégories plus abstraites pour construire une théorie (Eisenhardt, 1989), soit à confirmer une théorie émergente (Glaser & Strauss, 1967). Cette méthode permet d'étudier la construction de la RSE dans un contexte de crise écologique, phénomène d'actualité, dans un contexte réel, sur lequel nous, en tant que chercheurs, n'avons que peu de contrôle (Yin, 2009).

Yin (2009) suggère la mise en perspective de plusieurs cas, à partir de deux. L'étude de cas multiples repose sur un échantillonnage théorique plutôt que statistique (Eisenhardt, 1989; Yin,

2009). Chaque cas est soigneusement choisi pour mettre en évidence des résultats similaires ou des résultats contrastés (Yin, 2009).

Notre recherche se base sur l'étude en profondeur du cas des Côteaux Nantais, PME du secteur agro-alimentaire. Ce terrain unique de notre étude exploratoire s'appuyait sur une question de départ large. Nous interrogeons les spécificités de la RSE dans une PME engagée et les effets de la mise en place d'une démarche RSE formalisée. Au départ choisis pour ces raisons théoriques (Eisenhardt, 1989; Glaser & Strauss, 1967), les Côteaux Nantais constituaient un exemple original de PME, reconnue pour son engagement envers les questions sociales et écologiques et concernée par la mise en place d'une démarche RSE formalisée. Le choix de critères larges pour l'étude exploratoire s'inscrit dans la perspective de la théorie enracinée et permet de rester flexible et d'examiner de nouvelles explications émergeant au cours de l'étude (Eisenhardt, 1989), comme ce fut le cas. Cette entreprise du secteur agro-alimentaire s'est construite sur une activité agricole engagée en Biodynamie. La Biodynamie est une méthode agricole fondée sur des principes écologiques alternatifs à l'agriculture conventionnelle, et peut être considérée comme porteuse d'une critique écologique radicale, comme nous le verrons dans le chapitre 5. La philosophie biodynamique et le lien à la nature sont apparus comme constitutifs de son engagement, lequel semblait menacé par une approche *fonctionnaliste* de la RSE. Nous avons alors précisé notre question de recherche afin de mieux comprendre ce qui constituait et caractérisait cette posture à l'égard de la nature et en quoi la RSE pouvait la menacer.

Notre cas secondaire a donc été choisi selon des critères éclairés par l'analyse exploratoire du premier cas. Nos deux cas, présentés de façon détaillée dans le chapitre 6, sont des PME, engagées écologiquement, notamment en Biodynamie, et reconnues pour cela. Comportant une activité en partie agricole, elles se caractérisent par une proximité et un attachement à la nature forts. Elles ont fortement grandi, passant d'une petite à une moyenne taille d'entreprise et ont structuré leurs activités. Depuis quelques années, elles mettent en place une démarche RSE formalisée. Pour autant, les cas étudiés ne sont pas identiques. Appartenant au secteur des cosmétiques et des produits d'entretien et non au secteur agro-alimentaire, le deuxième cas a développé une activité agricole 10 ans après sa création et celle-ci demeure secondaire aujourd'hui, tout comme la Biodynamie, plus délicate à mettre en place dans ce secteur d'activité. Le rapport à la nature et à la Biodynamie constitue un élément central de notre question de recherche. Nous avons alors choisi un cas mettant en relief des différences notables sur cet élément. Ce cas secondaire nous a permis de confirmer la pertinence de notre question et d'apporter une mise en perspective éclairante.

Les cas étudiés peuvent être qualifiés d'« inédits » et d'« exemplaires » (David, 2003), dans la mesure où, en France, la Biodynamie se pratique en général dans des petites voire très petites entreprises, employant un petit nombre de salariés (moins de 5 salariés pour la grande majorité des exploitations, d'après les personnes interrogées appartenant à l'association Demeter France) et dont la croissance économique reste modérée. Que la Biodynamie soit défendue dans des entreprises en forte croissance, qui emploient plus de 120 salariés et qui se trouvent confrontées à la RSE, constitue un phénomène encore rare aujourd'hui, mais amené à se propager puisque

cette technique agricole et ses valeurs se répandent (Schreier, 2016), comme nous le verrons dans le chapitre 5. La littérature académique montre que l'*argumentation écologique* prend de l'ampleur mais qu'elle est encore insuffisamment étayée pour servir largement dans des justifications et des mises à l'épreuve et pour caractériser un nouvel ordre de justification clair (Lafaye & Thévenot, 1993). Par conséquent, les cas étudiés dans le cadre de cette recherche donnent à voir des situations particulièrement originales et innovantes. Cette recherche vise alors d'une part à étayer théoriquement l'*argumentation écologique* et, d'autre part, à partir de la façon dont les acteurs s'en saisissent pour tenter d'infléchir le système d'accumulation capitaliste, cette recherche précise le modèle d'organisation qui en résulte.

## 2.2 L'échantillon des personnes interrogées pour l'étude de cas

Après le choix des cas, l'échantillon comprend le choix des personnes à interroger lors des entretiens en face à face. Pour chacun des cas, nous nous sommes focalisés sur des entretiens en interne. Nous avons veillé à interroger des salariés de différents niveaux hiérarchiques, de chacun des métiers de l'entreprise (Exploitation agricole / Transformation & logistique / Gestion & développement commercial), ainsi que l'ensemble des dirigeants et les fondateurs de ces entreprises. Nous avons également prêté attention à l'ancienneté des personnes interrogées, afin d'avoir des points de vue de salariés ayant suivi les évolutions de l'entreprise depuis ses débuts et des salariés arrivés dans l'entreprise plus récemment.

L'interrogation d'une diversité de personnes nous permet d'appréhender plus finement l'histoire et l'évolution de l'entreprise ainsi que le positionnement écologique de l'entreprise et les points de vue à l'égard de la RSE. La Partie 1 montre que les conceptions de la RSE sont nécessairement diverses, dans la mesure où elles s'appuient sur différentes conceptions de la justice propre à chaque individu ou à chaque situation (Boltanski & Thévenot, 1991; Okoye, 2009). Pour définir et mieux cerner le concept de RSE, il est alors essentiel que le chercheur aille au-delà de l'outil de gestion tel qu'il est défini officiellement dans l'entreprise et assume la nécessité qu'elle s'appuie sur une diversité de justifications, qu'il convient d'identifier et d'éclaircir (Okoye, 2009). Pourtant, il existe très peu de recherches sur la RSE s'appuyant sur des niveaux d'analyse micro (individus et équipes), qui permettraient pourtant de comprendre les mécanismes sous-jacents et les micro-fondations de la RSE (Aguinis & Glavas, 2012). L'un des objectifs de notre recherche est de répondre à ce besoin identifié dans la littérature sur la RSE. L'objectif n'est pas de fournir une analyse comparative par individu ou par type de profil, mais de prendre en compte la voix des salariés et des métiers de terrain pour identifier la posture de ces PME à l'égard de la RSE.

Les deux tableaux ci-après présentent l'échantillon des répondants pour chacun des cas, en précisant leur fonction, leur rang hiérarchique, leur métier et leur ancienneté. L'annexe 3 (p. 436) présente ce même échantillon en précisant le sexe et l'âge du répondant, ainsi que la date et la durée de l'entretien. Elle fournit également pour chaque entreprise le nombre d'entretiens et leur durée additionnée par rang hiérarchique, métier et ancienneté. Bien que notre analyse ne vise pas à établir des liens causaux liés au sexe, à l'âge ou au métier du



répondant, nous précisons ces informations lors de la citation des extraits verbatim afin de conserver la dimension singulière des discours.

Fonction	Rang hiérarchique	Métier	Date d'arrivée dans l'entreprise
Fondateur du GAEC (retraité)			1967
Dirigeant Gestion et développement	Président directeur général et associé	Gestion & développement	1999
Dirigeant Transformation	Directeur général et associé	Transformation & logistique	1978
Dirigeant Exploitation agricole	Responsable de l'exploitation et associé	Exploitation agricole	1980
Responsable Achats	Manager	Gestion & développement	2002
Responsable RH et comptabilité	Manager	Gestion & développement	2002
Responsable Qualité et R&D	Manager	Gestion & développement	1999
Assistante Qualité et R&D	Manager	Gestion & développement	2012
Assistante commerciale	Employé	Gestion & développement	1996
Responsable adjoint Transformation	Manager	Transformation & logistique	2006
Assistant responsable adjoint Transformation	Manager	Transformation & logistique	2014
Employé en Transformation pâteux	Employé	Transformation & logistique	2001
Employé en Transformation liquide	Employé	Transformation & logistique	2009
Responsable logistique	Manager	Transformation & logistique	2000
Employé en Logistique	Employé	Transformation & logistique	2011
Employé en Logistique	Employé	Transformation & logistique	2007
Employé en Logistique	Employé	Transformation & logistique	2012
Responsable adjoint Exploitation agricole	Manager	Exploitation agricole	2008
Responsable d'un verger	Manager	Exploitation agricole	2002
Responsable d'un verger	Manager	Exploitation agricole	1988
Responsable d'un verger	Manager	Exploitation agricole	1999
Responsable d'un verger	Manager	Exploitation agricole	2009
Mécanicien des vergers	Employé	Exploitation agricole	1976
Employé d'un verger	Employé	Exploitation agricole	2014

**24 acteurs, 26 entretiens**

Tableau 10. Échantillon des répondants des Côteaux Nantais : fonction, rang hiérarchique, métier et ancienneté

Fonction	Rang hiérarchique	Métier	Date d'arrivée dans l'entreprise
Responsable Exploitation agricole et espaces verts	Fondateur	Exploitation agricole	1972
Dirigeant Gestion et développement commercial	Président et associé	Gestion & développement	2006
Dirigeant Laboratoire et logistique	Directeur général et associé	Transformation & logistique	2006
Assistante de direction	Employé	Gestion & développement	1991
Responsable RH et RSE	Manager	Gestion & développement	2013
Responsable Réseau de vente à domicile	Manager	Gestion & développement	1985
Responsable R&D	Manager (femme du fondateur)	Transformation & logistique	1981
Employé Logistique	Employé	Transformation & logistique	1983
Employé Exploitation agricole et espaces verts	Employé	Exploitation agricole	2011

**9 acteurs, 11 entretiens**

Tableau 11. Échantillon des répondants de Body Nature : fonction, rang hiérarchique, métier et ancienneté

### 2.3 La pertinence de l'échantillonnage

Notre posture interprétativiste nous invite à adopter un rapport spécifique à la généralisation, puisque nous ne présupposons pas l'existence de lois universelles sous-jacentes qui expliqueraient la réalité et que le chercheur devrait découvrir. L'objectif de cette recherche est la « théorisation », qui consiste à généraliser au sein d'un même cas. Celle-ci est possible à partir d'un cas unique alors que la généralisation implique plusieurs cas (Leca & Plé, 2013). Notre recherche s'appuie en premier lieu sur un cas étudié en profondeur. Dans ce premier cas, nous nous appuyons sur la description « épaisse » du phénomène étudié. Nous cherchons à comprendre les interactions entre la critique écologique, le développement économique et la RSE dans le contexte d'une PME écologiquement engagée et en croissance. À partir de cette description, nous montrons ce que cette connaissance implique pour l'entreprise et son contexte particulier, pour le secteur et plus généralement pour la vie sociale elle-même. Nous apportons alors un éclairage sur l'évolution conjointe de la critique écologique et du capitalisme. Ainsi, à partir d'un cas nous pouvons généraliser vers des niveaux sociaux plus larges (Leca & Plé, 2013). Une généralisation plus transversale est facilitée par l'étude comparative. Elle consiste à rendre intelligible le phénomène pour d'autres situations et dans d'autres contextes. Dans ce but, nous avons choisi d'inclure un cas secondaire dans notre recherche et de renforcer alors la validité externe de nos résultats par rapport à la focalisation sur un cas unique (Yin, 2009).

L'apport d'un cas secondaire a permis de tester la robustesse de nos hypothèses, de préciser notre question de recherche et de favoriser la compréhension de l'unicité et de la diversité du phénomène étudié (Pettigrew, 1990).

Nous choisissons l'étude de cas multiples comme moyen pertinent de décrire et de comprendre un modèle de management atypique ou alternatif, à travers le choix de cas « inédits » et « exemplaires » (David, 2003). Dans la lignée de Hatchuel (2000), nous considérons les Sciences de gestion comme des sciences de conception et/ou de validation des modes d'action collective. La mission des chercheurs est alors de révéler des modèles de gestion nouveaux ou alternatifs et/ou de produire les théories qui donnent à ces modèles leur valeur universelle. Ainsi, loin de la généralisation statistique, l'étude de ces cas « inédits » ou « exemplaires » vise à enrichir notre regard général sur le management et les modèles d'action collective (David, 2003; Hatchuel, 2000).

Au-delà des cas, notre échantillon s'appuie sur une diversité de profils internes en termes de rang hiérarchique, en termes de métiers et en termes d'ancienneté. Ce choix répond à deux principes énoncés par Klein et Myers (1999) visant à attester de la plausibilité et la pertinence des résultats. D'une part, selon le « principe d'interprétations multiples », le chercheur doit se montrer sensible aux différentes interprétations possibles et s'attacher à présenter des points de vue alternatifs. D'autre part, selon le « principe de suspicion », le chercheur ne doit pas prendre les mots des individus au pied de la lettre mais être conscient des éléments sous-jacents aux discours : les structures de pouvoirs, les intérêts personnels et les ressources limitées. Il doit considérer l'écart entre le discours « officiel » et la réalité des pratiques. Ce regard critique a été facilité dans notre recherche par l'attention portée à des points de vue divergents (Klein & Myers, 1999). En particulier, Sandberg (2005) met en évidence l'importance de traiter tous les aspects de l'expérience vécue comme d'égale importance, notamment en donnant la même voix à tous les individus impliqués. Ainsi, en nous intéressant à des points de vue qui ont tendance à être négligés dans les entreprises, dans la recherche en management et en particulier dans les recherches sur la RSE (notamment les employés et les métiers de terrain), nous sommes en mesure d'identifier des contradictions, des nuances ou des critiques, au-delà du discours officiel de l'entreprise et d'acquiescer un regard plus affiné sur la complexité du phénomène.

### 3 La collecte des données

Notre recherche s'est appuyée sur un processus de collecte de données par étape (3.1.). Nous avons collecté principalement des données issues d'entretiens semi-directifs (3.2.), des observations (3.3.) ainsi que de la documentation (3.4.). Les types de données collectées et la démarche de collecte répondent à des principes visant à favoriser la plausibilité et la pertinence de la recherche (3.5.).

#### 3.1 Les étapes de collecte

Conformément à la méthode de la théorie enracinée, notre recherche s'est appuyée sur un processus itératif alternant la collecte de données empiriques, l'analyse de celles-ci, à partir de

questions et de concepts évolutifs et l'apport de dimensions académiques et théoriques. Chez les Côteaux Nantais, une première collecte a été menée de juillet à décembre 2014, suivie d'une réunion de validation de l'analyse exploratoire en juillet 2015. Une deuxième collecte a eu lieu de novembre 2015 à février 2016 pour ce cas principal. À la même époque, deux entretiens ont été menés auprès de l'association Demeter France, permettant également de valider nos premières analyses. Enfin, la collecte chez Body Nature s'est étendue de janvier à mai 2016. Un entretien final de validation a eu lieu chez les Côteaux Nantais en juin 2017. Ainsi, la collecte de données s'est répartie en trois étapes principales, présentées dans la figure ci-dessous.

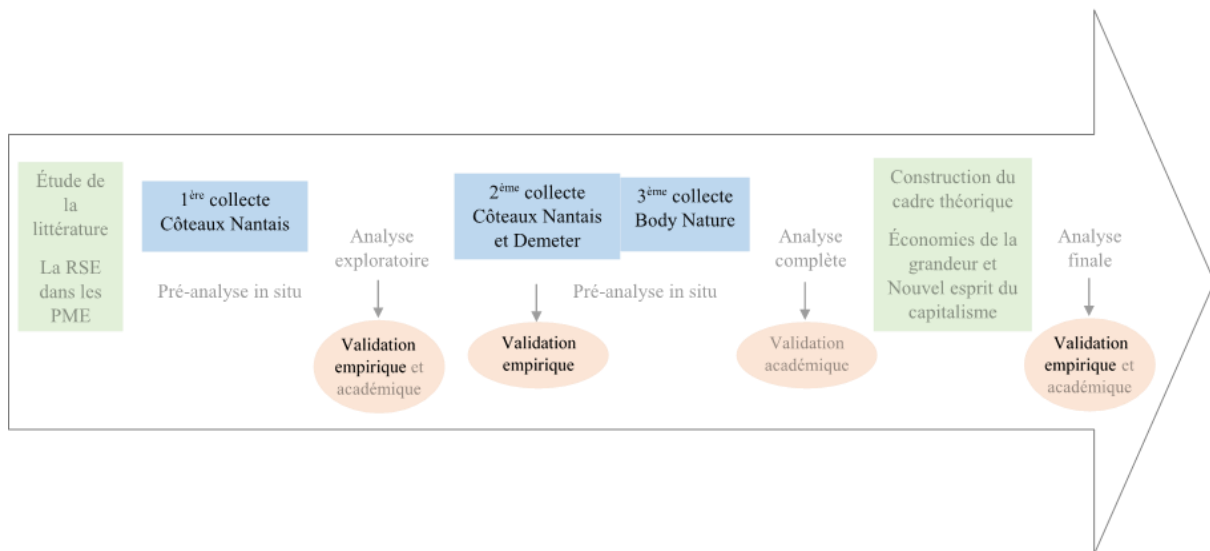


Figure 7. Les étapes de la collecte de données

### 3.2 Les entretiens

Notre recherche se base principalement sur des entretiens semi-directifs (3.2.1.) menés à partir d'un guide d'entretien qui a évolué durant le processus de recherche (3.2.2.).

#### 3.2.1 L'entretien semi-directif

Selon Klein et Myers (1999), l'accès aux perceptions des individus est rendu possible par la collecte et l'analyse de données telles que le langage, les symboles ou les artefacts. La source de données principale sur laquelle se base notre recherche est l'entretien semi-directif individuel en face à face. Nous avons également mené deux entretiens collectifs et un entretien individuel par téléphone. L'entretien permet au répondant de communiquer un grand nombre d'informations et d'apporter des détails pour la compréhension de la complexité du phénomène étudié. Nous avons mené 37 entretiens dans les deux entreprises (soit 35 heures et 40 minutes d'entretiens enregistrés), auprès de 33 acteurs, de juillet 2014 à juin 2017. Outre l'étude des deux cas, nous avons mené deux entretiens semi-directifs (un entretien téléphonique individuel et un entretien collectif en face à face) avec des salariés de l'association Demeter France en janvier et en février 2016. Chaque entretien a été enregistré, retranscrit intégralement et a fait

l'objet d'une analyse textuelle grâce au logiciel NVivo 10. L'annexe 5 (p. 443) présente la retranscription complète d'un entretien.

### 3.2.2 Le guide d'entretien

Les entretiens menés furent des entretiens semi-directifs : toutes les questions n'étaient pas formulées avant l'entretien mais elles étaient posées au fur et à mesure que celui-ci se déroulait. Cependant, les échanges étaient cadrés par un nombre de thématiques que nous avons définies au préalable dans le guide d'entretien. Ces thématiques n'étant pas exhaustives, le caractère discursif de l'entretien permettait des digressions, selon l'intérêt du répondant et selon le nôtre. Le guide d'entretien, dont le détail est présenté dans l'annexe 4 (p. 440), nous permettait de visualiser l'ensemble des thématiques que nous souhaitions aborder. L'ordre des questions n'était pas figé non plus, afin de permettre un déroulement fluide de la discussion et de façon à ce que le répondant ait la possibilité de développer plus ou moins ses réponses. Bien que ces thématiques fussent précisées au fur et à mesure du processus de collecte et d'analyse, il est possible de distinguer deux ensembles de thématiques abordées, construits de façon itérative. Lors de la première étape de collecte des données, les thématiques principales abordées furent :

- la présentation du répondant (parcours, poste, valeurs),
- la présentation de l'entreprise (missions, valeurs, activités, relations internes et management, organisation, relations externes),
- l'histoire de l'entreprise (évolution, facteurs et effets internes et externes, enjeux à venir),
- la RSE, considérée au-delà du terme (valeurs personnelles, valeurs de l'entreprise, engagements de l'entreprise, évolution de l'engagement, degré de formalisation, communication interne et externe, connaissance et vision de la « RSE »).

Une fois la question de recherche précisée, les thématiques furent précisées et complétées pour les autres phases de collecte par les thématiques suivantes :

- le rapport à la nature dans l'entreprise (activités, sensibilité écologique, évolution, effet sur l'organisation et ses valeurs, communication),
- les labels « bio » et Demeter (histoire et évolution, points communs et différences, effets et importance pour l'entreprise),
- la Biodynamie (principes et pratiques, évolution, effet sur l'organisation et ses valeurs, communication).

Au démarrage de chaque entretien, nous avons demandé au répondant s'il voyait un inconvénient à ce que l'on enregistre l'entretien. À chaque fois, le répondant a accepté. Cela nous a permis de nous concentrer sur le déroulé de l'entretien et non sur nos prises de notes et de retranscrire intégralement les entretiens en vue de l'analyse. Nous avons également rappelé au répondant que les réponses apportées demeureraient anonymes.

Les deux entretiens menés auprès de l'association Demeter France n'ont pas suivi le même guide que les entretiens menés dans nos deux cas. Ils ont porté sur les principes de la

Biodynamie, les enjeux actuels et à venir du mouvement ainsi que sur le point de vue des personnes interrogées et de l'association quant aux les entreprises étudiées, afin de valider nos premières analyses.

### 3.3 Les observations

Capoter tous les aspects potentiellement pertinents sur le sujet demande une écoute et une perception aiguës et nécessite l'implication attentive et rigoureuse du chercheur sur le terrain tout au long du processus de collecte de données (Leca & Plé, 2013). C'est pourquoi, outre les entretiens semi-directifs, nous avons attaché une grande importance aux échanges informels et aux observations que nous pouvions consigner « à chaud ». Nous avons constamment relié ces observations d'ordre factuel à des réflexions ou interpellations en lien avec des concepts préalablement identifiés ou émergents. Nos notes d'observations se situent donc à la jonction entre la collecte de données et le processus d'analyse. À l'issue de chaque entretien, nous avons pris des notes d'observation quant à la teneur générale de l'entretien ou à des éléments clés relevés. Par ailleurs, la phase de collecte et d'étude exploratoire chez les Côtéaux Nantais a donné lieu à une réunion de présentation et de validation de nos premières analyses avec le président directeur général et la responsable des achats en juillet 2015. Cette réunion n'a pas fait l'objet d'une retranscription et d'une analyse par NVivo 10 puisque l'objectif était essentiellement que le chercheur présente ses premières analyses. Néanmoins, outre l'intérêt de cette réunion pour valider nos premières conclusions, elle nous a permis d'alimenter nos données d'observation. Par ailleurs, nous avons profité de nos journées d'entretien dans chaque entreprise pour visiter les sites, les exploitations, les usines et les bureaux en étant accompagné par un membre de l'entreprise, salarié ou dirigeant. Tout au long de ces visites, nous avons pris des notes d'observation. L'annexe 6 (p. 458) présente les différents moments qui ont donné lieu à des données d'observation, outre les observations à chaud suite aux entretiens.

### 3.4 La documentation

Outre les entretiens et les observations, notre recherche se base sur l'analyse de documents internes et des sites web des deux entreprises, sur des newsletters internes ainsi que sur des articles de presse. L'analyse des principes et pratiques de la Biodynamie et des enjeux du mouvement s'est également basée sur des documents externes aux entreprises, des articles et des rapports, ainsi que sur deux émissions de radio. L'ensemble de ces documents permet d'une part d'analyser le discours officiel de chaque entreprise sur le phénomène étudié et d'autre part d'entrevoir des points de vue externes sur les entreprises étudiées. Enfin, ils apportent un regard sur les conditions structurelles plus larges associées au phénomène étudié, au-delà des discours des répondants. Il est primordial d'inclure dans nos données des conditions économiques, culturelles, des tendances politiques et sociales afin de situer le phénomène dans des contextes plus larges (Klein & Myers, 1999). L'annexe 7 (p. 459) présente la liste des sources étudiées dans chaque entreprise ainsi que la liste des sources externes.

### 3.5 La plausibilité et la pertinence de la collecte de données

Notre recherche s'appuie sur des sources multiples (entretiens semi-directifs en face à face, entretiens collectifs, visites, discussions informelles, observations, documents, émissions de radio) qui permettent d'apporter des regards diversifiés sur un même phénomène (Yin, 2009). La combinaison de plusieurs sources de données permet d'identifier plus largement et d'appréhender plus finement les différentes facettes du phénomène étudié.

Outre la multiplicité des sources, le « principe d'interaction entre le chercheur et les sujets » énoncé par Klein et Myers (1999) a attiré notre vigilance. La méthode de la recherche demande une réflexion critique sur la façon dont les données ont été socialement construites à travers l'interaction entre le chercheur et les participants (Klein & Myers, 1999). En effet, dans les recherches interprétativistes, la vérité est conçue comme une « réalisation intentionnelle », c'est-à-dire qu'il y aurait une concordance entre l'interprétation que le chercheur fait du phénomène étudié et le sens donné à l'expérience vécue par les individus impliqués dans ce phénomène (Sandberg, 2005). Le chercheur doit donc être conscient que la collecte de données et l'interprétation affectent mutuellement le chercheur et les participants et doit alors accorder de l'importance à l'effet de la recherche sur ces derniers (Klein & Myers, 1999). Pour chacun des cas, nous étions en lien avec des interlocuteurs clés pour la mise en place du terrain (en général les dirigeants). Les contacts informels, les entretiens, les demandes de documents spécifiques et les conversations ont inévitablement affecté la façon dont ils perçoivent leur entreprise et dont ils l'ont présentée au chercheur et donc ont eu une influence sur les données. Cette dimension a attiré notre vigilance lors de l'analyse. Par ailleurs, lors de la collecte, des mesures ont été prises afin d'écartier les biais et d'affiner notre compréhension. La diversité de l'échantillon a permis de prendre en compte les points de vue d'acteurs plus éloignés du projet de recherche et donc moins touchés par celui-ci. Elle a permis de prendre en compte des points de vue moins « officiels ». D'autre part, les personnes interrogées, hormis les dirigeants, n'étaient pas informées que notre travail portait sur la RSE. Nous présentions l'entretien comme portant sur l'évolution de l'entreprise, son organisation et ses valeurs, afin d'atténuer les biais. Pour chaque entretien, la question de la RSE a été abordée de façon informelle pendant l'entretien (interrogations sur les valeurs, les pratiques et l'engagement social et écologique sans employer le terme de « RSE »). La « RSE » en tant que stratégie formalisée n'était abordée qu'à la fin de l'entretien, afin de ne pas orienter le discours, afin de cerner le degré de connaissance et la position sur la RSE au-delà de son approche *fonctionnaliste* et afin de ne pas « impressionner » le répondant (la « RSE » apparaît généralement comme un concept réservé aux grandes entreprises ou aux instances dirigeantes). Enfin, l'analyse portant sur le fondement ontologique de la critique écologique, les revendications et les critiques à l'égard de la RSE peut être affectée par ce principe mais dans une moindre mesure puisqu'elle consiste à identifier les représentations des acteurs indépendamment de la réalité de l'entreprise.

## 4 L'analyse des données

L'analyse des données s'est appuyée sur les principes de la théorie enracinée. Celle-ci nous a permis de nous émanciper de façon innovante et scientifique des approches hypothético-

déductives qui dominant encore en Sciences de gestion (Leca & Plé, 2013). Dans une perspective abductive, notre analyse s'est effectuée tout au long du processus de recherche. Dès la première donnée collectée, l'analyse a débuté et a permis d'orienter l'entretien et les observations suivantes. Elle a ensuite comporté un caractère itératif, basé sur des allers-retours entre collecte et analyse et entre les données empiriques et les données théoriques. Tout au long de ce processus nous avons consigné des notes et des réflexions sur l'orientation de notre question de recherche et sur les axes émergents qu'il nous semblait pertinent de creuser. Ces notes ont été alimentées et relues au fur et à mesure du processus de recherche afin de constamment mettre en perspective nos observations sur le terrain avec l'objet évolutif de notre recherche. Au-delà du processus continu, l'analyse s'est découpée en trois étapes principales de codage (4.1.). Le processus d'analyse et la démarche globale de la recherche ont été menés de manière à assurer la plausibilité, la pertinence et la fiabilité de l'analyse (4.2.).

#### 4.1 Les étapes principales de l'analyse des données

Nous basons notre méthode d'analyse sur les procédures et canons énoncés par Corbin et Strauss (1990). Les analyses issues du terrain s'appuient sur des observations ancrées dans un contexte et sont alors reliées à des observations et des réflexions plus abstraites, d'ordre théorique, appelées « concepts ». Au démarrage du projet, nous avions quelques idées larges sur le phénomène que nous voulions étudier. Sur cette base, nous fûmes à l'affût des concepts importants, déjà observés ou qui émergèrent lors du processus itératif entre la collecte et les premières analyses. Chaque concept amené dans l'étude était au départ considéré comme provisoire. Sa pertinence était prouvée à travers un examen continu, exigeant sa présence répétée dans les entretiens, les observations et les documents ou son absence significative. Les concepts furent ensuite comparés entre eux et avec les nouvelles données. Ces comparaisons permirent de défier les concepts avec de nouvelles données, de les préciser et de les rendre cohérents. Ainsi, les concepts finaux sont « enracinés » dans la réalité des données. Les concepts liés à un même phénomène furent ensuite groupés pour former des catégories plus abstraites. Ces dernières agencent les concepts de façon à rendre plus fine la compréhension du phénomène étudié. Elles permettent d'explicitier les conditions qui donnent lieu au phénomène, ses propriétés, les actions et les interactions par lesquelles il est exprimé et les conséquences qui en découlent. Cette méthode permet une étroite conformité et compatibilité entre théorie et observation (Corbin & Strauss, 1990). Ce processus, facilité par l'utilisation du logiciel NVivo 10 (4.1.1.), s'est déroulé en deux étapes principales : une analyse exploratoire (4.1.2.) et une analyse complète (4.1.3.). Une troisième étape, l'analyse finale, a constitué à dépasser la méthode de la théorie enracinée en mettant en perspective notre analyse du phénomène avec les éléments théoriques des Économies de la grandeur (4.1.4.). La figure ci-après présente les différentes étapes du processus d'analyse.



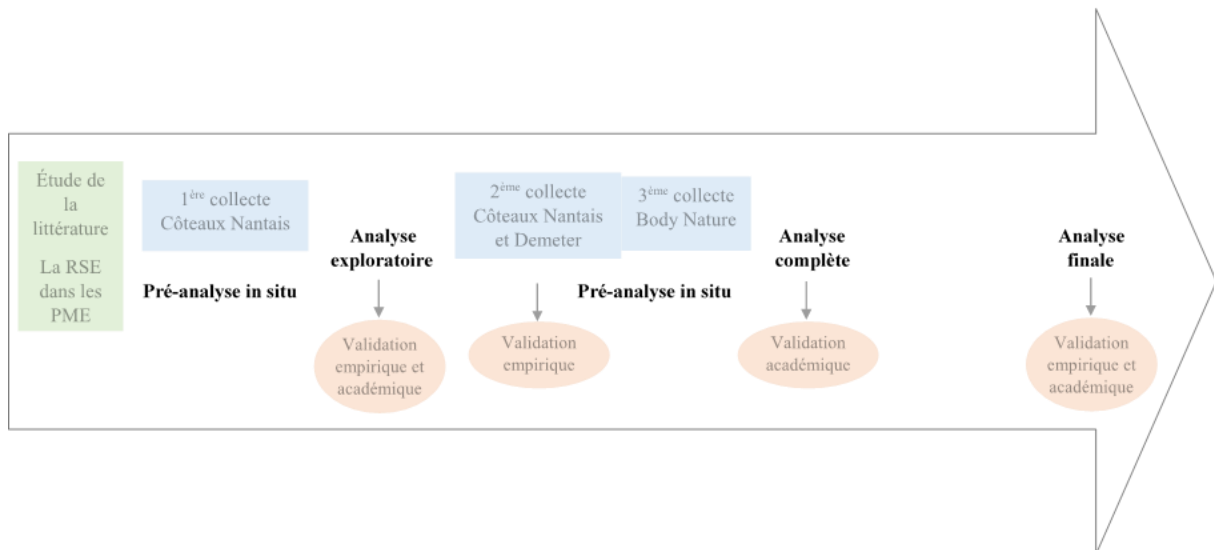


Figure 8. Les étapes du processus d'analyse

#### 4.1.1 Le codage par NVivo 10

Pour faciliter ces trois étapes d'analyse, les entretiens, intégralement retranscrits, et les documents ont été codés puis exploités à l'aide du logiciel d'analyse textuelle NVivo 10. La théorie enracinée considère les données comme des indicateurs potentiels d'un phénomène. Le codage permet de conceptualiser les données à travers des « étiquettes » (des « nœuds » dans le vocabulaire du logiciel NVivo 10). Le codage permet d'investiguer en profondeur les données, de les disséquer, puis de les regrouper, d'établir des liens entre elles et de les synthétiser (Miles & Huberman, 2003). Le logiciel NVivo 10 permet de construire des liens entre d'une part des paroles des répondants ou des extraits de documents et d'autre part des concepts ou des catégories en construction. Le codage libre et manuel permet d'ajouter, d'enlever, de reformuler, de regrouper ou de dissocier des catégories, de construire des sous-catégories et de créer une hiérarchisation des concepts. Grâce à cet outil, il est possible de traiter un volume important de données hétérogènes, de les classer, les organiser et effectuer des requêtes sur la base de ces classements. Il facilite grandement la démarche itérative et permet d'agencer les unités de sens afin de proposer une interprétation de la réalité et de favoriser la compréhension du phénomène étudié. Cependant, il ne se substitue pas à l'analyse du chercheur, qui définit les concepts, les catégories et leurs agencements.

Corbin et Strauss (1990) distinguent différents types de codage. Le « codage ouvert » est totalement libre. Il constitue un processus d'interprétation où les données sont décomposées analytiquement. Il a pour objectif d'identifier les éléments intéressants dans les données et d'apporter de nouvelles idées en cassant les façons de penser standard. Ce codage stimule la génération de questions et guide alors le chercheur à son retour sur le terrain. Le « codage axial » permet ensuite de relier entre eux les données, les concepts et les catégories et d'identifier leurs propriétés. Enfin, le « codage sélectif » apporte plus d'explications à une catégorie qui serait insuffisamment étayée. Il permet d'apporter plus de densité conceptuelle, d'illustration, d'explication et de propriétés.

#### 4.1.2 L'analyse exploratoire

Notre recherche a fait l'objet d'une analyse exploratoire à partir d'un échantillon d'entretiens restreint issu du premier cas étudié. Conformément à la démarche abductive, cette analyse est partie d'un « codage ouvert », afin de laisser émerger toutes les idées susceptibles d'apporter un éclairage au terrain. Un premier codage, « ouvert », a consisté à décrire les entretiens de façon analytique et détaillée, sans thématique préétablies. Il a permis de faire émerger un ensemble de concepts, dont un aperçu est présenté dans l'annexe 8 (p. 461). Un deuxième codage, « axial », a consisté à regrouper, ordonner et agencer les concepts issus du premier codage selon les thématiques et les sous-thématiques abordées en entretien, afin d'avoir un premier aperçu des enjeux liés à l'évolution de l'entreprise et à la RSE. Cette analyse a permis de créer des liens causaux entre les concepts et a constitué la base de l'analyse exploratoire. Un aperçu des résultats de ce codage est présenté dans le tableau ci-après. Cette analyse a apporté une première compréhension de l'entreprise, de son évolution et de son rapport à la RSE et nous a alors permis de problématiser plus précisément notre recherche. Elle a par la suite été complétée par l'analyse des autres entretiens et par un codage plus fin de la RSE à travers les cités (présentés dans la sous-partie 4.1.4.). Les résultats de cette analyse sont présentés dans les chapitres 7 et 8.

<b>Présentation de l'entreprise</b>	<b>Mission de l'entreprise</b> <i>mission pas uniquement économique, projet de société, mission écologique, mission humaine...</i>
	<b>Activités et métiers de l'entreprise</b> <i>toute la chaîne de valeur, cœur de métier agricole, indépendance de l'entreprise...</i>
	<b>Liens entre les métiers</b> <i>organisation géographique divisée, communication interne, moments conviviaux ponctuels, manque de lien entre les métiers...</i>
	<b>Type de management</b> <i>accessibilité des managers et dirigeants, proximité des managers et dirigeants au terrain, implication des salariés, solidarité, flexibilité...</i>
<b>Trajectoire de l'entreprise</b>	<b>Description de l'entreprise au départ</b> <i>artisanal, proximité humaine et à la nature, convivialité, polyvalence...</i>
	<b>Description de l'évolution</b> <i>croissance, structuration, formalisation...</i>
	<b>Facteurs externes d'évolution</b> <i>augmentation de la demande, multiplication des normes...</i>
	<b>Facteurs internes d'évolution</b> <i>volonté de développement de la direction...</i>
	<b>Effets externes de l'évolution</b> <i>avantage concurrentiel, valorisation de l'entreprise et des produits...</i>
	<b>Effets internes de l'évolution</b> <i>structuration, formalisation, accélération et intensification du travail, éloignement humain et de la nature, spécialisation des métiers, défense des relations informelles et de la proximité...</i>
	<b>Enjeux à venir</b> <i>conservation des valeurs et de la proximité, lutte contre l'instrumentalisation, questionnement de la croissance, attractivité et compétitivité de l'entreprise...</i>
<b>Responsabilité sociale et écologique de l'entreprise</b>	<b>Définition de la responsabilité sociale et écologique de l'entreprise</b> <i>projet global de l'entreprise, participation à projet de société, ne peut être séparé de l'entreprise...</i>
	<b>Valeurs sociales et écologiques</b> <i>valeurs écologiques et humaines liées à la Biodynamie, valeurs familiales, proximité humaine et à la nature, confiance, dialogue, valeurs des dirigeants, valeurs de salariés, valeurs partagées par les dirigeants et les salariés...</i>
	<b>Évolution en cours des valeurs et des pratiques</b> <i>formalisation progressive, démarche plus descendante...</i>
	<b>Causes de l'évolution</b> <i>croissance, structuration et formalisation de l'entreprise...</i>
	<b>Pratiques formelles</b> <i>formalisation progressive, procédures, réunions, communication interne, normes et audits, formations...</i>
	<b>Pratiques informelles</b> <i>relations internes, proximité hiérarchique, proximité et observation de la nature, liberté de parole...</i>
	<b>Effets positifs de la formalisation</b> <i>réputation externe, réponse à une demande, champion RSE, valorisation...</i>
	<b>Effets négatifs de la formalisation</b> <i>menace de dénaturation des valeurs et des pratiques, instrumentalisation, éloignement du terrain, perte de temps...</i>
	<b>Appréhension de la « RSE » (la RSE en tant que politique stratégique formalisée)</b> <i>méconnaissance, méfiance, dérives, intérêt pour l'entreprise et pour les clients...</i>

Tableau 12. Aperçu des résultats des codages croisés de l'analyse exploratoire

### 4.1.3 L'analyse complète

L'analyse exploratoire a permis de préciser la question de recherche. Elle nous a mené à questionner la tension entre l'engagement écologique et le développement économique de ces entreprises, pour comprendre leur positionnement à l'égard de la RSE, et y a apporté des premiers éléments de réponse. L'engagement écologique d'une part et le développement économique d'autre part sont apparus comme des catégories centrales de notre analyse. Un « codage sélectif » a alors permis d'extraire de l'ensemble des entretiens les représentations et les pratiques se rapportant à l'engagement écologique d'une part et celles se rapportant au développement économique d'autre part. Les concepts identifiés ont été affinés et regroupés. Ce codage a permis de distinguer une conception *écologique* et une conception *fonctionnaliste* de l'entreprise et de la RSE ainsi que le fondement de ces conceptions, à partir des représentations des acteurs. Un « codage axial » a permis d'ordonner les concepts au sein de chacune des deux catégories, en précisant le principe fondateur de chaque conception et le type d'organisation et de RSE résultant de ce principe. Les résultats de ce codage sont présentés de façon détaillée dans l'annexe 9 (p. 463). Les occurrences des principales catégories sont présentées dans le tableau ci-après. Nous tenons à préciser que l'identification de ces occurrences ne donne pas lieu à une analyse quantitative ni à de nouveaux résultats mais qu'elle permet de confirmer l'importance de ces catégories dans les discours des répondants. Les résultats de cette analyse ont été complétés et enrichis par l'analyse finale théorique (présentée dans la sous-partie 4.1.4.).

Cette analyse, dont les résultats sont présentés dans les chapitres 8 et 10, a permis de préciser le fondement ontologique de la critique écologique radicale à travers les représentations des acteurs, son influence sur la conception de l'organisation et de la RSE et de mettre en perspective cette conception *écologique* avec la représentation essentiellement critique d'un modèle *fonctionnaliste* d'organisation. Elle nous a permis ensuite d'identifier par quelles pratiques et par quels choix les acteurs de l'entreprise tentent de défendre le positionnement écologique de l'entreprise.

Par ailleurs, un codage annexe a permis d'identifier les discours se rapportant à l'histoire de l'entreprise, à l'histoire de la RSE dans l'entreprise et à l'histoire de la Biodynamie dans et hors de l'entreprise, afin d'enrichir la compréhension et la contextualisation des cas.

	Occurrences	
	Côteaux Nantais Entretiens / Codes	Body Nature Entretiens / Codes
<b>Les représentations d'un modèle « écologique »</b>	<b>26 / 338</b>	<b>10 / 115</b>
<b>Principe fondateur : Nature et hommes vivants</b>	<b>15 / 105</b>	<b>9 / 55</b>
<i>Idéologie alternative</i>	5 / 9 *	6 / 16
<i>Êtres vivants (nature et hommes)</i>	6 / 14	7 / 29
<i>Singularité nature et produit</i>	1 / 2	2 / 2
<i>Singularité humaine</i>	7 / 48	0 / 0
<i>Saisonnalité nature et produit</i>	6 / 18	3 / 6
<i>Saisonnalité humaine</i>	2 / 14	1 / 3
<b>Effets sur l'organisation : Organisme vivant autonome</b>	<b>17 / 152</b>	<b>7 / 47</b>
<i>Polyvalence</i>	13 / 56	4 / 11
<i>Indépendance</i>	8 / 24	4 / 20
<i>Flexibilité</i>	5 / 8	1 / 4
<i>Démarche ascendante</i>	12 / 64	3 / 12
<b>Effets sur la RSE : Responsabilité globale</b>	<b>10 / 81</b>	<b>4 / 13</b>
<b>Les représentations d'un modèle « économique »</b>	<b>25 / 498</b>	<b>10 / 153</b>
<b>Principe fondateur : Nature et hommes ressources</b>	<b>11 / 49</b>	<b>5 / 32</b>
<i>Idéologie dominante</i>	5 / 15	0 / 0
<i>Ressources (nature et hommes)</i>	2 / 3	1 / 2
<i>Standardisation produit</i>	1 / 2	1 / 5
<i>Standardisation et anonymisation humaine</i>	1 / 1	3 / 17
<i>Disponibilité constante de la production</i>	2 / 27	2 / 5
<i>Disponibilité constante des hommes</i>	1 / 1	1 / 3
<b>Effets sur l'organisation : Outil dépendant</b>	<b>24 / 360</b>	<b>8 / 99</b>
<i>Spécialisation</i>	23 / 161	6 / 24
<i>Interdépendance</i>	3 / 15	4 / 8
<i>Structuration</i>	7 / 48	5 / 17
<i>Démarche descendante</i>	19 / 136	7 / 50
<b>Effets sur la RSE : Responsabilité limitée et segmentée</b>	<b>15 / 89</b>	<b>8 / 22</b>

\* se lit : « Dans les retranscriptions des entretiens effectués chez les Côteaux Nantais, le concept « Idéologie alternative » a été rencontré dans 5 entretiens et pour un total de 9 portions de texte codées. »

Tableau 13. Synthèse et occurrences des résultats du codage de l'analyse complète

#### 4.1.4 L'analyse finale : la mise en perspective théorique

Enfin, nous avons enrichi notre analyse en la reliant aux dimensions théoriques des Économies de la grandeur. Les recherches en management utilisant la théorie de Boltanski et Thévenot (1991) s'appuient sur une approche similaire quant à l'analyse des données, que nous avons suivie nous-aussi (Alvarez, 2014). Dans les discours des répondants, les cités mobilisées pour décrire, critiquer ou justifier leurs positions ont été identifiées. Les postures morales à partir desquelles les descriptions, les revendications et les critiques sont formulées par les acteurs ont ainsi été rendues explicites (Boltanski, 2011).

Premièrement, nous avons identifié les différentes cités mobilisées par les répondants pour parler de la RSE. Les différents concepts théoriques utilisés pour ce codage sont donc les huit cités des Économies de la grandeur. Chacune des cités est précisée par un ordre de grandeur (« Grand » ou « Petit »). L'état de « Grand » est caractérisé par une adéquation avec le principe supérieur commun. L'état de « Petit » est défini soit négativement par défaut de la qualité de grand, soit en indiquant que les petits sont réduits à ne jouir que de leur bonheur particulier (Boltanski & Thévenot, 1991). Nous présentons les principales caractéristiques de chaque état dans le tableau ci-après. Ces caractéristiques permettent d'identifier le champ lexical affilié à chaque cité, lequel a guidé notre codage (Patriotta et al., 2011). Enfin, ces codes sont précisés par l'identification du type de discours mobilisant la cité. Nous avons distingué trois types de discours : description, critique et revendication. La description identifie les pratiques et le positionnement de l'entreprise, tels que racontés par le répondant. La critique est un jugement qui dénonce ce qui est considéré comme une dérive dans l'entreprise ou à l'extérieur. La revendication énonce ce qui devrait être fait ou l'objectif visé. Les intitulés des concepts théoriques utilisés pour ce codage sont présentés dans l'annexe 10 (p. 468) et les résultats de ce codage (Occurrences des codes) sont présentés dans l'annexe 11 (p. 469). À partir de ce codage nous avons pu identifier les critiques et les compromis entre les cités en lien avec la RSE. Nous avons alors distingué dans nos résultats un modèle d'organisation favorable à une conception *écologique* de la RSE (essentiellement revendiquée par les acteurs) et un modèle d'organisation favorable à une conception *fonctionnaliste* de la RSE (essentiellement critiquée par les acteurs), présentés dans le chapitre 10. Nous avons alors pu positionner les entreprises entre les deux modèles et identifier les répercussions concrètes de ces positionnements sur les pratiques organisationnelles. En particulier, nous avons analysé les initiatives mises en œuvre pour tendre vers la conception *écologique* de la RSE. Elles sont présentées dans le chapitre 8.

De la même manière, nous avons identifié les cités mobilisées pour décrire la Biodynamie, dans les entretiens et dans la documentation. Les intitulés des codes utilisés pour ce codage théorique sont les mêmes que pour le codage des discours liés à la RSE et sont présentés dans l'annexe 10 (p. 468). Enfin, nous avons approfondi l'analyse de l'*argumentation écologique*. Un codage des discours liés à la Biodynamie lors des entretiens ainsi que de la documentation sur la Biodynamie nous ont permis d'étayer le fondement et le modèle *écologique* d'organisation identifiés à partir de l'analyse complète. Ce codage s'est appuyé d'une part sur l'identification des concepts du modèle *écologique* construits lors de l'analyse complète et d'autre part sur un « codage ouvert » visant à faire ressortir d'autres facettes de l'*argumentation écologique*, au-delà du champ lexical préalablement identifié dans la littérature. Les résultats de ce codage sont présentés dans l'annexe 12 (p. 471). Cette analyse approfondie de l'*argumentation écologique* permet d'étayer le fondement de cette argumentation et le modèle *écologique* présentés dans le chapitre 8, à travers les résultats de la recherche, ainsi que dans les chapitres 9 et 10 dans une perspective théorique.

Globalement, cette analyse finale a permis de fonder théoriquement l'appréhension de la RSE, l'opposition conceptuelle entre un modèle *écologique* et un modèle *fonctionnaliste* d'organisation construits à partir des représentations des acteurs, et les modalités d'action de ces acteurs en faveur du modèle *écologique*.

	<b>Cité inspirée</b>	<b>Cité domestique</b>	<b>Cité de l'opinion</b>	<b>Cité civique</b>	<b>Cité marchande</b>	<b>Cité industrielle</b>	<b>Cité par projets</b>	<i>Argumentation écologique</i>
<b>Principe supérieur commun</b>	Inspiration (création, intériorité, imagination)	Tradition (génération, hiérarchie, famille)	Renommée (opinion, grand public, réputation)	Collectifs (volonté générale, représentativité, démocratie)	Concurrence (rivalité, compétition, intérêt particulier)	Efficacité (performance, science)	Réseau (activités, projets, prolifération des liens)	Équilibre écologique (soutenabilité, protection de la nature)
<b>État de « Grand »</b>	Authentique, indicible, éthéré, insolite, merveilleux, passionnant, spontané, émotionnel	Bienséant, bienveillant, bien élevé, respectueux, discret, digne de confiance, franc, fidèle	Célèbre, réputé, reconnu, visible, persuasif, accrocheur, mode	Légal, réglementaire, officiel, représentatif, autorisé, titulaire, solidarité, équité	Désirable, de valeur, vendable, compétitif, rentable, millionnaire, gagnant	Performant, fonctionnel, fiable, opérationnel	Engagé, mobile, impliqué, flexible, adaptable, polyvalent, évolutif, autonome, tolérant	Sensible à l'écologie, protecteur de la nature, impliqué, respectueux, propre, non polluant
<b>État de « Petit »</b>	Figé, habituel, reproducteur	Impoli, vulgaire, traître	Indifférent, inconnu, banal, désuet	Divisé, minoritaire, arbitraire, individualiste, illégal	Non désiré, détesté, pauvre, égalitaire, non compétitif	Inefficace, improductif, non optimal, inactif, inadapté, en panne, aléatoire	Inemployable, rigide, immobile, autoritaire, manque de fiabilité, fermé, statutaire	Polluant, urbain, industriel, chimique

À partir de Boltanski & Chiapello, 1999; Boltanski & Thévenot, 1991; Lafaye & Thévenot, 1993; Patriotta et al., 2011; Thévenot, Moody, & Lafaye, 2000

Tableau 14. Description des concepts théoriques utilisés pour le codage de l'analyse finale

## 4.2 La plausibilité, la pertinence et la fiabilité de l'analyse

La méthode de la théorie enracinée s'appuie sur une démarche itérative allant dans le sens des principes énoncés par Klein et Myers (1999) pour assurer la plausibilité et la pertinence des recherches interprétativistes. Outre les trois principes déjà cités (le « principe d'interprétations multiples », le « principe de suspicion » et le « principe d'interaction entre le chercheur et les sujets »), Klein et Myers (1999) énoncent quatre principes plus étroitement liés à l'analyse. Le « principe de cercle herméneutique » constitue la base des recherches interprétativistes. Il s'appuie sur le double présupposé suivant : la compréhension d'un ensemble complexe se fait à partir de la compréhension des significations de ses parties et de leurs interrelations et, vice versa, comprendre l'ensemble permet de mieux comprendre les parties et leurs interrelations (Klein & Myers, 1999). Ce principe implique un processus de va-et-vient entre le tout et les parties, processus fondamental pour la théorie enracinée (Corbin & Strauss, 1990). Le tout s'étend progressivement à partir de cercles concentriques, élargissant alors l'unité de compréhension (Klein & Myers, 1999). Pour comprendre le phénomène de la RSE, nous analysons les représentations des acteurs et les discours à propos : des valeurs et pratiques individuelles et collectives, des perspectives organisationnelles et sectorielles jusqu'à des dimensions d'ordre historique, puis ontologique. L'analyse a été enrichie par des éclairages historiques et théoriques liés à la critique écologique, à la RSE et à l'agriculture biologique. La théorie enracinée nous a amenée à procéder par itération entre les éléments de détail et un tout plus ou moins étendu. Ces différents niveaux ont été abordés de façon itérative sur le terrain ainsi que par l'abstraction amenée par l'analyse et par l'étude de la littérature.

Découle de ce méta-principe, un « principe de contextualisation », qui a consisté à placer le phénomène étudié dans son contexte social et historique. Les chapitres 1, 2, 3 et 5 apportent des éléments d'ordre politique, social et économique pour comprendre les forces historiques qui affectent les entreprises étudiées. Une mise en perspective historique des cas avec ces éléments contextuels est présentée dans le chapitre 6. Ayant placé les entreprises dans ce contexte, notre analyse donne à voir comment réciproquement ces entreprises et leurs membres sont des acteurs de l'histoire et pas seulement des répondants passifs (Klein & Myers, 1999).

Par ailleurs, le « principe d'abstraction et de généralisation » vise à relier les éléments particuliers du terrain à des catégories abstraites (Klein & Myers, 1999), ce qui est parfois désigné par l'expression « généralisation descriptive » (Guba & Lincoln, 2007). Ce lien entre les détails idiographiques et les concepts théoriques est rendu possible d'une part par la méthode de la théorie enracinée et l'élaboration de concepts et de catégories, constamment testés sur le terrain lors du processus de recherche (Corbin & Strauss, 1990) et d'autre part par la mise en perspective théorique avec les Économies de la grandeur (Boltanski & Chiapello, 1999; Boltanski & Thévenot, 1991; Lafaye & Thévenot, 1993). La théorie enracinée utilisée pour notre recherche permet enfin de répondre au « principe de raisonnement dialogique ». En effet, ce processus itératif a permis de confronter les préjugés qui ont guidé la question de départ avec les données et les concepts qui ont émergé par la suite. L'évolution progressive de notre question a été possible grâce à une attention portée aux contradictions entre les présupposés théoriques guidant la recherche et les résultats trouvés (Klein & Myers, 1999).



Enfin, l'utilisation du logiciel NVivo 10 a rendu possible une démarche itérative et la gestion d'une grande quantité de données issues de sources diverses. Elle a permis de mener une analyse précise et détaillée, par la construction d'étiquettes ouvertes et/ou théoriques et par leur classement et leur mise en perspective. Cette analyse a pu être renouvelée et confrontée aux précédentes à chaque nouvelle étape du processus.

Quant à la fiabilité de l'analyse, Sandberg (2005) explique que, dans les recherches interprétativistes, la vérité est conçue comme une « réalisation intentionnelle », c'est-à-dire qu'il y aurait une concordance entre l'interprétation que le chercheur fait du phénomène étudié et le sens donné dans l'expérience vécue par les individus impliqués dans ce phénomène. La vérité est conçue comme une constellation de vérités qui prennent divers aspects et qui se complètent. Cette conception particulière de la vérité affecte la façon dont la fiabilité peut être considérée et évaluée dans les recherches interprétativistes. Reconnaître la subjectivité du chercheur ne signifie pas d'accepter ses biais. La recherche d'une interprétation fiable est intrinsèquement limitée, mais le chercheur peut gérer avec sa subjectivité en contrôlant et vérifiant ses interprétations tout au long du processus de recherche (Sandberg, 2005).

C'est pourquoi le processus de recherche a été jalonné de différents moments de validation académique et empirique, présentés dans la figure ci-après. D'une part, nous avons mis en place des étapes de « contrôle » de nos résultats et nos interprétations, en les confrontant au terrain, ce que nous désignons par l'expression « validation empirique ». Suite à la première phase de collecte de l'analyse, nous avons mis en place une réunion de présentation et de validation de nos premières analyses avec le président directeur général et la responsable des achats en juillet 2015. Cette réunion a permis de récolter leurs retours et leurs impressions sur la fiabilité et la pertinence de nos premières conclusions ((1) dans la figure ci-après). Lors de la deuxième phase de collecte fin 2015, nous testions nos premières analyses à la fin de chaque entretien (pour éviter d'orienter la discussion) afin que le répondant apporte son point de vue sur la fiabilité de notre analyse. Nous avons par ailleurs cherché à contrôler la fiabilité de nos premières interprétations et la pertinence de notre question de recherche, juste avant de mener la collecte de données du cas secondaire, en les confrontant à un point de vue externe à aux cas étudiés : nous avons mené deux entretiens en janvier et en février 2016 avec des personnes de l'association Demeter France, expertes de la Biodynamie et connaissant les deux entreprises ((2) dans la figure ci-après). Enfin, pour assurer la fiabilité de nos résultats finaux, nous avons mené un ultime entretien en juin 2017 avec le responsable de l'exploitation de notre cas principal. Cet entretien a eu pour objectif de contrôler nos résultats finaux en les confrontant au point de vue d'un dirigeant présent dans l'entreprise depuis 1980 et le plus expérimenté et connaisseur dans le secteur de la Biodynamie et dans le secteur agricole ((3) dans la figure ci-après). Chacune de ces étapes de contrôle s'est révélée probante, les personnes interrogées témoignant de leur intérêt pour la question et les résultats. Leurs retours nous ont permis par ailleurs d'enrichir nos interprétations et de préciser notre analyse.

D'autre part, notre processus de recherche a été jalonné par diverses étapes de « contrôle » de notre question de recherche, de nos interprétations, de nos résultats et du cadre théorique choisi en les confrontant à des regards académiques. Selon Klein et Myers (1999), un chercheur ne

doit pas travailler seul mais doit tester les concepts et leurs relations auprès de ses collègues afin d'apporter de nouvelles perspectives et d'augmenter la précision théorique. Régulièrement, des points d'étapes avec les encadrants de la thèse ont permis de valider ou préciser les choix théoriques et méthodologiques ainsi que les interprétations issues de l'analyse. Par ailleurs, plus ponctuellement les différentes étapes de la recherche ont été présentées lors de conférences internationales et d'ateliers doctoraux et ont alors fait l'objet de discussions et de suggestions précieuses pour orienter au mieux la recherche, ce que nous désignons dans la figure ci-dessous par l'expression « validation académique ».

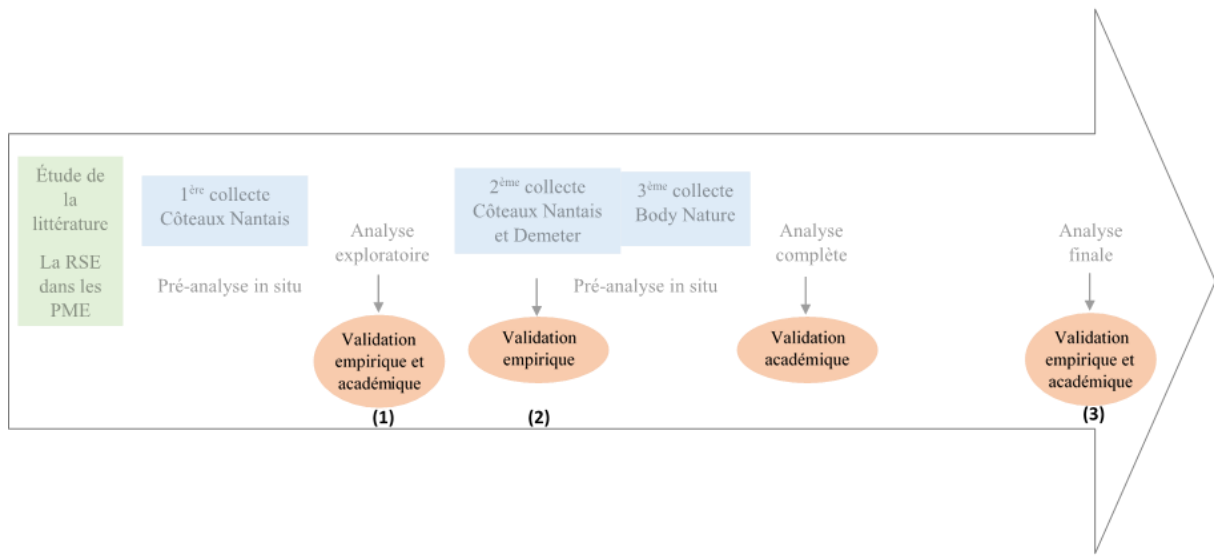


Figure 9. Les étapes de validation académique et empirique

---

## Chapitre 5. Le contexte de la recherche : la Biodynamie, une critique écologique radicale

---

Tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, l'agriculture biologique se répandit progressivement comme modèle agricole alternatif à l'agriculture conventionnelle. La première moitié du XX<sup>e</sup> siècle constitua la phase d'émergence de ce modèle dans des milieux alternatifs d'inspiration philosophique. Des mouvements fondateurs, tels que la Biodynamie, dénoncèrent les effets pervers de l'agriculture chimique et industrialisée et prônèrent une conception alternative de l'homme et de son rapport à la nature. Puis, au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, les pionniers de l'agriculture biologique, dans un premier temps minoritaires et décriés, se firent progressivement une place dans le paysage agricole et politique. S'en suivit une phase d'institutionnalisation de l'agriculture biologique, notamment à partir des années 1980. Issue d'une critique écologique du capitalisme et de ses effets pervers, l'agriculture biologique contribua progressivement à transformer les pratiques des entreprises agricoles et agro-alimentaires. Parallèlement, son institutionnalisation s'accompagna d'une atténuation de sa posture critique et de ses revendications éthiques, afin de permettre une reconnaissance institutionnelle et un développement économique plus large. La Biodynamie se développe encore aujourd'hui et défend ses fondements éthiques. Ses partisans dénoncent l'agriculture biologique institutionnalisée comme étant partiellement instrumentalisée à des fins économiques ou industrielles. Bénéficiant d'opportunités de croissance, les entreprises engagées en Biodynamie apportent des exemples concrets de tentative d'intégration d'une pensée écologique radicale dans un contexte de développement capitaliste.

Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, la Biodynamie fut l'un des mouvements critiques qui donna naissance à l'agriculture biologique (1.). Puis, avec son développement et son institutionnalisation, l'agriculture biologique perdit en partie sa dimension critique et éthique (2.). La Biodynamie défendit alors un positionnement écologique radical, se distinguant de l'agriculture biologique institutionnalisée, et bénéficiant aujourd'hui d'opportunités de développement économique. La Biodynamie comme terrain d'étude constitue une opportunité originale et pertinente pour répondre à notre question de recherche (3.).

## Sommaire du chapitre 5

<b>1</b>	<b>LA BIODYNAMIE : UN MOUVEMENT CRITIQUE A L'ORIGINE DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE.....</b>	<b>168</b>
1.1	LES MOUVEMENTS FONDATEURS DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE .....	168
1.2	LA BIODYNAMIE : UNE CONCEPTION ALTERNATIVE DE L'HOMME, DE LA NATURE ET DE L'AGRICULTURE .....	169
1.3	DES INTERVENTIONS DISCRETES QUI FAVORISENT LA VIE .....	170
<b>2</b>	<b>L'INSTITUTIONNALISATION DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE .....</b>	<b>171</b>
2.1	DE LA GENERALISATION DES PREOCCUPATIONS ECOLOGIQUES A L'ORGANISATION DES MOUVEMENTS .....	171
2.1.1	LE RENOUVEAU DES PREOCCUPATIONS ECOLOGIQUES FACE A L'INDUSTRIALISATION DE L'AGRICULTURE.....	172
2.1.2	L'ORGANISATION DES MOUVEMENTS D'AGRICULTURE BIOLOGIQUE .....	172
2.2	LA PHASE D'INSTITUTIONNALISATION DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE .....	173
2.2.1	LA RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE .....	173
2.2.2	LE DEVELOPPEMENT D'AGRICULTURES ALTERNATIVES AVEC LE DEVELOPPEMENT DURABLE .....	174
2.3	LES EFFETS DE L'INSTITUTIONNALISATION : LA TENDANCE AU <i>FONCTIONNALISME</i> .....	175
2.3.1	L'ATTENUATION DES FONDEMENTS ETHIQUES A L'ORIGINE DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE .....	175
2.3.2	L'ATTENUATION DE LA CRITIQUE AU PROFIT DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE.....	176
2.3.3	UNE MULTIPLICITE D'ACTEURS AUX INTERETS DIVERGENTS.....	176
<b>3</b>	<b>LA BIODYNAMIE : UN POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE RADICAL EN DEVELOPPEMENT.....</b>	<b>177</b>
3.1	LE DEVELOPPEMENT DE LA BIODYNAMIE DEPUIS LE DEBUT DU XX <sup>E</sup> SIECLE.....	177
3.2	LA RECHERCHE SUR LES RETOMBES ECOLOGIQUES ET SOCIO-ECONOMIQUES DE LA BIODYNAMIE .....	179
3.3	UN POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE RADICAL EN DEVELOPPEMENT .....	180
3.4	L'INTERET DE L'ETUDE DE LA BIODYNAMIE POUR NOTRE QUESTION DE RECHERCHE.....	181

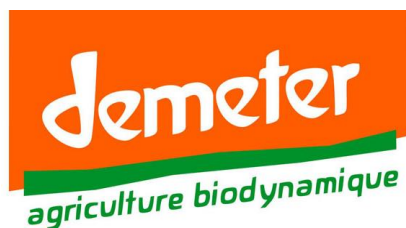
# 1 La Biodynamie : un mouvement critique à l'origine de l'agriculture biologique

Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, une critique écologique anti-industrielle se dessina parmi les agriculteurs et réinterrogea le rapport entre l'homme et la nature. Différents mouvements se constituèrent alors comme critique de l'agriculture chimique et industrielle, et proposèrent des fondements alternatifs à l'agriculture conventionnelle (1.1.), à commencer par la Biodynamie (1.2.).

## 1.1 Les mouvements fondateurs de l'agriculture biologique

À partir du XIX<sup>e</sup> siècle, les révolutions industrielles bouleversèrent les sociétés européennes à travers l'augmentation de la production, les guerres et les crises, ayant des conséquences sur la petite paysannerie (urbanisation, exode rural, champs de bataille). Conjointement, l'agriculture conventionnelle, résultant de la succession des révolutions agricoles, marqua un tournant dans la façon dont les systèmes agricoles étaient gérés. Dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, les publications du chimiste allemand Justus von Liebig remirent en cause le travail du sol au profit de l'apport des produits chimiques (Calame, Mouchet, & Akker, 2007). À partir de 1900, à des systèmes locaux, autonomes et biologiques, se substituèrent progressivement des systèmes nécessitant des quantités élevées d'intrants technologiques et chimiques (King, 2008).

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, les craintes qu'inspirait l'industrialisation des procédés agricoles permirent la réflexion et l'élaboration d'approches alternatives pour l'avenir de l'agriculture. Différents mouvements furent à l'origine d'une longue période de conceptualisation et de formalisation de pratiques biologiques alternatives à l'agriculture conventionnelle, fondée quant à elle sur l'industrie chimique. Les agricultures, qualifiées de « organique », « biodynamique », « naturelle » ou « agro-écologique », furent fondées par des paysans, des médecins, des chercheurs et des consommateurs, désireux d'une forme d'agriculture plus respectueuse de la nature et des hommes.



La Biodynamie fut la première méthode alternative à l'agriculture conventionnelle à être mise en place dans des fermes en Allemagne puis progressivement en Europe et dans le monde, et donna naissance à la première marque de l'agriculture biologique en 1932 : Demeter<sup>1</sup>, dont le logo certificateur est présenté ci-contre. En Angleterre, l'agriculture organique naquit au début du XX<sup>e</sup> siècle avec Albert Howard, agronome et botaniste, qui considérait l'exploitation comme un organisme et prônait une agriculture qualifiée de « naturelle », basée sur une observation fine de la nature. Un troisième mouvement

<sup>1</sup> Dans la mythologie grecque, Demeter est la déesse de la fécondité, de la terre cultivée, de la terre fertile, de l'agriculture et des moissons. Elle est représentée dans l'illustration de Quokelune intitulée « Demeter » à la page 137.

vit le jour en Suisse dans les années 1930 à l'initiative de Maria Müller, hortultrice et enseignante, puis de son mari, le politicien Hans Müller, puis repris par Hans Peter Rusch. Inspiré de l'agriculture organique et de la Biodynamie, ce courant prônait une agriculture « organo-biologique », caractérisée par l'autarcie des producteurs et par des circuits courts entre production et consommation. Enfin, les travaux du japonais Masanobu Fukuoka, microbiologiste et ingénieur, influencèrent l'agriculture essentiellement dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, en prônant une « agriculture naturelle » fondée sur le « non agir ». L'approche de Fukuoka ainsi que l'approche agro-écologique permirent l'intégration de savoirs orientaux et préindustriels dans la conception de l'agriculture. Les approches telles que la permaculture ou l'agro-écologie sont en partie influencées par ces travaux. L'agro-écologie, d'origine nord-américaine, est aujourd'hui de plus en plus influente en Europe, à travers la pensée humaniste de Pierre Rabhi (Rabhi, 2008).

## 1.2 La Biodynamie : Une conception alternative de l'homme, de la nature et de l'agriculture

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, des agriculteurs inquiets face à la dégénérescence des semences, à la diminution de la qualité des aliments, à la baisse de la fécondité dans leur cheptel et voyant leurs animaux sujets à des épidémies diverses firent appel au fondateur de l'« anthroposophie »<sup>1</sup>, Rudolf Steiner, afin de chercher des solutions concrètes. Ils dénonçaient l'approche mécaniste et matérialiste de la science moderne et ses effets délétères et revendiquaient la prise en compte de phénomènes non explicables mais observables (Besson & Bourg, 2011). Steiner énonça alors les principes de la Biodynamie lors d'un cycle de cours donnés aux agriculteurs en 1924 et proposa une conception profondément alternative qui revalorisa le lien entre l'homme et la nature et entre les pratiques agricoles et sociales. La Biodynamie s'appuie sur une conception systémique de la nature élargie au monde cosmique et qui intègre l'homme au même titre que les autres êtres vivants. La ferme est elle aussi conçue dans une perspective systémique. La revendication d'une approche holiste ou globale de la nature et donc de l'agriculture constitue un point central commun aux mouvements à l'origine de l'agriculture biologique (Leroux, 2011)<sup>2</sup> et cible particulièrement le modèle agricole industrialisé. « *C'est par la polyculture (et non la monoculture spécialisée), l'entretien et les*

---

<sup>1</sup> L'anthroposophie se définit comme une spiritualité et comme une science. Elle rejette la notion de réfutabilité et critique la science moderne et le matérialisme. Elle comporte donc un caractère pseudo-scientifique, pour lequel elle est critiquée, notamment dans les secteurs agricole et de la santé. Elle dépasse le matérialisme en considérant qu'il existe une dimension spirituelle de la connaissance, accessible à l'homme par l'intuition. À partir des écrits de Goethe, Steiner a ensuite enrichi sa pensée avec la mystique allemande, les traditions chrétiennes et des influences philosophiques orientales. L'anthroposophie s'applique à l'agriculture à travers la Biodynamie mais aussi à l'éducation, à l'art, à la médecine et à l'économie. Le Goetheanum en Suisse est le siège international de la Société anthroposophique universelle et de l'École libre de science de l'esprit. Plusieurs organisations se réclament de l'anthroposophie, comme l'entreprise Weleda, l'association Demeter ou les écoles « Steiner-Waldorf ».

<sup>2</sup> Benoit Leroux et Solène Piriou ont chacun mené un travail important et détaillé de restitution et d'analyse de l'histoire de l'agriculture biologique et de son institutionnalisation, à travers leur travail doctoral. Le chapitre 5 s'appuie en grande partie sur ces travaux. Pour plus de détails sur l'histoire de l'agriculture biologique, nous vous conseillons de vous reporter directement à leurs travaux (Leroux, 2011; Piriou, 2002)

*soins préventifs apportés au sol, aux animaux et aux plantes (et non l'usage d'intrants correctifs), ou encore la vision d'une activité agricole dans sa globalité (et non seulement du point de vue de sa production quantitative et rentable de matières premières) que l'agriculture biologique s'oppose au modèle agroindustriel.* » (Leroux, 2011, p. 65). Les principes de la Biodynamie se répercutent sur les pratiques agricoles, qui cherchent à favoriser la dynamique du vivant, en lien avec les cycles cosmiques. La Biodynamie constitue ainsi une alternative à la conception moderne de l'agriculture. Elle place l'homme dans un autre rapport à la science et à la connaissance du vivant.

### 1.3 Des interventions discrètes qui favorisent la vie

Préoccupé par l'avenir de la Terre, perçue « *comme un être vivant en voie d'évolution et de vieillissement* », Steiner proposa des pratiques permettant de revitaliser la nature et les sols lors des cours aux agriculteurs de 1924 (Masson, 2015, p. 1).

*« L'agriculture biodynamique est en grande partie concernée par la formation d'interactions vivantes et ne peut pas être définie de la même manière que les méthodes de production d'objets inanimés. Le travail fourni par l'homme pour prendre soin de la fertilité du sol, des plantes, des semences, des animaux et de tout ce qui sert à leur reproduction, en harmonie avec les conditions locales, peut développer le domaine agricole ou le jardin et en faire un organisme vivant. »* (Association Demeter France, 2014, p. 5).

Les pratiques préconisées par la Biodynamie ont trois objectifs. D'une part, elles visent à soigner les plantes et le sol face aux agressions notamment de l'agriculture chimique qui les ont appauvri ou détruit. D'autre part, elles permettent de renforcer l'immunité et la protection des cultures. Enfin, elles viennent stimuler, vivifier, multiplier et dynamiser les forces de vie.

Pour cela, les pratiques biodynamiques s'appuient sur la dynamisation et la pulvérisation de préparations et de composts, élaborés à partir de fumiers et de décoctions végétales. Deux préparations, la bouse de corne et la silice de corne, sont à pulvériser sur les cultures, et huit autres sont à introduire dans les composts, à des moments particuliers des cycles naturels, identifiés à partir du calendrier lunaire. La finalité première est le soin et la fertilisation du sol. La fécondité du sol est primordiale selon Steiner et les adeptes de la Biodynamie, « *les sols sont les enfants des plantes* » et la Biodynamie vient stimuler cette vie « primaire », microbienne (Follenfant, 2017). La bouse de corne, principale préparation en Biodynamie, favorise la vie du sol et la croissance des racines, permettant alors aux cultures de résister en cas de sécheresse et d'être fortement reliées à la typicité du terroir. Cette préparation, dite « 500 », est obtenue à partir de la fermentation de bouse de vache introduite dans des cornes de vache et plantée dans le sol durant la période hivernale. La préparation « 500 P » repose sur le même procédé auquel ont été ajoutées les préparations habituellement destinées au compost. La deuxième finalité est d'accroître les facultés des plantes à recevoir les forces cosmiques. La silice de corne, dite « 501 », s'adresse à la partie aérienne des plantes. Sa pulvérisation agit comme un surplus de lumière solaire pour les plantes, qui résistent mieux aux maladies et ont une maturation de plus grande qualité, favorisant des fruits plus sucrés et savoureux. Ces deux préparations sont

complémentaires, l'une agissant sur la partie racinaire et l'autre sur la partie aérienne des plantes, toujours en lien avec les cycles cosmiques. Ainsi, la Biodynamie rappelle que le sol et le monde solaire sont liés et participent conjointement à la nourriture de la plante<sup>1</sup>.

Les interventions physiques de l'homme sur la nature sont très discrètes en Biodynamie. L'homme n'a pas un rôle interventionniste mais une action mesurée et presque imperceptible d'un point de vue strictement physique. Les préparations sont utilisées en quantité infime, à l'image de la médecine homéopathique, dynamisées dans l'eau et pulvérisées sur les cultures. Ce sont les forces qui agissent ensuite et décuplent l'effet des préparations. Ces mesures agricoles activent des processus qui accroissent et stimulent les liens. Les actions sont simples et non systémiques. Elles dépendent du besoin observé.

La Biodynamie stimule les forces génératrices de vie et agit au moment où l'énergie devient matière plutôt que d'agir directement au plan physique (Joly, 2014). La Biodynamie permet de rétablir et de renforcer les liens entre la terre et le cosmos. Les préparations biodynamiques préconisées par Steiner ont pour objectifs de guérir la terre et de dynamiser le potentiel de vie de la plante et de favoriser ses forces, par l'intermédiaire du sol et du cosmos. Elles viennent ainsi stimuler le rendement et la qualité des plantes.

Nous ne développons pas plus ici la présentation des principes et des pratiques de la Biodynamie, qui seront étudiés à partir de l'analyse des entretiens et de la documentation dans la Partie 3 consacrée aux résultats de la thèse, dans le but d'identifier le fondement et les implications de cette approche écologique particulière.

## 2 L'institutionnalisation de l'agriculture biologique

Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, les préoccupations écologiques se généralisèrent et les expérimentations agricoles alternatives s'organisèrent (2.1.). L'agriculture biologique s'institutionnalisa progressivement (2.2.), ce qui entraîna l'atténuation des dimensions critiques et éthiques qui caractérisaient les mouvements fondateurs. Bien que ces mouvements existent toujours pour certains, l'agriculture biologique évolua par ailleurs en prenant des formes plus commerciales et industrielles (2.3.).

### 2.1 De la généralisation des préoccupations écologiques à l'organisation des mouvements

L'après-guerre fut marqué par l'essor de l'agrochimie et de ses effets pervers, donnant lieu, dans un mouvement de prise de conscience, à un renouveau des préoccupations écologiques (2.1.1.). Cette période fut alors caractérisée par des regroupements et des tensions parmi les

---

<sup>1</sup> Quokelune a illustré le lien établi par la plante entre monde tellurique et monde cosmique dans son œuvre intitulée « Dialogues entre terre et ciel » à la page 39.



acteurs de l'agriculture biologique qui cherchent à s'organiser pour contrer l'agriculture chimique (2.1.2.).

### 2.1.1 Le renouveau des préoccupations écologiques face à l'industrialisation de l'agriculture

La révolution verte qui succéda à la Seconde Guerre mondiale fut considérée comme un moyen de réduire la famine en augmentant la production agricole et les rendements grâce à ces nouveaux intrants (King, 2008), profitant ainsi par la même occasion de l'opportunité de reconverter l'industrie de guerre en industrie agro-alimentaire. Effectivement, les niveaux de production augmentèrent de façon spectaculaire. En France, suite à l'incitation à l'intensification agricole avec le soutien financier du « plan Marshall », la petite paysannerie, incapable de supporter les investissements financiers et pénalisée par de faibles rendements, fut contrainte de quitter la campagne. Puis la politique productiviste s'intensifia suite au Traité de Rome, à la mise en place de la politique agricole commune en 1957 et aux lois d'orientation agricoles de 1960 et 1962 (Leroux, 2011). Durant cette période des « Trente glorieuses », le contexte de croissance, de progrès techniques et l'essor de la consommation de masse incitèrent à intensifier encore davantage l'agriculture.

Parallèlement, durant la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la nécessité d'un système agricole durable devint progressivement prégnante du fait des effets néfastes de l'intégration de la chimie en agriculture (Grad et al., 2014). En même temps, des préoccupations émergeaient dans la société civile quant à la qualité de la vie. La question de la proximité de la nature et sa protection refit progressivement surface et vint constituer un problème identitaire et philosophique (Larrère & Larrère, 2009; Serres, 2009). À partir des années 1960-1970, un fond commun de contestation s'organisait. Dans le secteur agricole, furent pointés du doigt les effets néfastes de la modernisation agricole, la spécialisation excessive des productions et l'utilisation croissante d'engrais et pesticides issus de l'industrie chimique (Piriou, 2002). La majorité des agriculteurs biologiques français préconisaient d'agir au nom d'un principe de précaution revendiqué par l'AFRAN en France, organisme se réclamant de la philosophie de Steiner, père fondateur de la Biodynamie (Piriou, 2002). L'agriculture biologique se positionna donc contre l'agriculture conventionnelle, dans le but de faire évoluer cette dernière ou de la remplacer. Les principes et objectifs de l'agriculture biologique apparaissaient en effet incompatibles avec les moyens de production modernes (Fouilleux, 2003). Des systèmes agricoles alternatifs plus durables se développèrent en réaction au contexte politique, économique et industriel.

### 2.1.2 L'organisation des mouvements d'agriculture biologique

Après des expérimentations pionnières au début du siècle notamment en Allemagne autour de la Biodynamie, les précurseurs de l'agriculture biologique s'organisèrent à partir du milieu du XX<sup>e</sup> siècle. En France, la Société Lemaire, fondée par Raoul Lemaire, fut la première entreprise à s'investir dans l'agriculture biologique, tout en n'excluant cependant pas l'achat d'intrant notamment minéraux et l'achat d'engrais organiques (Piriou, 2002), s'inscrivant ainsi dans une démarche lucrative (Leroux, 2011). Raoul Lemaire figura parmi les fondateurs du GABO (Groupement des agriculteurs biologiques de l'Ouest) en 1959. Une méthode plus complète, la « méthode Lemaire-Boucher », naquit ensuite en 1963 suite à la rencontre entre Raoul Lemaire

et Jean Boucher, ingénieur agronome, impliqué dans le développement de l'agriculture biologique. Face à la démarche considérée comme trop commerciale de Lemaire-Boucher, la critique de la dépendance au secteur industriel et du manque de respect des ressources naturelles persistait chez certains agriculteurs, et donna naissance à l'association Nature & Progrès en 1964, afin de renouer avec la contestation à l'origine de l'agriculture biologique. Se dotant d'un rôle de porte-parole des contestations politiques des agriculteurs et consommateurs de l'agriculture biologique (Piriou, 2002), Nature & Progrès convergea dans son positionnement avec les revendications sociales et politiques de la fin des années 1960 (Leroux, 2011). Jusqu'à la fin des années 1970, la période fut aux regroupements et tensions entre les acteurs de l'agriculture biologique française, selon les principes idéologiques défendus et les techniques préconisées. Au-delà des divergences entre Lemaire-Boucher et Nature & Progrès, et bien que Nature & Progrès fut sensible à la méthode biodynamique, les adeptes de la Biodynamie se regroupèrent autour de l'Union Française des Cercles Régionaux d'Agriculture Bio-Dynamique en 1967 et puis créèrent le Mouvement de Culture Bio-Dynamique en 1975 (Leroux, 2011).

## 2.2 La phase d'institutionnalisation de l'agriculture biologique

Les pionniers de l'agriculture biologique œuvrèrent alors pour une reconnaissance officielle des principes et des pratiques de l'agriculture biologique. Parallèlement, les pouvoirs publics, en relation avec des partisans de l'agriculture biologique et des organisations agricoles, s'emparèrent progressivement de la question et travaillèrent à définir et élaborer des cahiers des charges officiels et reconnus publiquement, dans un souci d'harmonisation (2.2.1.). L'agriculture biologique et plus largement les agricultures alternatives se développent aujourd'hui chez une diversité d'acteurs avec l'essor du développement durable (2.2.2.).

### 2.2.1 La reconnaissance institutionnelle de l'agriculture biologique

Parallèlement à sa dimension critique, le mouvement de l'agriculture biologique cherchait à sortir de la marginalité et à s'imposer face au modèle agricole dominant. À partir de la fin des années 1970, l'agriculture biologique s'institutionnalisa progressivement, avec l'entrée des pouvoirs publics dans la structuration du secteur. Les principaux dirigeants de l'agriculture biologique, désireux d'une reconnaissance officielle par les institutions publiques et d'une intégration économique de l'agriculture biologique, initièrent la prise de contact avec ces institutions étatiques et agricoles dès le début des années 1970. La position influente et fédératrice de Nature & Progrès permit la définition et la défense de l'agriculture biologique au niveau étatique, à travers la mise en place de cahiers des charges, qui servirent de références. La loi d'orientation agricole de 1980 marqua l'acquisition d'une légitimité au niveau national. À partir de là, une institutionnalisation réglementaire puis marchande se mit en place. Différents cahiers des charges furent alors homologués : Demeter, Simples, Paysans biologistes, Terre et vie, UNIA (Piriou, 2002).

Face au foisonnement des cahiers des charges au niveau européen, la volonté des défenseurs de l'agriculture biologique était d'uniformiser le mouvement, afin de simplifier la structuration de l'agriculture biologique et de permettre un contrôle fiable et indépendant. L'objectif était d'être reconnu et de se prémunir face à l'arrivée sur le marché notamment céréalier d'entreprises

considérées comme des « faux bio », qui envahissaient le marché à des prix très bas (Piriou, 2002). La professionnalisation du secteur apparaissait alors incontournable et devait passer par la certification, nouvel objectif phare de l'association Nature & Progrès. Ainsi, en 1991, le label AB et l'organisme certificateur Ecocert furent créés, suivi du label européen en 1992. Depuis 2010, le logo européen « Eurofeuille » s'appuie sur des critères harmonisés communs à l'ensemble des pays européens. Aujourd'hui, au niveau européen, la commission européenne définit l'agriculture biologique comme « *un système global de gestion agricole et de production alimentaire qui allie les meilleures pratiques environnementales, un haut degré de biodiversité, la préservation des ressources naturelles, l'application de normes élevées en matière de bien-être animal et une méthode de production respectant la préférence de certains consommateurs à l'égard de produits obtenus grâce à des substances et à des procédés naturels. Le mode de production biologique joue ainsi un double rôle sociétal: d'une part, il approvisionne un marché spécifique répondant à la demande de produits biologiques émanant des consommateurs et, d'autre part, il fournit des biens publics contribuant à la protection de l'environnement et du bien-être animal ainsi qu'au développement rural.* » (Commission Européenne, 2007). Entre 2005 et 2008, dans un souci d'harmonisation de la conception de l'agriculture biologique, l'IFOAM a monté une commission dans l'objectif de proposer une définition commune à l'ensemble des approches de l'agriculture biologique à l'échelle mondiale, sans référence spécifique aux critères de certification. La commission définit l'agriculture biologique comme « *un système de production qui maintient et améliore la santé des sols, des écosystèmes et des personnes. Elle s'appuie sur des processus écologiques, la biodiversité et des cycles adaptés aux conditions locales, plutôt que sur l'utilisation d'intrants ayant des effets indésirables. L'agriculture biologique allie tradition, innovation et science au bénéfice de l'environnement commun et promeut des relations justes et une bonne qualité de vie pour tous ceux qui y sont impliqués.* » (IFOAM, 2006)

Ainsi, l'institutionnalisation de l'agriculture biologique donna lieu à la mise en place de textes officiels, permettant d'apporter des critères de référence pour la définition de cette agriculture, même s'ils varient selon que l'on traite des pratiques de production, des critères de subventions ou des cahiers des charges et même s'ils évoluent dans le temps (Hochedez, 2012).

### 2.2.2 Le développement d'agriculture alternatives avec le développement durable

Comme nous l'avons vu dans la Partie 1, l'apparition de la notion de développement durable en 1987, a confirmé la préoccupation de certaines hautes autorités étatiques mondiales quant aux effets des activités des hommes sur la nature. Le développement durable est un concept issu de ces années de prise de conscience et constitue une rupture par rapport aux conceptions antérieures du développement. Le système agro-alimentaire constitue un enjeu central dans cette prise de conscience. Les industries agro-alimentaires sont devenues puissantes et interviennent sur des périmètres larges et sur de grandes distances. Ainsi, les relations entre les systèmes alimentaires et le vivant ont changé de nature (Goodman, 1999). Les crises écologiques, alimentaires et sanitaires, largement médiatisées, témoignent de l'urgence à laquelle est confrontée l'industrie agro-alimentaire. Toute la chaîne de valeur est concernée : l'origine des matières, les lieux de production, les retombées de la production sur la nature, les

conditions d'élevage et d'abattage, la traçabilité et la composition des produits, la sécurité alimentaire, la santé des consommateurs, les conséquences des réseaux de distribution, les additifs et organismes génétiquement modifiés, les conditions de négociation, les conditions de travail et les marges arrière dans la grande distribution. L'ensemble des acteurs de la filière est incité aujourd'hui à se mobiliser pour faire évoluer un système aux répercussions préoccupantes face à une critique demandeuse d'alternatives (Schafer, 2016). Les consommateurs, de plus en plus informés par les associations et ONG ainsi que par le biais des nouvelles technologies de l'information et de la communication, sont de plus en plus nombreux à être préoccupés et en attente de sincérité et de transparence de la part des entreprises de l'industrie agro-alimentaire. Au-delà de l'agriculture biologique, et afin de favoriser le développement d'une agriculture plus respectueuse de la nature, diverses appellations et conceptions voient le jour, de l'« agriculture raisonnée » à l'« agriculture écologiquement intensive », autorisant toujours le concours de l'industrie chimique, en passant par l'« agriculture durable » ou l'« agriculture intégrée » plus restrictives. Un tableau récapitulatif des différents modes de production agricole français, élaboré d'après l'un des Cahiers techniques de la Bergerie Nationale (Gaillot & Coquillaud, 2011), est présenté dans l'annexe 13 (p. 473). Les contours de l'agriculture biologique deviennent plus flous et l'intégration de la question économique et de la croissance de ces initiatives anime de plus en plus les acteurs sociaux. Des modèles hybrides se développent. Depuis les années 1990, du fait de la demande croissante de produits plus sains pour les hommes et pour la nature et du fait de la nouvelle politique agricole commune qui incite financièrement au développement de techniques plus respectueuses de la nature, les agriculteurs conventionnels tentent d'intégrer la dimension écologique comme une voie possible de diversification viable économiquement et réalisable techniquement. Le secteur est alors marqué par l'arrivée d'une diversité d'organisations dans le champ de l'agriculture biologique, qui se concrétise aussi bien dans des structures associatives, des coopératives ou des PME, que dans de grandes entreprises industrielles.

### 2.3 Les effets de l'institutionnalisation : la tendance au *fonctionnalisme*

L'institutionnalisation de l'agriculture biologique a eu pour conséquence l'atténuation de ses fondements éthiques (2.3.1.) et de sa dimension critique, au profit d'un développement économique du secteur, dans une logique davantage *fonctionnaliste* (2.3.2.). L'agriculture biologique concerne aujourd'hui une multiplicité d'acteurs aux intérêts divergents (2.3.3.).

#### 2.3.1 L'atténuation des fondements éthiques à l'origine de l'agriculture biologique

Les défenseurs de l'agriculture biologique se situent alors aujourd'hui dans une dynamique propositionnelle, consensuelle et coopérative plutôt que dans une logique d'indignation et de débat éthiques (Leroux, 2011). Afin de ne pas être qualifiés de réfractaires, ésotéristes ou romantiques, les acteurs de l'agriculture biologique ont tendance à s'éloigner d'une conception holiste de la nature, au profit d'une conception cartésienne de la nature. La nature est perçue comme une entité nécessitant d'une part d'être protégée par l'homme et amenant d'autre part des opportunités d'aménagement. Cette entité est alors soumise à une logique d'évaluation et d'expertise qui permet de rendre des comptes sur les résultats obtenus. L'homme n'est plus

maître et « possesseur » de la nature mais en devient maître et « protecteur » de la nature (Larrère & Larrère, 2009). Ainsi, les partisans d'une agriculture biologique institutionnalisée dépassent l'obscurantisme ou l'idéalisme dont étaient accusés les fondateurs (Piriou, 2002).

### 2.3.2 L'atténuation de la critique au profit du développement économique

La concentration des efforts des partisans de l'agriculture biologique sur l'institutionnalisation et la reconnaissance publique a eu pour conséquence la baisse de la dimension critique du mouvement. La priorité a été d'assurer le développement institutionnel et économique de l'agriculture biologique, nécessitant alors un système de contrôle fiable et reconnu publiquement, et la création d'interactions avec les entreprises du secteur agricole conventionnel. Cette orientation pragmatique s'est répandue et imposée face à la minorité contestataire (Piriou, 2002). La reconnaissance officielle de l'État puis de l'Europe s'est faite au prix d'une déconstruction de l'autonomie du mouvement historique et de l'influence de ses principes fondamentaux, permettant cependant la montée en puissance d'organisations telles qu'Ecocert, la FNAB ou encore l'Interprofession Biologique Nationale. La dimension critique s'est également affaiblie chez les consommateurs de produits biologiques, comparativement aux pionniers militants. L'entrée des produits issus de l'agriculture biologique dans les circuits de distribution de masse permet la démocratisation du marché et la multiplication d'un nouveau type de consommateurs de produits biologiques, moins sensibles aux fondements idéologiques contestataires à l'origine du mouvement (Banks & Marsden, 2001). Pour certains consommateurs de l'agriculture biologique, ce choix répond avant tout à la volonté de consommer des aliments sains et sans risques sanitaires, plutôt qu'à une mission de soutien des petits agriculteurs locaux face au secteur agro-alimentaire industrialisé et mondialisé (Lamine & Perrot, 2008). Globalement, l'aspect critique de l'agriculture biologique s'est atténué et l'agriculture biologique trouve chaque jour un peu plus sa place dans les systèmes marchands et industriels, dans une logique plus *fonctionnaliste*.

### 2.3.3 Une multiplicité d'acteurs aux intérêts divergents

Aujourd'hui, l'agriculture biologique ne s'oppose plus frontalement au modèle agricole dominant mais tente de proposer un modèle alternatif crédible pour les consommateurs et les producteurs, viable économiquement et faisable techniquement. Elle se développe chez des acteurs du capitalisme, tels que la grande distribution ou les grands groupes industriels, et représente une opportunité économique de diversification, dans l'objectif de répondre à une demande grandissante et de la développer. Les intérêts commerciaux et les objectifs de rentabilité économique gagnent alors du terrain, dans les réseaux de distribution notamment (Viel, 1979), faisant passer l'agriculture biologique d'une « niche de marché » à un « marché porteur » (Leroux, 2011). Selon l'Agence Bio, en 2016 l'agriculture biologique se vend à 45% dans la grande distribution, contre 37 % dans les filières spécialisées (La Vie claire, Biocoop, Les Nouveaux Robinsons, etc.) et 18 % via les circuits courts (AMAP et vente directe) (Chiffres de l'Agence Bio, 2016). L'agriculture biologique se vend dans toutes les grandes enseignes de la grande distribution, avec l'ambition affichée de la rendre accessible pour tous. Les contours et les revendications de l'agriculture biologique deviennent flous mais aussi plus ouverts et concernent un continuum d'acteurs aux intérêts divergents : d'un côté des agriculteurs militants

et convaincus de la nécessité de faire évoluer le système de production agricole vers un autre rapport entre l'homme et la nature et de l'autre côté, en plus forte proportion, des agriculteurs souhaitant profiter des opportunités d'un marché en plein essor. Entre les deux, une diversité de positionnements hybrides se développe.

### 3 La Biodynamie : un positionnement écologique radical en développement

Tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, la Biodynamie s'est développée dans le monde et en France (3.1.), et a donné lieu à des recherches spécifiques (3.2.). Depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les biodynamistes s'indignent face à ce qu'ils considèrent comme une instrumentalisation des principes fondateurs de l'agriculture biologique dans un contexte d'institutionnalisation. Ils revendiquent alors une spécificité de la Biodynamie et cherchent à lutter pour défendre ce positionnement écologique plus radical. Mode de production encore minoritaire et s'appliquant principalement dans des petites exploitations, la Biodynamie commence cependant à être convoitée et certaines exploitations se trouvent aujourd'hui en tension entre leur positionnement écologique radical et l'effet des opportunités de développement économique (3.3.). La Biodynamie constitue alors un objet d'étude particulièrement pertinent pour notre question de recherche (3.4.).

#### 3.1 Le développement de la Biodynamie depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle

L'agriculture biodynamique fut la première des méthodes agricoles biologiques et la première méthode à avoir fait l'objet d'une certification, par le label Demeter en 1932 (Schreier, 2016). À la suite des « cours aux agriculteurs » de 1924 (Steiner, 1924), un cercle de recherche fut créé pour mener de pair la mise en pratique et la recherche scientifique par E. Pfeiffer, L. Kolisko et d'autres chercheurs. La Biodynamie bénéficia d'un accueil favorable dans les pays de langue allemande et anglaise, notamment en Allemagne, en Autriche, en Suisse et en Australie (Schreier, 2016). Elle se développa rapidement sur de grands domaines d'abord en Allemagne, puis en Suisse. En revanche, malgré la conversion d'un premier domaine en Alsace en 1925, elle fit d'abord l'objet de suspicions en France du fait de son orientation spiritualiste (Follenfant, 2017). En 1927, l'ancien chancelier allemand Michaelis proposa la création de la coopérative de producteurs Demeter, dont la marque fut déposée en 1932, en tant que certification des méthodes biodynamiques. Après la Deuxième Guerre mondiale, la Biodynamie connut un essor dans les fermes familiales germaniques ainsi qu'aux États-Unis et aux Pays-Bas avec la venue d'Ehrenfried Pfeiffer, chimiste et agronome allemand anthroposopique. En 1947, la Biodynamie s'exporta en Australie avec l'émigration d'Alex Podolinsky, pionnier en Biodynamie. En très peu de temps, les terres australiennes, considérées comme trop pauvres ou dégradées retrouvèrent vitalité et qualité. La Biodynamie est à l'origine de la réputation qualitative d'une partie des céréales exportées aujourd'hui de l'Australie vers l'Europe et le Japon (Schreier, 2016). Dans les années 1950 et 1960 à différents coins du monde, des chercheurs étudiaient les forces de vie, notamment Ehrenfried Pfeiffer, et les calendriers agricoles en fonction des cycles cosmiques, notamment Maria Thun.

Les années 1970 et 1980 furent marquées par des scandales écologiques et s'accompagnèrent alors d'une prise de conscience croissante de ces enjeux, favorable au développement de l'agriculture biodynamique, qui connut une accélération notamment dans les pays germaniques et nordiques. Plutôt sceptique au début du XX<sup>e</sup> siècle face aux orientations spiritualistes du mouvement, la France connut un développement lent et progressif des initiatives biodynamiques. Les premières pratiques biodynamiques virent le jour dès 1925. Mais ce ne fut qu'en 1979 que l'association Demeter France fut créée. La Biodynamie connut une reconnaissance officielle par le gouvernement français en 1987 (Joly, 2014).

Depuis les années 1990, la Biodynamie continue de se répandre partout dans le monde, notamment en Asie et en Amérique du Sud. Elle inspire agriculteurs et jardiniers, apporte des techniques pour gérer les adventices et ravageurs et fournit un calendrier solaire, lunaire et planétaire de plus en plus largement utilisé (Schreier, 2016). La Biodynamie compte en 2015 plus de 5000 fermes dans 54 pays, soit 180 000 hectares de terre certifiée Demeter (Demeter international, 2016). Demeter certifie l'agriculture biodynamique à travers des cahiers des charges exigeants, garantissant le respect de ses techniques spécifiques pour tout type de production : productions végétales, productions animales, viticulture, vinification et produits transformés. Les cahiers des charges Demeter, plus restrictifs que ceux de l'agriculture biologique, sont élaborés à travers des commissions auxquelles participent les acteurs de la filière, dans un souci d'adéquation aux contraintes agricoles, de respect de la nature et de qualité des produits (Association Demeter France, 2014). Le label s'appuie sur une association internationale privée regroupant 45 pays gestionnaires et représentée au Conseil de l'Europe à Bruxelles. Cette certification autonome permet à la Biodynamie de se préserver son positionnement éthique.

Certaines initiatives progressent de façon spectaculaire, comme SEKEM en Egypte, créée en 1979 par Ibrahim Abouleish, médecin et chimiste égyptien et récipiendaire en 2003 du Prix Nobel Alternatif (Schreier, 2016). Le projet, caractérisée par une forte coopération au niveau local et régional, regroupe plus de 2000 agriculteurs et éleveurs, permettant aux agriculteurs de bénéficier de fumier, de bouse et de cornes nécessaire à l'élaboration des préparations biodynamiques (Masson, 2015). Outre les acteurs agricoles, cette initiative égyptienne rassemble vie culturelle, organisation sociale et économie, comprenant de nombreuses entreprises et organisations partenaires (Schreier, 2016). En Allemagne, une étude de l'organisme FORSA, institut allemand d'analyses économiques et sociales, montre en 2014 que Demeter est la troisième marque alimentaire préférée des allemands (Truffat, 2014).

La Biodynamie se répand en France essentiellement depuis la fin des années 1990. Encore minoritaire, elle concerne environ 1000 domaines agricoles et entreprises, soit plus de 50 000 hectares (Schreier, 2016) dont plus de 500 domaines certifiés par l'association Demeter France en 2015, soit plus de 11 500 hectares (Masson, 2015). Les agriculteurs et viticulteurs engagés en Biodynamie adhèrent à des structures nationales, comme le Mouvement de l'Agriculture Biodynamique (MABD) ou l'association Soins de la Terre, ou à des associations régionales. La Biodynamie est particulièrement développée dans la viticulture « *grâce à la contribution qu'elle apporte quant à la régénération des sols et à l'équilibre sanitaire des vignes, mais aussi au*

*niveau des arômes, du goût et de l'expression terroir du vin (AOC) »* (Schreier, 2016, p. 13). À titre d'exemple, la Romanée-Conti, considérée comme l'un des domaines viticoles les plus prestigieux au monde, en agriculture biologique depuis 1985 avec une partie en Biodynamie, a converti la totalité de son exploitation en 2007, parce que « *c'est ce qui donne le meilleur vin* » (Burtschy, 2013). Nicolas Joly, viticulteur de la Coulée de Serrant et fervent partisan de la Biodynamie, a fondé l'association La Renaissance des Appellations en 2001 qui rassemble près de 200 vigneron sur 13 pays (Joly, 2014). D'autre part, la Biodynamie se développe de plus en plus dans le maraîchage, notamment le maraîchage de proximité tel que celui des AMAP (Association pour le maintien d'une agriculture paysanne), où la qualité des produits ainsi que la solidarité des relations économiques et sociales sont recherchées (Schreier, 2016). L'association Soins de la Terre, créée en 1995, a fondé en 2015 un centre de recherche et d'information en lien avec des agriculteurs. Ses objectifs sont de contribuer à la propagation de la Biodynamie et de faire des liens entre les méthodes d'analyse classiques et les approches holistes, de sensibiliser le public aux atouts économiques, agronomiques et écologiques de cette agriculture et enfin de favoriser les échanges avec les organismes professionnels et la recherche institutionnelle (Schreier, 2016). Si la Biodynamie demeure encore minoritaire en France, avec une moyenne de 23 hectares de surface agricole utile par exploitation certifiée (d'après les personnes de l'association Demeter France interrogées dans le cadre de cette recherche), l'ambition de ses partisans, représentés par l'association Demeter France, le Mouvement de l'Agriculture Biodynamique et l'association Soins de la Terre, se nourrit d'idéaux humanistes élevés et vise à développer cette approche sur un maximum de surface agricole.

### 3.2 La recherche sur les retombées écologiques et socio-économiques de la Biodynamie

Bien que la recherche institutionnelle soit en grande majorité tournée vers l'agriculture conventionnelle, un programme de recherche suisse mené par le FIBL, l'essai DOC, a présenté 21 ans de recherches comparatives entre l'agriculture conventionnelle, l'agriculture biologique et l'agriculture biodynamique et témoigne des bienfaits de la Biodynamie (FIBL, 2001). Publiés dans la revue *Science*, les résultats mettent en évidence l'intérêt des pratiques biodynamiques, notamment en termes de biodiversité, de caractéristiques physico-chimiques et de fertilisation des sols et en termes de croissance, développement et rendement des cultures (Turinek, Grobelnik-Mlakar, Bavec, & Bavec, 2009).

Selon M. Turinek, S. Grobelnik-Mlakar, M. Bavec et F. Bavec (2009), durant les dernières décennies, des résultats de recherche ont été publiés dans plus de 30 revues scientifiques à comité de lecture, permettant une meilleure connaissance des effets de la Biodynamie sur la croissance des cultures, sur le changement climatique et sur la vie des sols. La Biodynamie proposerait un système plus résilient, diversifié et efficient que l'agriculture biologique et conventionnelle et pourrait alors représenter une méthode d'agriculture viable à long terme (Turinek et al., 2009). En 2005, lors du congrès de l'IFOAM, Alex Podolinsky présente des résultats impressionnants sur l'amélioration de la dynamique des nutriments dans la terre, améliorant, au-delà du sol, la qualité des aliments produits (Masson, 2015). Au-delà des considérations strictement écologiques, la Biodynamie influence la vie humaine par le biais de



l'alimentation et dans son rapport à la nature et au territoire. D'un point de vue social et économique, la Biodynamie favorise les liens entre les acteurs économiques locaux, la coopération entre les agriculteurs, les réseaux d'expérimentation et les dynamiques de consommation locale, redynamisant ainsi les territoires et redonnant du sens au travail agricole (Masson, 2015). Deux études du Ministère de l'Agriculture de Bade-Württemberg en Allemagne et une autre en Hollande effectuée par le cabinet de conseil Berenschot à la demande de la Triodosbank arrivent à « *la conclusion que l'agriculture biodynamique serait un atout majeur pour l'économie du pays, la création d'emploi et évidemment pour l'environnement et la qualité des produits* » (Schreier, 2016, p. 11).

### 3.3 Un positionnement écologique radical en développement

La ferveur du mouvement de l'agro-écologie porté par Pierre Rabhi aujourd'hui en France, le développement d'initiatives comme Bio Cohérence pour contrer l'assouplissement de la labellisation européenne et la détermination du positionnement de la Biodynamie témoignent de la persistance d'une critique écologique qui dépasse le processus d'institutionnalisation de l'agriculture biologique et qui réagit face à celui-ci. En particulier, la critique écologique se renouvelle chez les petits producteurs, chez les militants et chez les consommateurs favorables à la Biodynamie. Ils dénoncent les incohérences d'une agriculture biologique industrialisée et la puissance des lobbys industriels. Ils revendiquent une forme d'autonomie à l'égard des logiques de marché, refusant les monopoles industriels et recherchant une proximité et un ancrage dans les territoires, dans une approche sociale et écologique. Ils critiquent parallèlement la restriction des réglementations à des critères techniques et le manque de référence à des considérations éthiques. Ils estiment que la Biodynamie requiert au contraire une implication personnelle de l'homme à l'égard de la nature et considèrent que cette implication n'est pas réductible à l'application d'une réglementation mais implique une conviction personnelle et désintéressée (Badiou, 2009). À partir du postulat de la radicalité du positionnement écologique de la Biodynamie, le premier objectif de ce travail de recherche est d'analyser au nom de quoi les acteurs de la Biodynamie opèrent cette critique et quelle conception de la nature et de l'homme ils défendent.

Parallèlement, la Biodynamie gagne progressivement une reconnaissance institutionnelle et sociale. La demande croissante pour les produits biologiques bénéficie également aux produits Demeter. L'institutionnalisation de l'agriculture biologique a provoqué d'une part un assouplissement de la critique, mais elle a aussi contribué à sensibiliser une part croissante des acteurs sociaux à la question écologique. « *L'institutionnalisation réglementaire et marchande, voulue d'abord par la profession agro-biologique, s'accompagnent d'un processus sociétal marqué par une sensibilisation écologique croissante.* » (Leroux, 2011, p. 168). De plus en plus d'acteurs sociaux dénoncent ce qu'ils considèrent comme des formes d'instrumentalisation de l'agriculture biologique et préfèrent se tourner vers des approches plus engagées, telles que la Biodynamie. Considérée de plus en plus comme une méthode agricole fiable, ses produits jouissent en outre d'une réputation importante en termes de qualité. Enfin, le développement de la Biodynamie et son intégration dans des institutions reconnues, comme par exemple sa participation au Groupement des Agriculteurs Biologiques (GAB), a permis de répandre cette

approche globale chez les agriculteurs biologiques et de dépasser une vision linéaire de la nature. Au-delà de la question agricole, sa conception systémique de la nature et des hommes a été reconnue notamment par la convention de Rio en 1992, à travers le lien établi entre la biodiversité et les droits et la culture des populations locales. La grande qualité des produits issus de la Biodynamie, la conscience écologique croissante des consommateurs, les dérives dénoncées dans l'agriculture biologique institutionnalisée et la reconnaissance progressive de la Biodynamie contribuent à l'accélération du développement de ce mouvement. Les acteurs de la Biodynamie bénéficient d'opportunités de développement et sont soumis à une concurrence de plus en plus rude du fait du développement du marché de l'agriculture biologique. Les exploitations demeurent majoritairement de très petite taille pour la plupart et les acteurs de la Biodynamie tiennent à demeurer vigilants face au développement économique, mais ces opportunités de développement servent en même temps leur ambition de développer et de généraliser leur approche. Ces entreprises sont alors confrontées à des tensions entre un positionnement critique et éthique et une approche économique et concurrentielle. Le second objectif de ce travail de recherche est de comprendre quelle est leur conception de la responsabilité de l'entreprise, en analysant comment la critique écologique issue de la Biodynamie se met en œuvre dans un environnement concurrentiel.

### 3.4 L'intérêt de l'étude de la Biodynamie pour notre question de recherche

Ainsi, nous constatons la dénonciation qui y est faite de la récupération marchande et des dérives industrielles de l'agriculture biologique par les adeptes de la Biodynamie. Nous postulons alors que la Biodynamie soutient une critique écologique radicale et nous cherchons à en comprendre le fondement et la manifestation dans le contexte de l'entreprise. En particulier, nous nous intéressons à des entreprises engagées en Biodynamie et en croissance. Ces acteurs de la Biodynamie sont directement confrontés à la tension entre un développement capitaliste et un positionnement écologique. La radicalité du positionnement biodynamique et sa confrontation avec un contexte de développement économique en font un objet d'étude particulièrement pertinent pour comprendre les dynamiques d'évolution du capitalisme et de la critique écologique. L'objectif est d'identifier le fondement ontologique de cette posture écologique radicale et de comprendre comment il se concrétise dans un contexte organisationnel concurrentiel.

## Chapitre 6. Les terrains de recherche : la RSE dans des PME en croissance engagées en Biodynamie

---

Cette recherche s'appuie sur une étude de terrain, constituée d'un cas principal, les Côteaux Nantais et d'un cas secondaire à visée comparative, Body Nature. Cette étude de cas multiples met en perspective deux entreprises engagées en Biodynamie mais caractérisées par un rapport à la nature différent. Ces entreprises sont toutes deux des PME en croissance. Elles mettent en place une démarche RSE depuis quelques années. Ces cas constituent des concrétisations originales et pertinentes de notre question de recherche. À travers cette étude de terrain, nous étudions le passage à un modèle plus concurrentiel dans des entreprises engagées et construites sur une posture écologique radicale. La RSE est questionnée comme une tentative de réconcilier l'engagement écologique et le développement économique de l'entreprise.

Dans un premier temps, chacune des entreprises est présentée de façon détaillée (1.). Puis, sur la base de cette présentation et des chapitres précédents, nous proposons une mise en perspective historique de ces cas originaux (2.).

## Sommaire du chapitre 6

<b>1</b>	<b>LE CAS PRINCIPAL : LES COTEAUX NANTAIS.....</b>	<b>184</b>
1.1	L'HISTOIRE DES COTEAUX NANTAIS.....	184
1.2	LA CROISSANCE ET LA STRUCTURATION DES COTEAUX NANTAIS .....	187
1.3	LA PLACE DE LA BIODYNAMIE DANS LE POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE DES COTEAUX NANTAIS.....	189
1.4	LES COTEAUX NANTAIS AUJOURD'HUI .....	192
1.4.1	LES ACTIVITES DES COTEAUX NANTAIS.....	192
1.4.2	LA REPARTITION DES ACTIVITES SUR LES SITES .....	193
1.4.3	LES DIRIGEANTS DES COTEAUX NANTAIS.....	195
1.4.4	LES PRODUITS, LES MARQUES ET LA DISTRIBUTION .....	195
1.5	LA DEMARCHE RSE DES COTEAUX NANTAIS.....	197
<b>2</b>	<b>LE CAS SECONDAIRE : BODY NATURE .....</b>	<b>200</b>
2.1	L'HISTOIRE DE BODY NATURE.....	200
2.2	LA CROISSANCE ET LA STRUCTURATION DE BODY NATURE .....	202
2.3	LA PLACE DE LA BIODYNAMIE DANS LE POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE DE BODY NATURE.....	203
2.4	BODY NATURE AUJOURD'HUI .....	205
2.4.1	L'ACTIVITE DE BODY NATURE .....	205
2.4.2	LE SITE DE BODY NATURE .....	207
2.4.3	LES DIRIGEANTS DE BODY NATURE .....	208
2.4.4	LES PRODUITS, LES MARQUES ET LA DISTRIBUTION .....	209
2.5	LA DEMARCHE RSE DE BODY NATURE.....	210
<b>3</b>	<b>UNE MISE EN PERSPECTIVE HISTORIQUE DES CAS AVEC L'HISTOIRE DE LA RSE, L'EVOLUTION DU CAPITALISME ET L'EMERGENCE DE L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE.....</b>	<b>213</b>

# 1 Le cas principal : Les Côteaux Nantais

Dans cette partie, nous présentons en détail les Côteaux Nantais, le cas principal de notre étude. D'une part, leur histoire (1.1.) ainsi que l'évolution croissante de leurs activités (1.2.) sont exposées. Retracer l'histoire permet de comprendre le positionnement écologique de l'entreprise en faveur de la Biodynamie et son évolution (1.3.). Puis leurs activités actuelles, les dirigeants, les sites, les produits (1.4.) et leur démarche RSE sont décrits (1.5.). Cette présentation s'appuie sur les informations recueillies en entretien, sur des documents de présentation de l'entreprise ainsi que sur des newsletters et des articles de presse.

## 1.1 L'histoire des Côteaux Nantais

Les Côteaux Nantais ont été créés comme entreprise individuelle par Charles Moreau en 1943, avec 2 hectares de vergers situés à Vertou, dans un contexte où l'agriculture intensive était en plein essor. L'activité originelle était l'arboriculture conventionnelle et non l'arboriculture biologique. En 1965, Jacques Moreau, le neveu du fondateur, constitua un groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC) avec René Delhommeau. Ce dernier était pour le développement de l'agriculture biologique et se montrait aussi très sensible aux questions sociales, s'impliquant dans des associations humanitaires et de réemploi. Le verger s'étendait à 20 hectares de pommiers, avec l'acquisition de nouvelles terres à Carquefou et Thouaré-sur-Loire. Deux employés furent recrutés. Opposés aux pratiques de l'agriculture conventionnelle, les deux associés souhaitaient initier un mode de culture sans engrais, ni produits chimiques dans les vergers. Suite à leur visite de la maison Lemaire-Boucher, ils mirent en œuvre cette méthode à partir de 1970. La conversion vers l'agriculture biologique leur fit perdre 80 % de la production cette année-là, suite à l'arrêt des traitements. L'année suivante, 60 à 80% de la production de pommes était vermifugée à cause des attaques de carpocapses (l'asticot de la pomme). En 1972, ils décidèrent alors de transformer une partie des pommes en jus afin de recycler les fruits abimés. La première mise en bouteille eut lieu le soir de Noël. Le processus d'artisanat n'était pas bien contrôlé. En raison du choc thermique, une bouteille sur cinq se brisa. René Delhommeau voit aujourd'hui ces difficultés rencontrées comme des opportunités d'innovations. En 1974, l'entreprise créa avec quatre autres producteurs de fruits une association et développèrent une démarche qualitative, accompagnés par les allemands de l'ANOG (Association d'Arboriculture Organique). En 1978, Michel Delhommeau, le fils de René, rejoignit l'entreprise familiale. Aujourd'hui directeur général, il figure parmi les trois associés actuels. Depuis l'âge de trois ans, Michel Delhommeau côtoyait l'agriculture biologique et les vergers, où il travaillait pendant les vacances et après l'école. L'entreprise fut comme sa famille. Les Côteaux Nantais comptaient alors 5 employés et 22 hectares de vergers. Michel Delhommeau fut alors en charge de la transformation des fruits. En 1980, Robert Dugast, l'un des trois associés actuels, maintenant responsable de l'exploitation, rejoignit l'entreprise. Cousin de Michel Delhommeau et ayant un parcours agricole, il était également passionné de nature. Il travailla au développement de la production agricole et des vergers. Il fut et est toujours impliqué dans la formation, l'accompagnement de producteurs et la mise en place de partenariats avec des organismes de recherche et des pépinières, afin de trouver des

variétés appropriées et riches pour la culture fruitière biologique. À cette époque, l'entreprise se caractérisait par une activité artisanale, des tâches polyvalentes, des relations amicales et informelles, un fort attachement à la terre et le respect des cycles de la nature. La vie de l'entreprise était ponctuée par des moments conviviaux. Se retrouvant sur le site de Vertou chaque soir, les salariés des vergers et des autres services se rencontraient après la journée de travail pour boire un verre et échanger, « comme une famille ». L'entreprise faisait preuve de détermination dans son engagement écologique et social. Par exemple, pendant longtemps, elle refusa de travailler avec la grande distribution en raison des difficultés à mettre en place des rapports de respect et de confiance avec ces acteurs. Notamment, les délais de paiement de la grande distribution constituaient un rapport de pouvoir auquel l'entreprise ne souhaitait pas se soumettre.

En 1981, Michel Delhommeau suivit une formation en techniques de transformation. La gamme de produits transformés s'agrandit avec la confection de compotes, de confitures, de purées de fruits et de cidres. Les premiers contrôles pour l'agriculture biologique débutèrent en 1982. En 1983, le verger s'agrandit de 19 hectares à La Planche. Avec des parcelles situées tout autour de Nantes, l'exploitation se répartit progressivement sur la région. Cette configuration volontaire apparaissait nécessaire pour réduire les risques liés au climat et afin de diversifier les variétés et les terroirs. En 1990, un cahier des charges commun à tous les agriculteurs biologiques français fut établi. L'arrivée de la certification AB marqua la reconnaissance officielle de la démarche. Le logo AB apparut alors sur les produits de l'entreprise. Pourtant, au début de l'année 1993, Jacques Moreau et Robert Dugast sentaient qu'ils ne se souciaient pas assez de la vie des sols. Ils souhaitèrent alors aller plus loin dans leur démarche et se rapprochèrent de l'association Demeter, pour mettre en place en 1995 les premières pratiques de Biodynamie. L'entreprise a été certifiée Demeter en 1997. En 1995, la création par l'entreprise d'une filiale de commercialisation, Provinces Bio, en association avec quatre producteurs de produits biologiques du Grand-Ouest, permit aux Côteaux Nantais de toucher une clientèle de petits magasins « bio » spécialisés en Bretagne et dans les Pays de la Loire. Aujourd'hui, Provinces Bio est une société indépendante des Côteaux Nantais. Depuis les années 1980, le secteur de l'agriculture biologique se développa considérablement et l'entreprise bénéficia d'une hausse de la demande et de fortes opportunités de croissance et de développement. Jacques Moreau partit à la retraite en 1995 et vendit ses parts de l'entreprise en 1999 à Benoît Van Ossel, un entrepreneur ayant dirigé plusieurs entreprises et contribué à leur développement économique à l'international. L'entreprise comptait alors 22 employés et faisait 880 000 € de chiffre d'affaires. Benoît Van Ossel devint alors actionnaire majoritaire. Aujourd'hui président directeur général, il fait partie des trois associés actuels, avec Michel Delhommeau et Robert Dugast. Il arriva aux Côteaux Nantais suite à un grave problème de santé. Une période longue de convalescence suscita en lui des réflexions sur le lien entre la santé et le mode de vie. Il voulut alors revenir à sa passion d'enfant : la nature. En arrivant aux Côteaux Nantais, il découvrit un métier passionnant où les valeurs de respect de la nature et des hommes animent l'équipe en place. Il chercha à recentrer stratégiquement l'entreprise. Ambitieux, il construisit une vision pour l'entreprise et son développement à grande échelle, tout en s'appuyant sur les personnes en place. Il alla chercher de l'inspiration auprès d'entreprises engagées dans l'agriculture biologique aux États-Unis et en Allemagne. Il développa

l'entreprise auprès de nouveaux distributeurs et de nouveaux clients, comme notamment la grande distribution. Il embaucha de nouvelles personnes expertes dans les métiers liés au développement, travailleuses et partageant la même éthique. En 2000, la société acquit 23 hectares de vergers sur la commune de La Planche, portant à 64 hectares la superficie totale des vergers. L'entreprise comptait alors 24 employés en CDI. Progressivement, avec l'agrandissement de l'entreprise, la mise en place d'horaires décalés, la loi française sur les 35 heures en 1998 et la loi sur l'interdiction de l'alcool dans les entreprises, les salariés perdirent l'habitude de se retrouver à la fin de leur journée de travail. Les moments conviviaux se firent plus rares et les salariés furent moins proches. À partir de 2001, les Côteaux Nantais s'impliquèrent dans la création d'une filière de production pour les magasins « bio » spécialisés des Pays de la Loire, via l'association Bio Loire Océan, créée en 1997. En 2005, la station fruitière fut agrandie et les bâtiments de stockage réorganisés. En 2006, l'entreprise acquit une ferme de 30 hectares, « La Caffinière » à Remouillé, d'où naquit un projet de regroupement des services. En effet, en 2009 les services furent divisés sur deux sites différents, en raison de contraintes spatiales. La transformation des produits pâteux (compotes, confitures, purées de fruits) ainsi que les fonctions support quittèrent le site de Vertou et s'installèrent au Marché d'Intérêt National (MIN), un site au cœur de la ville de Nantes. L'entreprise employait alors 62 personnes en CDI. En 2013, l'exploitation continua de diversifier ses produits avec la première plantation de 1 020 plants de rhubarbe. Cette même année, l'entreprise célébra ses 70 ans lors d'une journée festive réunissant tous les membres du personnel et leurs familles sur le site de Remouillé, lieu du regroupement alors prévu pour 2017. En 2016, l'entreprise comptait 111 salariés, 15 millions d'€ de chiffre d'affaires et 96 hectares de vergers. En 2017, les Côteaux Nantais quittent le MIN de Nantes. La Zone d'Activité de la Maine, nouvelle unité de transformation, ouvre à Remouillé à 300 mètres du verger de « la Caffinière ». Début 2018, Cototerra, une filiale entièrement dédiée à la transformation et appartenant à 100 % aux Côteaux Nantais, est créée.

Les Côteaux Nantais sont aujourd'hui considérés comme une entreprise exemplaire dans le secteur de l'agriculture biologique et sur son territoire. Elle est citée en exemple notamment dans les réseaux de PME et concernés de la RSE.



Source : Site internet des Côteaux Nantais <http://www.coteaux-nantais.com/fr>

Photographies 1 et 2. L'activité traditionnelle de production de pommes des Côteaux Nantais

## 1.2 La croissance et la structuration des Côteaux Nantais

Ainsi, depuis l'arrivée du dernier associé, Benoît Van Ossel, animé par de fortes ambitions de développement, l'entreprise a connu une croissance importante et s'est énormément structurée. Au-delà des ambitions du président directeur général, le secteur de l'agriculture biologique est en plein essor. La prise de conscience chez les consommateurs et chez les acteurs du secteur des effets néfastes de l'agriculture conventionnelle sur la nature et sur la santé s'est généralisée depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle suite à une succession de scandales et de crises sanitaires. Ainsi, l'entreprise a bénéficié d'une hausse de la demande et de fortes opportunités de croissance et de développement. D'un côté, la grande distribution développe de plus en plus la mise à disposition de produits biologiques, de l'autre, les magasins « bio » spécialisés et les paniers biologiques sont en plein essor. Ainsi, les Côteaux Nantais se sont développés économiquement de façon rapide depuis la fin des années 1990. Leur effectif a augmenté parallèlement à la production, à la charge de travail, au rythme de travail et l'activité s'est diversifiée. La transformation a continué de se développer pour devenir une activité à valeur ajoutée. La commercialisation concerne une large gamme de produits certifiés, distribués par différents canaux. Cette croissance est allée de pair avec une structuration plus générale de l'entreprise et des métiers. Un service Commercial et Marketing a été mis en place pour mieux connaître le marché et guider l'innovation de produits. Un département Recherche & Développement ainsi qu'un département Qualité ont également été créés. L'entreprise se rend aujourd'hui visible à l'international en participant à des salons à l'étranger, à des concours et en augmentant les exportations. Parallèlement, des avantages pour les salariés ont été acquis, tels que la participation, l'intéressement et la mise en place d'une mutuelle. Le contexte institutionnel s'est par ailleurs caractérisé par la multiplication des réglementations et des standards ainsi que par celle des demandes d'audits clients, autour des questions d'hygiène, de sécurité, d'environnement, de qualité etc. Consciente de ses atouts, elle se voit parallèlement incitée à adopter cette approche de la RSE du fait du développement de l'entreprise, du contexte concurrentiel et des demandes externes. Depuis quelques années, elle travaille alors à formaliser une stratégie et une communication autour de la RSE. L'entreprise jouit d'une très bonne réputation sur le territoire régional, national et à l'international dans les milieux liés à l'agriculture biologique. Elle reçoit de plus en plus de prix et de récompenses pour la qualité de ses produits, son innovation et son engagement social et écologique, tels que le prix du Meilleur Produit Bio, des médailles pour le Concours Général Agricole ou les Trophées Régionaux du Développement Durable des Pays de la Loire. Ces évolutions ont permis à l'entreprise de gagner ainsi une place solide et enviée dans le secteur agro-alimentaire et de l'agriculture biologique et biodynamique. Le tableau ci-après présente l'évolution en chiffres des Côteaux Nantais de 1999 à 2017.



	1999	2017
<b>Effectif total</b>	22	129
<b>Effectif vergers et calibrage</b>	13	26
<b>Effectif transformation</b>	6	39
<b>Effectif logistique fruitière</b>	0	30
<b>Effectif fonctions support</b>	3	34
<b>Chiffre d'affaires</b>	880 000 €	18,8 millions d'€
<b>Proportion du chiffre d'affaires réalisée avec des produits certifiés Demeter</b>	69%	50%
<b>Surface couverte par les bâtiments</b>	3 800 m <sup>2</sup>	14 500 m <sup>2</sup>
<b>Surface de l'exploitation</b>	39 hectares	105 hectares
<b>Nombre de sites de production</b>	4	7
<b>Quantité de fruits produite sur l'exploitation / an</b>	1 050 tonnes	2 600 tonnes
<b>Quantité de pommes et poires achetée à l'extérieur / an</b>	200 tonnes	4000 tonnes
<b>Provenance des fruits achetés à l'extérieur</b>	Agriculture biologique - France	AB – France : 12% Demeter – France : 41% Demeter – Europe : 28% Eurofeuille – Europe : 19%
<b>Nombre de variétés de pommes</b>	21	44
<b>Nombre de variétés de poires</b>	5	9
<b>Nombre de lignes de produits d'épicerie</b>	35	242
<b>Nombre de lignes de produits d'épicerie fait à partir de fruits produits sur les vergers des Côteaux Nantais</b>	31	76
<b>% du chiffre d'affaire effectués à l'exportation</b>	1,8%	16%

Tableau 15. Évolution des Côteaux Nantais en chiffres



Source : Site internet des Côteaux Nantais <http://www.coteaux-nantais.com/fr>

Photographie 3. Les 70 ans des Côteaux Nantais en 2013

### 1.3 La place de la Biodynamie dans le positionnement écologique des Côteaux Nantais

Le choix de mettre en place des pratiques biodynamiques dans l'entreprise est parti d'une réflexion critique sur l'agriculture biologique et d'une volonté « d'aller plus loin dans la démarche ». L'agriculture biologique, désignée par le label AB en France et l'Eurofeuille en Europe, est largement critiquée par les membres de l'entreprise, notamment par Robert Dugast, le responsable de l'exploitation. Ce type d'agriculture biologique connaît depuis quelques années un développement important mais celui-ci serait en grande partie fondé sur un « effet de mode » plutôt que sur un engagement « authentique », selon la plupart des répondants des Côteaux Nantais. L'agriculture biologique labellisée AB ou Eurofeuille serait utilisée comme un argument marketing par des agriculteurs « opportunistes », cherchant à se donner une image plus « éthique ». Ainsi, les exploitations en agriculture biologique voient fleurir des incohérences écologiques. Certains agriculteurs ne convertissent pas la totalité de leur exploitation en agriculture biologique, ce qui, selon Robert Dugast, témoigne de l'inauthenticité de la démarche. D'autres développent l'agriculture biologique sur des monocultures, sans biodiversité, ou utilisent des intrants. Chez les distributeurs également, certains sont vus par l'entreprise comme profitant d'une opportunité de développement économique mais sans adapter leurs pratiques à l'exigence d'adaptation aux cycles et aux aléas de la nature (pénalités de retards et de ruptures) et à une cohérence écologique (primat du prix du produit plutôt que de sa localisation). Même certains magasins « bio » spécialisés évolueraient vers des fonctionnements proches de ceux des grosses centrales d'achats et de la grande distribution. Il serait possible d'avoir le label AB ou Eurofeuille sans adhérer à l'essence de l'engagement en agriculture biologique. Ces labels reposent sur des cahiers des charges techniques, trop peu restrictif et sans réelle cohérence écologique, permettant notamment de n'avoir qu'une partie de l'exploitation en agriculture biologique, contrairement à la Biodynamie, qui exige un engagement sur la totalité de l'exploitation. Les contrôleurs de ces labels ne seraient plus, comme auparavant, des militants du « bio », mais des techniciens « sans état d'âme par rapport au bio ». Par ailleurs, les difficultés d'harmonisation des exigences au niveau européen provoqueraient des difficultés chez les agriculteurs et une confusion chez les consommateurs. Ces labels ne garantiraient alors plus une implication écologique et ne permettraient finalement pas de favoriser la vie des sols, la biodiversité et l'immunité des plantes, ce que permettrait au contraire la Biodynamie. Ainsi, l'engagement de l'entreprise en Biodynamie relève d'une réflexion critique en faveur d'enjeux écologiques et d'une réaction face à ce qui est dénoncé comme de la récupération et de la dénaturation du « bio » à des fins économiques.

Depuis la mise en place de l'agriculture biologique puis de l'agriculture biodynamique dans l'entreprise, celle-ci s'implique activement, par l'intermédiaire de Robert Dugast notamment, dans des travaux de recherche, en lien avec différents laboratoires et groupements en France et en Europe, afin d'améliorer la qualité de l'approche biologique et de rechercher de nouvelles variétés, en particulier en arboriculture (Groupe de Recherche en Agriculture Biologique (GRAB), Institut Technique de l'Agriculture Biologique (ITAB), Institut National de Recherche Agronomique (INRA)). Les Côteaux Nantais travaillent conjointement en lien avec des centres de formations et des écoles sur des sujets liés à l'agriculture biologique et à la Biodynamie (ONIRIS, ESA Angers, École Steiner). Robert Dugast s'implique également dans des groupes de travail en lien avec la Biodynamie et participe à la Commission de l'association Demeter sur

l'arboriculture, afin de veiller à la pertinence et au respect du cahier des charges, et de prévenir la récupération par des acteurs industriels n'adhérant pas fondamentalement à la philosophie biodynamique. Il accompagne des producteurs en conversion vers la Biodynamie et échange régulièrement avec d'autres agriculteurs biodynamiques. En interne, des supports de communication (newsletter, magazine, site web) destinés aux salariés et la mise à disposition de lectures invitent ces derniers à découvrir ou approfondir leurs connaissances de la Biodynamie, d'une façon pédagogique et à suivre l'évolution des vergers. Enfin, les Côteaux Nantais communiquent auprès des consommateurs et du grand public, à travers un magazine afin de les sensibiliser aux enjeux écologiques et à la Biodynamie. L'entreprise fait régulièrement l'objet de reportages et d'articles de presse mettant en avant son engagement en Biodynamie et les pratiques développées. Le nouveau site de Remouillé représente pour l'entreprise une opportunité de développer sa mission de sensibilisation écologique en diversifiant ses activités à travers des visites du site, la mise en place d'une ferme pédagogique prévue pour 2019, l'accueil de séminaires ou d'événements professionnels et de groupes scolaires ou de particuliers. Ainsi, la Biodynamie apparaît fondamentale pour le projet de l'entreprise et sa vision de l'avenir, en interne comme en externe. Elle conçoit sa mission comme liée à un projet de société plus vaste. Le tableau ci-après présente les dates clés de l'engagement écologique des Côteaux Nantais.

1943	Création des Côteaux Nantais en arboriculture conventionnelle
1952	Arrivée de Jacques Moreau
1963	Arrivée René Delhommeau
1968	Opposés aux pratiques de l'agriculture conventionnelle, et souhaitant initier un mode de culture sans engrais, ni produits chimiques dans les vergers, ils rencontrent M. Lemaire et M. Boucher pour une initiation à des pratiques plus vertueuses de la production.
1970	Mise en place de l'agriculture biologique et perte de 80% de la production suite à l'arrêt des traitements
1974	Création d'une association avec quatre autres producteurs et développement d'une démarche qualitative en lien avec l'ANOG (Association d'Arboriculture Organique) en Allemagne
1985	Début des contrôles par l'association
1985-1990	Participation à la mise en place d'un cahier des charges français pour l'agriculture biologique afin d'harmoniser les différents cahiers des charges existants
1991	Finalisation du cahier des charges français pour la labellisation AB, labellisation AB des Côteaux Nantais
1993	Besoin de se soucier davantage de la vie des sols et de la nature, de favoriser l'autonomie de l'arbre, en respectant le sol Étude de la Biodynamie : lectures, visite au Goetheanum en Suisse (siège de la Société anthroposophique universelle et de l'École Libre de Science de l'Esprit, fondées par Steiner), rencontre avec Pierre Masson (figure de référence, conseiller en agriculture biodynamique), rencontre avec Olivier Huchette de l'association Demeter France
1995	Rapprochement avec l'association Demeter France et mise en place des premières pratiques de Biodynamie
1997	Certification Demeter
2010	Arrivée du label européen « Eurofeuille »
2012	Trophée de l'Excellence Bio, pour l'invention de la thermothérapie (système d'accompagnement à l'eau chaude avant stockage, permettant d'éviter les contaminations fongiques qui se développent sur les pommes)
2014	Prix du meilleur produit bio pour deux produits certifiés Demeter
2015	Prix du meilleur produit bio pour deux produits certifiés Demeter
2016	Deux médailles au Concours Général Agricole
2017	Une médaille au Concours Général Agricole Prix du meilleur produit bio pour deux produits certifiés Demeter Deuxième lauréate des Trophées Régionaux du Développement Durable et de la RSE, grâce à ses projets de ferme écologique, de transition énergétique, et de son choix d'une agriculture biodynamique respectueuse des cycles naturels Labellisations Bioentreprisedurable et Entreprise + Engagées, qui valorisent les acteurs de l'agriculture biologique qui s'engagent dans la RSE

Tableau 16. Chronologie de l'engagement écologique des Côteaux Nantais



Source : Site internet des Côteaux Nantais <http://www.coteaux-nantais.com/fr>

Photographie 4. Le travail dans les vergers chez les Côteaux Nantais

## 1.4 Les Côteaux Nantais aujourd'hui

Dans cette partie, nous présentons les activités des Côteaux Nantais (1.4.1.), leur répartition sur leurs différents sites (1.4.2.), les dirigeants (1.4.3.) ainsi que leurs produits et leurs marques (1.4.4.).

### 1.4.1 Les activités des Côteaux Nantais

Les Côteaux Nantais appartiennent au secteur agricole et agro-alimentaire. Leurs activités vont de la production arboricole à la distribution des produits transformés. La production de fruits représente le cœur de métier de l'entreprise, sur lequel elle a bâti sa réputation. Vient ensuite le calibrage, c'est-à-dire la sélection des fruits. Ceux-ci sont classés et les fruits non conformes sont transformés. L'activité de transformation s'est développée à partir des années 1972 pour limiter les pertes et représente aujourd'hui une activité en pleine expansion. L'entreprise distingue la transformation des liquides (jus, cidre et vinaigre) et la transformation des pâteux (confitures, compotes et purées de fruits). Début 2018, Cototerra, une filiale entièrement dédiée à la transformation et appartenant à 100 % aux Côteaux Nantais, a été créée. L'activité de logistique comprend la logistique interne (gestion des stocks, préparation des commandes, étiquetage et expédition) et externe (gestion des transports avec les fournisseurs). Enfin, les fonctions support sont en charge de la gestion administrative et financière et des activités commerciales, marketing, achats, qualité et recherche et développement. L'entreprise comprend également une épicerie et la distribution de panier en vente directe, bien que la majorité de son chiffre d'affaires s'appuie sur des réseaux de distribution externes.

L'entreprise est donc présente tout au long de la chaîne de valeur, « de la fourche à la fourchette », dans l'objectif de garder la maîtrise des matières premières et des activités sur toute la chaîne, dans une recherche de cohérence globale du projet de l'entreprise, et afin de préserver son indépendance et donc ses engagements écologiques et sociaux. Elle est engagée et labellisée en agriculture biologique (label AB et Eurofeuille) et en Biodynamie (label

Demeter). La production arboricole, la proximité de la terre et les valeurs de la Biodynamie sont considérées comme le cœur de l'entreprise et ces valeurs sont partagées par la plupart des salariés. Le tableau ci-dessous présente les chiffres clés des Côteaux Nantais pour l'année 2017.

	<b>2017</b>
<b>Effectif total</b>	129
<b>Effectif vergers et calibrage</b>	26
<b>Effectif transformation</b>	39
<b>Effectif logistique fruitière</b>	30
<b>Effectif fonctions support</b>	34
<b>Chiffre d'affaires</b>	18,8 millions d'€
<b>Proportion du chiffre d'affaires réalisée avec des produits certifiés Demeter</b>	50%
<b>Surface couverte par les bâtiments</b>	14 500m <sup>2</sup>
<b>Surface de l'exploitation</b>	105 hectares
<b>Nombre de sites de production</b>	7
<b>Quantité de fruits produite sur l'exploitation / an</b>	2 600 tonnes
<b>Quantité de fruits achetées à l'extérieur / an</b>	4000 tonnes
<b>Provenance des fruits achetés à l'extérieur</b>	AB – France : 12% Demeter – France : 41% Demeter – Europe : 28% Eurofeuille – Europe : 19%
<b>Nombre de variétés de pommes</b>	44
<b>Nombre de variétés de poires</b>	9
<b>Nombre de lignes de produits d'épicerie</b>	242
<b>Nombre de lignes de produits d'épicerie fait à partir de fruits produits sur les vergers des Côteaux Nantais</b>	76
<b>% du chiffre d'affaire effectués à l'exportation</b>	16%

Tableau 17. Chiffres clés des Côteaux Nantais

#### 1.4.2 La répartition des activités sur les sites

L'entreprise est située sur plusieurs sites en campagne autour de Nantes (Ouest de la France) : six parcelles de vergers pour un total de 105 hectares, une station fruitière (calibrage) à Vertou et un site principal à Remouillé comprenant un verger (« la Caffinière ») ainsi que et les activités de transformation et les fonctions supports (Zone d'Activité de la Maine). La répartition de l'activité agricole sur six petites entités autonomes permet à l'entreprise de se prémunir contre les aléas climatiques, de diversifier les variétés et de favoriser l'autonomie des entités au travers de petites équipes. Le siège social est localisé à Vertou où l'entreprise a été créée et le siège administratif est situé à Remouillé depuis 2017.

Le site principal à Remouillé ne comprenait qu'un verger « La Caffinière » lors de son acquisition en 2008. En 2017, l'entreprise a quitté la ville de Nantes où étaient alors implantés la principale usine de transformation et les fonctions support, depuis 2009. L'implantation à



Nantes sur le site du MIN (Marché d'intérêt national) en 2009 résultait de contraintes d'espace et avait été plutôt mal accueillie par les salariés. Le déménagement vers un site urbain, en plein cœur de la ville, a été un véritable bouleversement pour l'entreprise, qui s'est éloignée de la nature et a divisé géographiquement ses activités. Le retour à la campagne est un soulagement pour la plupart des anciens, mais pas toujours pour tous les nouveaux, de profil plus citadin ou venant de plus loin. Un salarié a décidé de quitter l'entreprise. Hormis les autres vergers, l'ensemble des services sont aujourd'hui réunis sur ce site à la campagne. Des bâtiments à faible consommation d'énergie ainsi que des infrastructures de récupération et gestion de l'eau ont été construits. 6200 m<sup>2</sup> sont destinés à l'unité de transformation, qui bénéficie d'investissements dans du matériel plus ergonomique et moins énergivore. De nombreux projets sont envisagés pour ce nouveau site, notamment une ferme pédagogique, l'accueil de séminaires, des visites et des actions de sensibilisation aux valeurs de l'agriculture biologique auprès de publics scolaires, de particuliers ou de professionnels.

Le tableau ci-dessous décrit la répartition des activités selon les sites.

	Production de fruits	Calibrage	Transformation		Logistique	Fonctions support
			Liquide	Pâteux		
<b>Vertou</b>	X	X			X	
<b>Carquefou</b>	X					
<b>Thouaré-sur-Loire</b>	X					
<b>Châtaigniers et Roulières</b>	X					
<b>Remouillé</b>	X		X	X	X	X

Tableau 18. Répartition des activités des Côteaux Nantais par site



Source : Site internet des Côteaux Nantais <http://www.coteaux-nantais.com/fr>

Photographies 5 et 6. Le site de Remouillé des Côteaux Nantais

### 1.4.3 Les dirigeants des Côteaux Nantais

Actuellement, l'entreprise compte trois directeurs, partageant les mêmes valeurs humaines et un fort attachement à la nature. Michel Delhommeau, fils de René Delhommeau qui a amené l'entreprise à s'engager en agriculture biologique dans les années 1970, est dans l'entreprise depuis 1978, mais a côtoyé l'activité depuis son enfance. Il est aujourd'hui directeur général et s'occupe principalement de la gestion de l'activité de calibrage, de la conservation des fruits et a une fonction transversale sur la transformation des fruits. Robert Dugast, dans l'entreprise depuis 1980, est responsable de l'exploitation de l'ensemble des vergers. Michel Delhommeau et Robert Dugast ont soutenu l'évolution de l'entreprise vers la Biodynamie. Robert Dugast est aujourd'hui impliqué dans des groupes de travail et des travaux de recherche autour de l'agriculture biologique et de la Biodynamie, en partenariat avec des organismes de recherche et des écoles. Il participe à la commission de l'association Demeter sur l'arboriculture afin de contribuer à l'évolution du cahier des charges. Il accompagne également des petits producteurs en conversion vers la Biodynamie. Enfin, Benoit Van Ossel, dans l'entreprise depuis 1999, président directeur général, est actionnaire majoritaire et est responsable de la gestion, de la stratégie et du développement commercial et marketing. Il est le seul qui ne vienne pas du monde agricole, mais fait preuve d'attachement à la nature. Après avoir été développeur pour de nombreuses entreprises, il a décidé de se tourner vers un secteur proche de la nature suite à d'importants problèmes de santé. Il a fortement contribué au développement économique et commercial des Côteaux Nantais depuis son arrivée. La figure ci-dessous présente les trois pôles d'activité des Côteaux Nantais et l'associé en charge de chaque pôle.

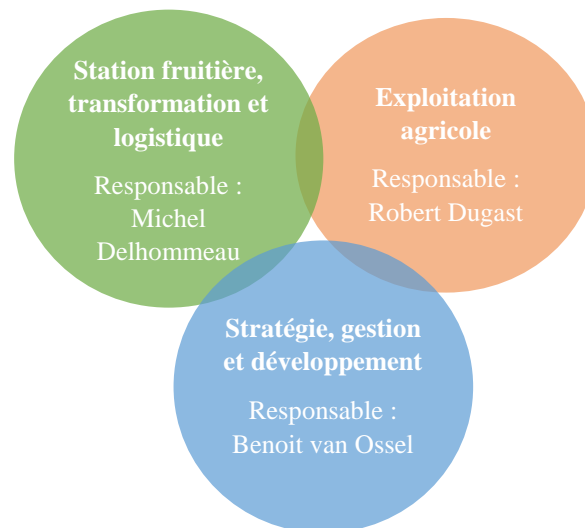


Figure 10. Les Côteaux Nantais : une organisation en trois pôles avec trois dirigeants

### 1.4.4 Les produits, les marques et la distribution

Les Côteaux Nantais commercialisent des fruits et des produits d'épicerie (fruits transformés) pour plusieurs marques, qui sont vendus dans différents canaux de distribution, allant de la vente directe (épicerie et paniers « bio ») à la grande distribution.



Les produits se composent de 44 variétés de pommes, 9 variétés de poires, des kiwis, des fraises, de la rhubarbe, des coings, des prunes et des pêches de vigne et de 242 produits d'épicerie : compotes et purées, vinaigres, cidres et pétillants, jus et nectars, confitures et gelées, préparations de fruits.

La diversité des variétés de fruits constitue un avantage concurrentiel pour les Côteaux Nantais. La plupart des producteurs se concentrent sur quelques variétés, souvent les moins chères, comme la Golden pour les pommes, alors que les Côteaux Nantais commercialisent des fruits bruts ou transformés de variétés anciennes, plus ou moins tardives donc échelonnées sur le calendrier. L'entreprise travaille avec l'INRA pour le développement de nouvelles variétés.



La marque historique de l'entreprise, qui existe depuis 1943, est la marque « Côteaux Nantais », dont le logo est présenté ci-contre. Elle concerne les produits labellisés Demeter. Elle est commercialisée en faible proportion en vente directe via l'épicerie de l'entreprise située à Vertou. Plus largement, elle est vendue dans les magasins « bio » spécialisés, tels que Biocoop, Satoriz, La Vie Claire, Chlorophylle ou Naturalia, dans toute la France. Elle est exportée sous la marque « Côteaux Nantais » en Allemagne, au Benelux et en Angleterre.

À partir de 1991, les Côteaux Nantais commencent à travailler avec la grande distribution. En 1999 la marque « Planet Bio » fut créée pour commercialiser des produits labellisés AB et Eurofeuille dans la grande distribution avec une forte implantation dans le Grand-Ouest de la France et une stratégie ouverte sur l'arc Atlantique.

Outre ces deux marques principales, la marque « Kerbio » désigne depuis 2011 une activité de livraison de paniers de fruits et de légumes issus de l'agriculture biologique dans la région nantaise. La marque « Retour des vergers », créée en 2013, est commercialisée dans les jardinerie, principalement dans l'Est de la France. La marque « Frouezh » a été déposée en 2015. Petite start'up intégrée au sein des Côteaux Nantais, « Frouezh » propose une gamme de cidres issus de l'agriculture biologique. La marque est commercialisée via Kerbio, les magasins « bio » spécialisés, les épicerie fines et dans la restauration.

Enfin, les Côteaux Nantais produisent pour des marques de distributeurs (MDD) tels que Biocoop, La Vie Claire, Naturalia en France. L'entreprise produit également à façon en marque spécifique pour d'autres pays, principalement pour la Belgique, les Pays-Bas, le Danemark, l'Angleterre, l'Allemagne et le Luxembourg. Les produits sont désignés en quatre langues : anglais, néerlandais, espagnol et allemand. Les distributeurs à l'export sont pour la plupart des grossistes ou des centrales d'achats en produits biologiques, qui fournissent des réseaux de magasins spécialisés (Biofresh, Interbio, Hygiena, Bioplanet (Belgique), Klaus, Weiling, Terra, Boden (Allemagne), Aarstiderne, Midsona, Urtekram (Danemark), Natural Nectar (Etats-Unis), Organico, Daylesford farm, Phoenix (Angleterre)).

Globalement, 75% des ventes sont réalisées dans les magasins « bio » spécialisés, 9% dans les grandes surfaces régionales et 16% à l'export.



Source : Site internet des Côteaux Nantais <http://www.coteaux-nantais.com/fr>

Photographie 7. Les produits transformés des Côteaux Nantais

### 1.5 La démarche RSE des Côteaux Nantais

Bien que l'entreprise se soit engagée sur les questions écologiques et sociales depuis sa création, elle n'avait pas formalisé une approche RSE avant ces quelques dernières années. Très sensibles aux enjeux écologiques et sociaux, les dirigeants se sont spontanément engagés à travers leur travail sur le terrain, sans concevoir la responsabilité de l'entreprise comme un axe de développement stratégique et formalisé. Cependant, la dimension écologique, à travers l'implication de l'entreprise dans les mouvements de l'agriculture biologique et en particulier dans la Biodynamie, a fait l'objet de certifications, d'actions de sensibilisations et de travaux en partenariat avec d'autres acteurs militants. Son engagement dans l'agriculture biologique et biodynamique lui confère une réputation très positive dans les réseaux liés à la RSE. Depuis quelques années, l'entreprise se rapproche de plus en plus de ces réseaux, sur le territoire régional notamment. Elle est régulièrement sollicitée pour des événements, des articles, des reportages ou des études en lien avec le développement durable. Elle apparaît naturellement comme une « championne » de la RSE. Elle remporte des trophées et récompenses, entre autres :

- Elle remporte le prix « Image et Entreprise » en 2012, qui récompense le dynamisme des entreprises pour leur engagement dans le développement durable, leur innovation, leur croissance et leur engagement RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) ;
- Elle est deuxième lauréate des Trophées Régionaux du Développement Durable et de la RSE 2017, grâce à ses projets de ferme écologique, de transition énergétique, et de son choix d'une agriculture biodynamique respectueuse des cycles naturels ;
- Elle reçoit en 2017 la labellisation Entrepreneurs + Engagés, attribuée à des PME indépendantes, engagées en RSE ;
- Elle reçoit en 2017 la labellisation Bioentreprisedurable, qui valorise les acteurs de l'agriculture biologique qui s'engagent dans le RSE.

Ces deux dernières labellisations sont basées sur la norme internationale ISO 26000.

Cette place de « championne », associée au développement de l'entreprise, au contexte concurrentiel et aux demandes externes (clients, auditeurs, administrations publiques) ont

conduit l'entreprise à formaliser et structurer son engagement à travers la RSE depuis quelques années.

En particulier, en 2014, Carrefour réalisa un « diagnostic Développement durable » des Côteaux Nantais, en vue du Trophée des produits de grande consommation. L'entreprise fut valorisée pour ses engagements sociaux et écologiques, mais Carrefour insista sur la nécessité que la croissance actuelle, considérée comme plutôt rapide, soit plus structurée par la formalisation d'une politique de développement durable. Elle suggéra alors la formalisation des valeurs, de la mission et des principes de l'entreprise, la définition d'un tableau d'objectifs d'amélioration annuelle pouvant être mesurés à l'aide d'indicateurs de performance, la réalisation d'un diagnostic RSE sur la base de l'ISO 26000, ou encore, la formalisation d'une charte éthique, le suivi d'indicateurs de santé, de sécurité et de consommation d'énergie. Ces conclusions finirent de convaincre Benoit van Ossel, le président directeur général, de la nécessité et de l'intérêt qu'ils avaient à structurer une politique de RSE, ce qu'ils s'efforcent de faire depuis. Ainsi, ils formalisent aujourd'hui leurs valeurs et leurs engagements sociaux et écologiques par écrit dans leurs différents supports de présentation de l'entreprise (site internet, documents de présentation de l'entreprise, discours des commerciaux, communication interne), ils ont mis en place des outils en lien avec l'ISO 26000.

Synabio, association qui rassemble plus de 180 entreprises du secteur de l'agriculture biologique (producteurs, transformateurs et distributeurs spécialisés), majoritairement des PME, a mis en place la labellisation « Bioentreprisedurable », qu'ont reçue les Côteaux Nantais en 2017. Ce label, conçu par et pour les PME de l'agriculture biologique, revendique précisément l'importance de développer la RSE dans ce secteur. Il met en lien les principes de l'ISO 26000 et les principes fondateurs de l'agriculture biologique et s'appuie sur le présupposé que « par essence », l'agriculture biologique rejoint la RSE. Cependant, selon l'association, ce présupposé ne suffit pas et Synabio revendique la nécessité pour les acteurs de l'agriculture biologique de solidifier leur engagement par la RSE, c'est-à-dire par la mise en place d'outils et de plans de progrès, apportant un cadre de fonctionnement à l'engagement écologique et social en interne et permettant à l'entreprise de se valoriser en externe. Selon ces PME, la mise en place de la RSE est nécessaire pour que l'agriculture biologique reste cohérente et pionnière sur les évolutions sociales et écologiques des entreprises.

Cependant, la mise en place de la RSE soulève des questionnements, des réticences voire des réactions critiques en interne, chez Robert Dugast, Michel Delhommeau, comme chez l'ensemble des salariés. Cette nouvelle approche de l'engagement semblerait avoir des répercussions sur la philosophie Biodynamique qui anime l'entreprise et qui fonde son positionnement et ses pratiques écologiques.

La figure ci-après synthétise les éléments clés de la démarche de RSE des Côteaux Nantais, tels que présentés par l'entreprise.

**« Une entreprise respectueuse de son environnement »\***

Production et commercialisation de produits issus de l'agriculture biologique ou de l'agriculture biodynamique (label AB et label Demeter)

Biodiversité : variétés des fruits, variétés des sites de production agricole, préservation des insectes et des oiseaux dans les vergers, installation de ruches

Préservation de l'eau : bassins de rétention, irrigation contrôlée, récupération des eaux pluviales et de ruissellements

Bâtiments construits selon des normes écologiques strictes, notamment à Remouillé, investissements dans de nouvelles unités de cuisson et de transformation plus ergonomiques et moins consommatrices en énergie et en eau

Lutte contre le gaspillage : valorisation des déchets de fruits en compost, produits d'épicerie non conformes mais sécurisés alimentaires donnés gratuitement à des organismes caritatifs, comme le Secours Catholique, recyclage des pots en verre, des cartons, des palettes, du papier

Site pilote à Vertou pour le démarrage de Naoden, une start-up nantaise sur le retraitement des déchets de bois sec (biomasse)

Proximité des fournisseurs : fournisseurs de cartons, de verre et d'étiquette localisés en Loire-Atlantique

Engagements à venir : ferme pédagogique, sensibilisation des publics *in situ*

**« Une entreprise attachée au développement territorial et tournée vers l'international »\***

Engagement dans l'économie régionale et locale : savoir-faire local, ancré dans les terroirs, travail avec des entreprises locales, employeur d'une main d'œuvre locale, embauche de saisonniers uniquement dans la région des Pays de la Loire, fournisseurs et sous-traitants localisés en Loire-Atlantique pour la plupart, partenariat avec de nombreux arboriculteurs situés dans le Maine et Loire, en Bretagne, en Normandie et autres régions voisines

Ouverture à l'international : production et commercialisation de produits provenant du commerce équitable, nombreux partenariats avec des producteurs de fruits biologiques et biodynamiques en France et en Europe, soutien technique à des confitureries à Madagascar et en Ouganda

**« Une entreprise humaine »\***

Management participatif : travail basé sur la confiance, proximité des encadrants et des opérateurs, accessibilité et simplicité des dirigeants, communication régulière (édito, gazette, réunions), transparence sur les futurs projets, personnel associé aux futurs projets de l'entreprise via des groupes de travail (projet de regroupement, ferme pédagogique, ...)

Reconnaissance de chacun : reconnaissance de la contribution de chacun aux résultats de l'entreprise quel que soit son poste ou sa place dans la hiérarchie, intéressement aux résultats, équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle (possibilité de semaine de 4 jours, temps partiels), aménagement du temps de travail en cas de difficultés personnelles, embauche de personnes ayant été touchées par la maladie ou en difficulté professionnelle (insertion, incarcération), aide à la recherche de logement, aide à la réalisation de projets professionnels

Engagement humain à l'extérieur de l'entreprise : travail avec des ESAT (Etablissements et Services d'Aide par le Travail) et des IME (Instituts Médico-Educatifs) de la région (récolte, travaux de conditionnement), mécénat associatif (« de Toit à Moi » (aide au logement) et « des Matelots de la Vie » (aide aux enfants hospitalisés)), projets avec des écoles (ONIRIS, Audencia, ESA Angers, École Steiner), soutien technique à des confiturerie à Madagascar et en Ouganda

\* Intitulés de la présentation de la RSE sur le site internet des Côteaux Nantais (<http://www.coteaux-nantais.com/fr/marque-responsable>)

Figure 11. L'engagement RSE des Côteaux Nantais

## 2 Le cas secondaire : Body Nature

De la même manière que pour les Côteaux Nantais, dans cette partie nous présentons en détail Body Nature, le cas comparatif de notre étude. D'une part, son histoire (2.1.) ainsi que l'évolution croissante de ses activités (2.2.) sont exposées. Retracer l'histoire permet de comprendre le positionnement écologique de l'entreprise en faveur de la Biodynamie et son évolution (2.3.). Puis ses activités actuelles, ses dirigeants, son site, ses produits (2.4.) et sa démarche RSE sont décrits (2.5.). Cette présentation s'appuie sur les informations recueillies en entretien, sur des documents de présentation de l'entreprise ainsi que sur des newsletters et des articles de presse.

### 2.1 L'histoire de Body Nature

L'histoire de l'actuel laboratoire Body Nature démarra en 1972, quand Gilles Guilbaud créa le laboratoire Science et Nature. Son ambition était de proposer une gamme de produits en accord avec ses valeurs, c'est-à-dire des produits qui soient « sains et sécurisants » pour l'homme et qui préservent la nature. Il demanda à sa femme Marie-Thérèse Guilbaud-Body, qui avait fait des études de médecine et qui travaillait comme chercheuse au CNRS, de concevoir une formule pour créer des produits d'entretien sains, biodégradables, sans soude, sans chlore et sans ammoniac. À partir de cette formule, Gilles Guilbaud sous-traita la fabrication de produits d'entretien et se lança dans la vente de ces produits à des commerçants et à des artisans en porte à porte dans les rues d'Orléans, puis à des collectivités. Au bout de trois mois, il recruta deux vendeurs supplémentaires. Cette phase de démarrage dura jusqu'en 1981. Le garage du domicile familial à Orléans ne suffit plus pour répondre au développement de l'entreprise. Au même moment, Aimé Body, le père de Marie-Thérèse Guilbaud-Body, partit en retraite, laissant alors libre son exploitation en agriculture biologique à Neuil-les-Aubiers dans les Deux-Sèvres, dans l'ancienne région Poitou-Charentes. Gilles et Marie-Thérèse Guilbaud-Body profitèrent de cette opportunité pour s'y installer et d'y établir le siège social du laboratoire Science et Nature.

Ils s'interrogèrent quant à l'opportunité de développer une activité centrée sur la production agricole, mais préférèrent se concentrer sur l'internalisation de la fabrication des produits en laboratoire et sur le développement de la vente à domicile. L'internalisation de la fabrication leur permettait de mieux maîtriser la chaîne. Ils développèrent une petite exploitation en agriculture biodynamique, qui demeura cependant secondaire par rapport à l'activité de laboratoire. Les anciens bâtiments agricoles permirent d'installer les activités de fabrication. Ainsi débuta une phase de confirmation d'un modèle basé sur la fabrication et la vente à domicile de produits écologiques, par la mise en place d'un réseau de distributrices sur toute la France. Gilles Guilbaud embaucha une secrétaire à mi-temps. Marie-Thérèse Guilbaud-Body rejoignit l'entreprise et fut en charge de la Recherche et Développement. La fabrication était alors artisanale. Les produits de l'exploitation agricoles, comme le Calendula, furent utilisés pour développer les produits cosmétiques. En 1983, Henri Boissinot rejoignit l'entreprise et prit en charge la fabrication et le conditionnement. Dans les années 1990, Body Nature connut une phase de développement, où l'entreprise recruta deux ou trois personnes tous les mois, le réseau de vente à domicile s'étoffait, des machines furent achetées et les locaux de production et les bureaux furent réaménagés. Le

développement se fit sans soubresauts, avec la mise en place progressive d'un outil industriel de plus en plus performant. Au même moment, les crises écologiques et sanitaires provoquèrent une hausse importante de la demande de produits écologiques. Parallèlement, la vente à domicile fut revalorisée et facilitée grâce à l'action de la Fédération de la vente directe, qui notamment créa un statut de Vendeur à Domicile Indépendant en 1993. La marque « Douce nature », dont les produits étaient distribués dans les magasins « bio » spécialisés fut revendue afin que l'entreprise se concentre sur les produits Body Nature, vendus à domicile. L'entreprise continua d'embaucher et s'agrandit, construisant successivement différents entrepôts. Le réseau de distributrice prit aussi de l'ampleur et fut organisé géographiquement autour de relais en région pour faciliter la formation et les déplacements. En 2004, Gilles Guilbaud commença à anticiper son départ futur. Il demanda à ses trois enfants s'ils voudraient reprendre la direction de l'entreprise. Ses deux fils, Olivier et Antoine Guilbaud acceptèrent. Gilles Guilbaud n'avait alors que 56 ans, mais en tant qu'entrepreneur, il estimait que l'entreprise prenait alors trop d'ampleur et qu'elle nécessitait une expertise gestionnaire et financière. Ainsi, en 2006, Olivier Guilbaud, diplômé de l'École Supérieure de Commerce (actuelle Audencia Business School), et Antoine Guilbaud, ingénieur chimiste et diplômé de l'IAE, intégrèrent l'entreprise, en tant que, respectivement, président et directeur général. Après 10 ans d'expériences fructueuses en management d'entreprises et dans le secteur pharmaceutique, ils apportèrent un autre regard sur l'organisation. Pendant 6 mois, ils étudièrent tous les services et firent un audit complet de l'entreprise (financier, organisationnel, informatique). La principale conclusion fut que l'entreprise avait des atouts importants et qu'elle avait tout pour bien fonctionner, mais qu'elle était mal structurée et que les processus devaient être plus outillés et informatisés. Les deux fils s'installèrent dans leurs fonctions début 2007. Ils apportèrent alors une nouvelle impulsion au développement de l'entreprise. Les parents fondateurs continuèrent cependant à participer à l'activité et à prendre part aux décisions. C'est toujours le cas aujourd'hui. En 2006, l'entreprise comptait 36 salariés et 250 conseillères distributrices. Une nouvelle phase de croissance importante débuta. La demande de produits biologiques augmenta fortement. En 2009, l'entreprise atteignit 18 millions d'€ de chiffre d'affaires. En 2010, un bâtiment bioclimatique de 5000 m<sup>2</sup> fut construit selon la norme HQE. Le bâtiment, baptisé « Cyprès », abrite aujourd'hui la Recherche et Développement, la Production et le service Qualité. En 2011, l'entreprise lança les visites « Odyssée Nature® », permettant aux visiteurs de découvrir le site de l'entreprise, ses bâtiments, ses énergies renouvelables, ses cultures et sa biodiversité. Depuis 2013, l'entreprise connaît une croissance légère. En 2014, l'entreprise faisait 23 millions d'€ de chiffre d'affaires. En 2015, un nouveau bâtiment, « Acacia », construit avec des matériaux et des procédés respectueux de la nature, permit d'accueillir la logistique, la préparation et l'expédition des commandes. En 2016, une nouvelle équipe de conseillères distributrices vit le jour en Belgique, les produits Body Nature s'exportant dès lors. Aujourd'hui, le laboratoire compte 155 salariés et 1400 conseillères distributrices.



Source : Site internet de Body Nature <https://www.body-nature.fr/>

Photographies 8 et 9. Le cœur d'activité de Body Nature : la fabrication en laboratoire et la vente à domicile

## 2.2 La croissance et la structuration de Body Nature

L'essor des produits écologiques depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle a bénéficié au développement économique de Body Nature. Les crises écologiques et sanitaires provoquèrent une prise de conscience chez les consommateurs quant à la nocivité de certains cosmétiques et produits d'entretien, ce qui entraîna une hausse importante de la demande de produits écologiques. L'entreprise a également bénéficié de la revalorisation des activités de vente à domicile. Puis, à partir de l'arrivée des deux fils à la direction de Body Nature en 2007, l'entreprise a connu une croissance plus importante encore, qui s'accompagna d'une structuration de l'activité. Ils apportèrent un regard gestionnaire sur l'organisation. La forte structuration et la mise en place des services impulsées par les frères Guilbaud permit d'absorber la croissance, de spécialiser le personnel et de construire un modèle stable fondé sur des moyens industriels, humains, informatiques et sur des compétences en qualité, en production, en achats et en marketing. Les dirigeants apparaissent largement favorables au développement économique de l'entreprise et à sa structuration. Ils valorisent justement l'entreprise pour sa capacité à allier croissance économique, qualité et éthique. Le tableau ci-dessous présente l'évolution en chiffres de Body Nature de 1999 à 2017.

	1999	2007	2017
<b>Effectif total</b>	21	57	195
<b>Conseillères distributrices</b>	18	110	1417
<b>Chiffre d'affaires</b>	2 237 000 €	12 260 000 €	31 000 000 €
<b>Surface couverte par les bâtiments</b>	1000	5000	15000
<b>Surface de l'exploitation</b>	23 ha		30 hectares et 50 hectares de bois et forêts, soit 80 ha

Tableau 19. Évolution de Body Nature en chiffres

### 2.3 La place de la Biodynamie dans le positionnement écologique de Body Nature

Body Nature fut une entreprise pionnière dans la commercialisation puis dans la fabrication de produits d'entretien et de cosmétiques écologiques et biologiques. Reprenant une exploitation en agriculture biologique (méthode Lemaire-Boucher), ils suivirent l'évolution de l'agriculture biologique avec la mise en place du label français en 1991 puis du label européen en 2010. Avec la généralisation du label et son assouplissement au niveau européen, Gilles Guilbaud constata la dilution des principes forts de l'agriculture biologique et l'émergence d'incohérence chez les exploitations agricoles, notamment industrielles (agriculture biologique sous-serre, exploitation des salariés...). C'est pourquoi il souhaita évoluer vers une agriculture biodynamique, plus respectueuse de la nature et de la biodiversité, et comportant une dimension humaine et sociale. Il se rapprocha ensuite de Bio Cohérence, marque de certification privée créée en 2010 en réaction à la diminution des exigences du cahier des charges français pour l'agriculture biologique. Dans l'entreprise, Gilles Guilbaud tient énormément à la dimension agricole et à son engagement en Biodynamie, ainsi qu'à la défense de la biodiversité par la présence d'animaux rares et de diversité végétale, même si cela n'influence pas directement l'activité. Les fils sont plutôt focalisés sur le cœur d'activité, c'est-à-dire la production en laboratoire et le développement de la force commerciale à domicile. La production agricole tient une place secondaire dans l'activité de Body Nature (30 hectares de cultures, un salarié).

La dimension agricole et l'engagement en Biodynamie n'influence pas directement la valorisation commerciale des produits, dans la mesure où presque aucun de ces derniers ne porte le label Demeter. Demeter porte essentiellement sur des produits alimentaires, pouvant être transformés selon certains critères. Les cosmétiques et produits d'entretien comportent généralement une trop faible proportion de produits directement issus de la production agricole biodynamique pour pouvoir bénéficier du label, alors qu'il faudrait de 70 à 80% de produits directement issus de l'agriculture biodynamique dans un produit transformé pour que ce dernier puisse être labellisé. De plus, les colorants, les conservateurs et les épaississants sont proscrits par le cahier des charges. Dès lors qu'il y a transformation, l'entreprise considère qu'il est très difficile d'être labellisé Demeter dans ce secteur. Ainsi, sur le catalogue 2018, Body Nature produit seulement des huiles de massage et des tisanes comportant le label Demeter. Sur les produits de bien-être, Body Nature propose trois tisanes et une huile en Demeter, soit quatre produits sur 26. Sur les produits cosmétiques, Body Nature propose une huile de massage en Demeter, soit un produit sur 95. Parmi les 51 produits d'entretien, aucun n'est en Demeter. Cependant, même si cela n'est pas directement valorisé au niveau du produit final, parents et fils Guilbaud tiennent à ce que l'exploitation suive les principes de la Biodynamie et soit labellisée selon ces principes, puisque c'est selon eux ce qui se fait de mieux en termes d'engagement écologique. Jusqu'ici, ils n'ont pas réussi à s'impliquer pour l'évolution du cahier des charges Demeter en matière de cosmétiques.

Ainsi, l'entreprise conçoit son engagement écologique comme non négociable, allant au-delà des normes du secteur parfois sans que cela soit pris en compte dans la valorisation de ses produits (Biodynamie, présence d'animaux ou de forêt sur le site). De même, le site Body Nature concrétise un engagement écologique fort, non directement valorisé dans les produits.



Le site de Body Nature s'étend sur 80 hectares et comprend un domaine boisé certifié PEFC de 22 500 arbres, 34 hectares de cultures en Biodynamie (vigne rouge, rose, lys, guimauve, edelweiss...) et accueille des espèces animales d'élevage ainsi que des espèces rares : des vaches « highland », des moutons « soay » ou encore des tritons « blasius ». Le site est considéré comme un refuge LPO (Ligue pour la Protection des Oiseaux) et accueille également des ruches. L'entreprise y développe des énergies renouvelables (photovoltaïque, éolien, biomasse). Ceci dit, ces engagements lui permettent de valoriser un site industriel engagé, favorisant la biodiversité, qu'elle donne à voir à travers des vidéos en ligne, des événements et des visites de clients, de particuliers et de partenaires, appelées les visites « Odyssée Nature® » depuis 2011.

Quant à la certification des produits cosmétiques, d'entretien et de bien-être, Marie-Thérèse Guilbaud s'est impliquée dans la construction du label Ecocert pour les produits cosmétiques. Cependant, selon Gilles Guilbaud, les labels Cosmebio et Ecocert ne sont plus aujourd'hui des gages de qualité et de respect de la nature, au même titre que les labels AB et « Eurofeuille » dans la production agricole. Les produits certifiés lui apparaissent parfois très pauvres, conformes au cahier des charges mais sans qualité réelle. Ne pouvant certifier ses produits avec le label Demeter, l'entreprise a alors développé d'autres moyens de se démarquer face à l'explosion et la dénaturation du « bio » dans le secteur. Notamment, en 2012, elle a créé la charte « Au-delà du Bio® » (présentée dans la partie 1.2.5. La RSE chez Body Nature). Reposant sur douze critères d'engagement au niveau social, écologique et de la qualité des produits, la charte est signée par chacun des salariés et chacune des conseillères distributrices. Elle engage l'entreprise et ses membres au-delà des certifications reconnues sur le marché. Le logo « Au-delà du Bio® » est apposé sur chacun des produits commercialisés.

Ainsi, l'entreprise attache une importance à la nature et au lien à la terre, mais cela n'est pas directement valorisé à travers ses produits. L'agriculture biodynamique est secondaire dans la proportion et la valorisation du produit final, tout comme elle tient une place secondaire dans l'activité de l'entreprise. La Biodynamie représente un aspect de l'engagement écologique au sein d'un site plus large. Ceci dit, préserver l'engagement en Biodynamie apparaît primordial pour Gilles Guilbaud, qui la considère comme la meilleure technique agricole en termes écologiques. Le tableau ci-après présente les dates clés de l'engagement écologique de Body Nature.

1972	Commercialisation de produits écologiques, sans chlore, ni soude, ni ammoniac, considérés comme « sains et sécurisants pour l'homme et l'environnement »
1983	Démarrage de l'exploitation agricole biologique comme activité secondaire par rapport à l'activité de fabrication, selon la méthode de Lemaire-Boucher
1991	Labellisation AB de la production agricole
1995	Gilles Guilbaud constate la dilution des principes forts de l'agriculture biologique et l'utilisation opportuniste et incohérente du label. Il s'intéresse alors à la Biodynamie.
2002	Participation à la création de la Charte Cosmebio
2003	Premier label pour les produits cosmétiques écologiques par Ecocert, dans la lignée de la Charte Cosmebio. Marie-Thérèse Guilbaud-Body participe à la construction de ce label.
2006	Participation au lancement du label « Écodétergent » par Ecocert, qui ne requiert pas l'inclusion de produits d'origine biologique
2010	Labellisation « Eurofeuille » de la production agricole
2012	Participation à la création de Bio-cohérence Création de la charte interne privé « Au-delà du Bio® »

Tableau 20. Chronologie de l'engagement écologique de Body Nature

## 2.4 Body Nature aujourd'hui

Dans cette partie, nous présentons les activités de Body Nature (1.4.1.), son site (1.4.2.), ses dirigeants (1.4.3.) ainsi que ses produits et ses marques (1.4.4.).

### 2.4.1 L'activité de Body Nature

Body Nature appartient au secteur des produits cosmétiques et des produits d'entretien. Ses activités vont de la production agricole à la vente directe à domicile de produits cosmétiques, d'entretien et de bien-être. Créée au départ sur l'activité de vente à domicile, sur la base de produits fabriqués sous-traités à partir d'une formule propre à l'entreprise, l'activité de fabrication et l'exploitation agricole se sont développés presque 10 ans après la naissance de l'entreprise. La fabrication en laboratoire ainsi que la commercialisation par la vente directe à domicile représentent aujourd'hui les cœurs de métier de l'entreprise. La fabrication est adossée à une activité de Recherche et Développement importante en laboratoire et à une attention portée à la qualité des produits. La vente à domicile, par l'intermédiaire de conseillères distributrices avec statut indépendant est choisie comme mode de distribution alternatif et engagé. Body Nature a créé le concept de « Rendez-vous pour la planète® » pour désigner les réunions de vente à domicile. L'exploitation agricole est secondaire (30 hectares, un salarié) mais s'intègre dans un site naturel plus vaste valorisant la biodiversité. Elle repose sur un engagement écologique fort : la Biodynamie. L'entreprise s'appuie également sur une activité de logistique pour la gestion et la distribution des produits, ainsi que de fonctions support sont en charge de la gestion administrative et financière et des activités commerciales, marketing et achats. En résumé, la vision de l'entreprise est de « proposer des solutions d'hygiène écologiques et biologiques pour la maison et ses occupants avec un accompagnement pédagogique fort » ou encore de « mettre à disposition des produits d'entretien et des produits cosmétiques et de bien-être qui soient sains et sécurisants pour l'homme et l'environnement ».

L'entreprise est donc présente tout au long de la chaîne de valeur, « de la fleur au flacon », dans l'objectif de garder la maîtrise des matières premières et des activités sur toute la chaîne, dans une recherche de cohérence globale du projet de l'entreprise, et afin de préserver leur indépendance et donc leurs engagements écologiques et sociaux. Elle est engagée et labellisée en agriculture biologique (label AB et Eurofeuille) et en Biodynamie (label Demeter) et ses produits sont certifiés Ecocert. Afin de marquer son engagement au-delà de la Certification Ecocert, considérée comme trop souple, et face aux difficultés à labelliser ses produits transformés avec le label Demeter, l'entreprise a développé la charte « Au-delà du Bio® », dont le logo est apposé sur ses produits. Le tableau ci-dessous présente les chiffres clés de Body Nature pour l'année 2017.

	2017
<b>Effectif total</b>	195
<b>Conseillères distributrices</b>	1417
<b>Effectif exploitation agricole</b>	1
<b>Effectif production en laboratoire</b>	55
<b>Effectif logistique</b>	23
<b>Effectif fonctions support</b>	116
<b>Chiffre d'affaires</b>	31 000 000 €
<b>Surface couverte par les bâtiments</b>	15000
<b>Surface de l'exploitation</b>	30 hectares + 50 hectares de bois et forêts
<b>Nombre de RDV pour la planète par an</b>	50 000

Tableau 21. Chiffres clés de Body Nature en 2017



Source : Photographie prise par Claire-Isabelle Roquebert en avril 2016

Photographie 10. L'activité de transformation de Body Nature

### 2.4.2 Le site de Body Nature

Les activités de Body Nature sont rassemblées sur un site constitué de bâtiments éco-conçus (15 000 m<sup>2</sup>), de cultures en Biodynamie (30 hectares), d'équipements de production d'énergie renouvelables (photovoltaïque, éolien, biomasse), de bois écogérés certifiés PEFC (50 hectares), comprenant 22 500 arbres et accueillant une biodiversité animale (animaux d'élevages, espèces animales rares, ruches, refuge LPO). L'entreprise considère ce site, représenté à travers la figure ci-dessous, comme une « usine écologique » ou une « industrie verte ».

Le site de Body Nature se veut être un exemple d'activité respectueuse de la nature et de la biodiversité. Les initiatives développées dépassent le champ de l'activité de l'entreprise. Body Nature valorise cet engagement à travers des vidéos diffusées sur internet et des visites mensuelles accessibles à tous (grand public, clients, partenaires), les visites « Odysée Nature® ». Depuis 2011, les visiteurs sont amenés à découvrir les différentes étapes de conception, fabrication et expédition des produits, la culture de la vigne rouge ainsi que les différentes sources d'énergies renouvelables utilisées. En 2014, l'entreprise a accueilli près de 3000 visiteurs dans ce cadre.

En outre, l'entreprise possède et gère deux plantations à Madagascar, soit 3 400 hectares de culture biologique de Ravintsara, Niaouli et Saro.



Source : Site internet de Body Nature <https://www.body-nature.fr/>

Figure 12. Le site de Body Nature





Source : Site internet de Body Nature <https://www.body-nature.fr/>

Photographies 11, 12 et 13. Le site de Body Nature

### 2.4.3 Les dirigeants de Body Nature

Gilles Guilbaud est le fondateur de Body Nature. Après des cours suivis à l'IAE de Nantes, il fut cadre, chef de rayon chez Carrefour, puis chef des ventes chez Pomona à Orléans tout en restant attaché au terroir et à l'agriculture biologique, que pratiquait son père. Il se décrit comme étant, à l'époque de la création de Body Nature en 1972, un « soixante-huitard anti-nucléaire ». Ses convictions écologiques l'ont conduit à développer l'activité de Body Nature. Il dirigea l'entreprise jusqu'en 2007 où il transmet la direction à ses deux fils, Olivier et Antoine Guilbaud. Olivier Guilbaud, diplômé de l'École Supérieure de Commerce (actuelle Audencia Business School), était alors cadre supérieur dans des Sociétés importantes. Il est aujourd'hui président de Body Nature et est responsable de la partie administrative, commerciale et marketing. Antoine Guilbaud, ingénieur chimiste et diplômé de l'IAE, a évolué dans de grandes entreprises du secteur pharmaceutique. Aujourd'hui directeur général de Body Nature, il est responsable des parties industrielle, production, logistique et achats. Après 10 ans d'expériences fructueuses en management d'entreprises et dans le secteur pharmaceutique, ils contribuèrent largement au développement économique et à la structuration de Body Nature. Gilles Guilbaud est toujours présent dans l'entreprise et s'occupe de la partie agricole et du site. Gilles et Marie-Thérèse Guilbaud font partie du conseil de surveillance de l'entreprise. Body Nature a toujours été détenu à 100% par la famille Guilbaud. Elle appartient aujourd'hui à Olivier et Antoine Guilbaud. Body Nature porte juridiquement le nom de Laboratoire Science et Nature.

#### 2.4.4 Les produits, les marques et la distribution

L'entreprise développe trois gammes de produits écologiques et/ou biologiques dans les secteurs de l'entretien, des cosmétiques et du bien-être.

De façon annexe, elle produit du jus de raisin Demeter, uniquement en vente dans leur boutique sur le site de l'entreprise.



La marque « Body Nature », dont le logo est présenté ci-contre est la marque historique de l'entreprise et représente 75% de son chiffre d'affaires. Elle concerne des produits d'entretien, des produits cosmétiques et de bien-être. Elle est distribuée uniquement en vente à domicile pour un marché grand public.

La marque « Body Nature » propose sur son catalogue 2018 :

- 51 produits d'entretien (88 en prenant en compte les différentes tailles de flacon), labellisés Ecocert natural détergent ou Ecocert parfums d'ambiance
- 95 produits cosmétiques (154 en prenant en compte les différentes tailles de flacon) labellisés Ecocert cosmétique écologique et biologique, AB ou Eurofeuille. Une huile de massage pour bébé est labellisée Demeter.
- 26 produits de bien-être, c'est-à-dire des tisanes, des huiles essentielles et des compléments alimentaires (30 en prenant en compte les différentes tailles de flacon) labellisés Demeter, AB ou Eurofeuille. Quatre tisanes et une huile de soin des coups et bosses sont labellisés Demeter.

Tous les produits portent la mention « Au-delà du Bio® », qui correspond à la charte d'engagement de l'entreprise.

La marque « PROsens » désigne des gammes de produits d'entretien vendues à des industries, collectivités et sociétés de nettoyage pour un usage professionnel.

La marque « CBN » (Centifolia Bio par Nature) désigne des gammes de produits d'entretien, produits cosmétiques, ingrédients et accessoires. Ces produits sont vendus à un marché grand public français et étranger (Europe et grand Export Asie) sur des sites dédiés à la distribution de produits biologiques ou en magasins « bio » spécialisés.

Outre « Body Nature », « PROsens » et « CBN », l'entreprise produit à façon des gammes personnalisées de produits d'entretien et produits cosmétiques pour le compte de marques propres, notamment pour La Vie Claire, pour les Biocoop (Douce nature, Ecodoux) et pour des industries qui distribuent les produits sous leur propre marque à des particuliers ou des professionnels, en France ou à l'étranger.

Ainsi, l'entreprise ne travaille pas avec la grande distribution, mais privilégie en premier lieu la vente directe à domicile, puis la vente à des professionnels pour leur usage propre ou à des professionnels de la distribution de produits biologiques.



Source : Site internet de Body Nature <https://www.body-nature.fr/>

Photographie 14. Les produits de Body Nature

## 2.5 La démarche RSE de Body Nature

Depuis ses débuts, l'entreprise est engagée sur les questions écologiques avec une volonté forte de rendre accessibles des produits sains pour les hommes et pour la planète. La qualité des produits et le respect des hommes et de la nature dans leur production, leur fabrication, leur commercialisation et leur utilisation ont toujours été les points centraux de leur engagement. La dimension humaine et sociale et l'intégration dans un territoire a aussi dirigé le développement de l'entreprise familiale. Body Nature préfère parler de « richesses humaines » que de « ressources humaines » pour la gestion du personnel. Le fondateur et sa femme ont œuvré pour la mise en place et la reconnaissance de démarches biologiques et cherchent aujourd'hui à se démarquer d'initiatives biologiques qu'ils considèrent « dénaturées », en mettant en avant la cohérence d'un engagement global, écologique et humain. En maîtrisant toutes les étapes de la conception et de la production agricole à la distribution directe à domicile, l'entreprise s'assure de proposer des produits de haute qualité et fondés sur un respect des hommes et de la nature. Leur site est comme une vitrine de leur engagement écologique, au-delà de leur activité économique. La vente à domicile est vue comme un engagement pour l'entreprise qui revendique une approche différente de la consommation, la création d'emploi et de lien social, la sensibilisation écologique et une relation forte des consommateurs aux produits.

Pour eux, la RSE représente une opportunité de valoriser leur engagement et de témoigner de son authenticité. C'est pourquoi, depuis quelques années, Body Nature s'efforce de formaliser ses engagements dans des outils. L'entreprise a travaillé sur la formalisation de sa vision et de ses valeurs. La Charte « Au-delà du Bio® » (présentée à la fin de cette partie), signée par chaque salarié et dont la mention est apposée sur chaque produit de la marque Body Nature, constitue depuis 2012 la base de la démarche RSE de l'entreprise. L'entreprise jouit d'une réputation très positive dans le secteur des produits écologiques et biologiques. Elle rayonne par ailleurs sur un territoire rural, à travers son site et les visites proposées, la biodiversité et les solutions écologiques qui y sont mises en avant (Visites « Odyssée Nature® »). Elle s'implique dans l'organisation d'événements sur le territoire autour de la sensibilisation écologique. Elle publie

par ailleurs une newsletter mensuelle et un magazine trimestriel « Body Nature Magazine » exposant les actualités de l'entreprise, des conseils sur l'utilisation des produits, un dossier thématique et la présentation d'une personnalité extérieure à l'entreprise. Body Nature semble apparaître comme un modèle de développement durable. Outre des prix et labels valorisant son dynamisme économique, industriel et commercial, elle remporte des trophées et récompenses pour son engagement écologique et social, entre autres :

- le label Generali « Agir pour notre avenir » qui valorise les initiatives et les produits positifs pour l'avenir en 2010 ;
- le Prix de l'Ambition 2011 organisé par la Banque Palatine, dans la catégorie « Développement durable » pour la région Grand Ouest, pour le dynamisme de son engagement écologique ;
- le R Awards « Social RH » et celui de l'Enseigne 2012, remis par l'association Génération Responsable, qui prime des entreprises telles que Biocoop, Yves Rocher, Maison du Monde, La Poste...
- Lauréate de la 1<sup>ère</sup> édition du Grand Prix des Entreprises de Croissance en 2014 pour la catégorie « Agro-alimentaire & Bio », prix placé sous l'égide du Ministère de l'Économie et des Finances et de BPI France.

La vision de Body Nature est de « proposer des solutions d'hygiène écologiques et biologiques pour la maison et ses occupants avec un accompagnement pédagogique fort ». La première figure ci-dessous présente les quatre valeurs de Body Nature. La deuxième figure ci-après présente la Charte « Au-delà du Bio® », à la base de la démarche RSE de Body Nature.

Les quatre valeurs de Body Nature, identifiées et formalisées, sont :

#### **Le respect**

Respect des collègues, respect du client, respect du fournisseur, respect de l'environnement.

Respecter l'écoute et la parole, faire grandir l'autre, honnêteté et intégrité, agir en toute franchise.

#### **Le sens des responsabilités**

Chacun se doit d'agir en responsable à son niveau.

L'exigence est avant tout avec soi-même avant d'être avec les autres.

Chacun prend ses responsabilités, chacun remplit son rôle.

#### **Le travail**

Une entreprise est un lieu qui doit donner du sens au travail, permettre de s'épanouir, de cultiver une conscience professionnelle.

Apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise et donner du plaisir au travail.

#### **La créativité**

Faire preuve d'originalité et de créativité à tous les niveaux que l'on peut traduire par l'innovation dans les produits ou dans les relations professionnelles.

Etre force de proposition, être à l'écoute du marché et des clients.

*Source : Référentiel stratégique et opérationnel 2015-2018 de Body Nature*

Figure 13. Les valeurs de Body Nature



En 2012, l'entreprise a formalisé ses actions en matière de RSE dans la Charte « Au-delà du Bio® ». Cette Charte, signée par chaque salarié et dont la mention est apposée sur chaque produit Body Nature, permet de signifier leur distinction et leur engagement global, au-delà des certifications reconnues sur le marché et au-delà d'une appréhension purement technique du « bio ».





### LE PRODUIT

- 1** Proposer des produits ayant le plus faible impact possible sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie grâce à une démarche d'éco-conception avancée.  
*Exemple : Tous nos articles de conditionnement sont recyclables et nous avons été parmi les premiers à proposer des emballages en PLA (bio plastique) pour la gamme maquillage.*
- 2** Garantir des produits économiques à l'usage, efficaces et utiles afin de favoriser la consommation responsable.  
*Exemple : Les produits très concentrés s'utilisent dilués. Le Propre présente l'un des meilleurs rapports qualité-prix-respect de l'environnement du marché.*
- 3** Développer la recherche afin d'intégrer des matières premières innovantes, issues de l'agriculture biologique.  
*Exemple : Chaque fois que cela est possible nous maximisons le pourcentage d'ingrédients bio dans nos formules.*
- 4** Concevoir des produits qui répondent à des cahiers des charges exigeants, cautions précieuses auprès des consommateurs.  
*Exemple : Participation des membres de la direction à la rédaction des cahiers des charges pour les Cosmétiques Écologiques et Biologiques Ecocert et pour la Détergence Écologique Ecocert contrôlé.*



### L'ENVIRONNEMENT

- 5** Utiliser des sources d'énergies renouvelables et économiser les ressources naturelles.  
*Exemple : Les locaux du siège social sont chauffés à l'aide d'une chaudière biomasse, alimentée avec du bois et du miscanthus (cultivé sur notre domaine).*
- 6** Travailler et produire dans des locaux respectueux de l'environnement.  
*Exemple : La nouvelle unité R&D - production est l'une des plus écologiques au monde dans la filière cosmétique.*
- 7** Préserver la biodiversité sur les domaines Body Nature à travers les cultures et la sauvegarde d'espèces rares (végétales et animales).  
*Exemple : Les cultures de matières premières sur les domaines Body Nature sont certifiées biologiques.*
- 8** Mesurer notre impact carbone et agir à toutes les étapes du cycle de vie afin d'être objectif et mettre en place des actions pour réduire cet impact.  
*Exemple : En 2008 nous avons réalisé un bilan carbone nous permettant de définir les actions que nous pouvons mettre en place pour réduire davantage nos émissions de gaz à effet de serre.*



### LA CONSCIENCE

- 9** Favoriser le bien-être de toutes les équipes, au siège du laboratoire et en région, en terme d'environnement de travail et créer de la cohésion au sein du laboratoire.  
*Exemple : Chaque année les conseillères distributrices sont réunies au siège du laboratoire pour une journée placée sous le signe de la découverte et de la convivialité.*
- 10** Créer de l'emploi et développer une relation directe avec le consommateur basée sur un système de circuit court.  
*Exemple : Le mode de vente convivial met au coeur du métier la relation client et la notion sociétale. Les rendez-vous pour la planète sont des espaces d'échanges et des moments forts en lien social forts.*
- 11** Développer des actions pédagogiques pour garantir une transmission du savoir, sensibiliser les générations futures à l'écologie et soutenir des associations engagées dans le développement durable.  
*Exemple : L'équivalent de 200 000 repas a été distribué à Madagascar depuis 2001*
- 12** Entretenir des partenariats forts et durables avec les fournisseurs locaux qui partagent nos valeurs et inscrire notre démarche dans une relation équitable avec le Sud et solidaire avec le Nord.  
*Exemple : Nous nous engageons sur la durée avec nos fournisseurs partenaires et nous privilégions les fournisseurs locaux.*



Figure 14. La Charte « Au-delà du Bio® » de Body Nature

### 3 Une mise en perspective historique des cas avec l’histoire de la RSE, l’évolution du capitalisme et l’émergence de l’*argumentation écologique*

Pour conclure ce chapitre, nous mettons en perspective de façon synthétique dans le premier tableau ci-après l’histoire des deux entreprises étudiées afin de mieux identifier les traits communs et les différences. Toutes deux se sont construites sur un engagement écologique fort, bien qu’appartenant à des secteurs différents et que développant des activités différentes, et ont formalisé cet engagement à travers une labellisation AB puis Demeter. Elles ont connu une forte croissance dans un contexte d’augmentation de la demande de produits biologiques et avec l’arrivée de nouveaux dirigeants. Face au développement de l’agriculture biologique, elles cherchent à se démarquer et à témoigner d’un engagement écologique fort et sont reconnues comme des « championnes » en termes de RSE.

L’histoire de ces deux entreprises s’inscrit dans un contexte particulier, présenté avec différents angles d’analyse dans la Partie 1 et dans la Partie 2. Le rôle du chercheur est d’établir des allers-retours dialectiques entre des éléments particuliers liés aux cas et des données sociales et historiques recueillies. La description « épaisse » ou « dense » du contexte est primordiale dans les recherches interprétativistes (Leca & Plé, 2013). C’est dans une perspective située que nous construisons des liens entre le terrain et des concepts et catégories plus abstraites, afin de comprendre en profondeur le phénomène étudié. Ainsi, l’étude des cas s’appuie sur l’étude de leur histoire propre mais également sur des éléments d’ordre politique, social et économique pour comprendre les forces historiques qui les ont affectés. Situées dans ce contexte, les entreprises sont réciproquement considérées comme des acteurs de l’histoire. En particulier, pionnières dans le domaine de l’agriculture biologique et des produits écologiques, ces entreprises ont cherché et cherchent toujours à impulser et accompagner une évolution des pratiques et des sensibilités à l’égard de la question écologique. Elles apportent par ailleurs un regard original sur la façon dont est appréhendée et mise en place la RSE. Ainsi, les cas étudiés sont ancrés et participent aux évolutions historiques liées à la critique écologique, au capitalisme, à l’agriculture biologique et à la RSE. Le deuxième tableau ci-après met en perspective les principales étapes de ces évolutions, détaillées dans les chapitres précédents, bien que les périodes délimitées ne soient en réalité pas fixes et linéaires mais qu’elles se chevauchent.

	1940-1970	1970-2000	2000-2018
<b>Les Côteaux Nantais</b>	<p>1943 : Création des Côteaux Nantais Secteur agro-alimentaire Activité arboricole Engagement écologique</p>	<p>1971 : Diversification de l'activité (transformation des produits et diversification des circuits de distribution) Entreprise présente sur toute la chaîne de valeur</p> <p>1991 : Labellisation AB 1997 : Certification Demeter (Biodynamie)</p>	<p>Arrivée d'un dirigeant externe entrepreneur et développeur Forte augmentation de la demande de produits biologiques Forte croissance et structuration de l'entreprise</p> <p>Mise en place progressive de la « RSE », entreprise championne</p> <p>Majorité des activités et des métiers rassemblée sur un site unique en campagne où se développent des activités de sensibilisation (2018)</p> <p>Implication pour la reconnaissance de l'agriculture biologique et en particulier de la Biodynamie dans le secteur agricole</p>
<b>Body Nature</b>		<p>1972 : Création de Body Nature Secteur produits cosmétiques et d'entretien Activité de vente à domicile Engagement écologique</p> <p>1983 : Diversification de l'activité (activité de laboratoire et petite exploitation agricole) Entreprise présente sur toute la chaîne de valeur</p> <p>1991 : Labellisation AB de la production agricole 1995 : Conversion en Biodynamie</p>	<p>Arrivée des deux fils du fondateur en tant que dirigeants, diplômés et issus de la grande entreprise Forte augmentation de la demande de produits biologiques Forte croissance et structuration de l'entreprise</p> <p>Mise en place progressive de la « RSE », entreprise championne</p> <p>Totalité des activités et des métiers rassemblée sur un site unique en campagne où se développent des activités de sensibilisation (depuis 1981)</p> <p>Implication pour la reconnaissance des produits écologiques dans le secteur des produits cosmétiques et des produits d'entretien</p>

Tableau 22. Mise en perspective historique des deux cas

	XIX <sup>e</sup> siècle	1900-1940	1940-1970	1970-1990	1990-2000	2000-2018
<b>RSE</b> (Ch. 1)	Premières réactions critiques face à la l'industrialisation et à l'essor du capitalisme	Débats sur l'éthique des affaires		Crise de légitimité de l'entreprise	Institutionnalisation de la RSE et du développement durable	Développement de la RSE comme outil de gestion  Critique de l'approche <i>fonctionnaliste</i> de la RSE  <i>Tentatives d'alternatives proposées par les acteurs ?</i>
<b>Critique écologique et capitalisme</b> (Ch. 2)  Chiapello (2013)		Évolution du capitalisme sous l'effet d'autres critiques (critique sociale, critique artiste)		Multiplication des controverses écologiques	Évolution du capitalisme vers un capitalisme « vert »	Critique corrective satisfaite par les solutions apportées  Renouveau de la critique écologique vers une critique radicale  <i>Transformations issues de la critique écologique radicale ?</i>
<b>Économies de la grandeur</b> (Ch. 3)  Lafaye et Thévenot, 1993		Cadre de justifications fondé sur au moins six cités		Révélation d'une <i>argumentation écologique</i>	Approche de l' <i>argumentation écologique</i> considérée comme « superficielle »	<i>Fondements et revendications de l'approche « profonde » de l'argumentation écologique ?</i>
<b>Biodynamie &amp; Agriculture Biologique</b> (Ch. 5)		Courants fondateurs dont la Biodynamie	Entreprises pionnières	Institutionnalisation de l'agriculture biologique	Baisse de la dimension éthique et critique Développement économique de l'agriculture biologique	Développement de l'agriculture biologique industrielle et arrivée dans la grande distribution  Renouveau de la critique face aux dérives de l'agriculture biologique  <i>Développement des mouvements alternatifs dont la Biodynamie</i>

Tableau 23. Contexte historique de l'étude de cas

---

## Synthèse de la Partie 2 et déclinaison empirique de la question de recherche

---

S'appuyant sur une posture épistémologique interprétativiste (Klein & Myers, 1999; Sandberg, 2005), notre recherche comporte un caractère exploratoire et vise à faciliter la compréhension du phénomène complexe de la construction et de la mise en place de la RSE dans un contexte de crise écologique et plus particulièrement dans le contexte d'entreprises écologiquement engagées et en croissance. Afin d'y parvenir, notre recherche qualitative a été mise en œuvre selon les préceptes de la théorie enracinée (Corbin & Strauss, 1990).

Nous avons mené une étude de cas multiples composée de deux cas originaux. Nos deux cas sont des PME, engagées sur les questions écologiques en particulier à travers la Biodynamie, et reconnues pour cela. La Biodynamie est un mouvement fondateur de l'agriculture biologique, acteur d'une critique écologique que l'on qualifie ici de *radicale*. En effet, la Biodynamie critique aujourd'hui l'agriculture biologique institutionnalisée, au nom de considérations éthiques et ontologiques. L'institutionnalisation de l'agriculture biologique peut être analysée comme le résultat combiné des efforts de la critique pour dénoncer les effets pervers du capitalisme et faire valoir une agriculture plus respectueuse des hommes et de la nature et de la volonté du capitalisme de répondre à cette critique afin de l'atténuer et de tirer profit des opportunités de marché qu'elle génère (Piriou, 2002). Les acteurs du capitalisme, face aux crises sociales, sanitaires et écologiques, sont favorables aux compromis et s'intéressent de plus en plus aux « avantages » de l'agriculture biologique. Ce type d'agricultures alternatives contient un fondement idéologique favorable à un changement dans la logique capitaliste, revendiquant l'intégration de contraintes écologiques dans le processus d'accumulation. Cependant, cet intérêt pour l'agriculture biologique porté par les acteurs économiques et industriels vient à son tour transformer la mise en place et les principes de ces agricultures alternatives. L'agriculture biologique s'est alors progressivement développée entre deux pôles constitués par, d'un côté, des acteurs militants et convaincus de la nécessité de faire évoluer le système de production agricole vers une plus grande éthique écologique, dont font partie les biodynamistes, et, de l'autre côté, des acteurs du secteur agro-alimentaire souhaitant profiter des opportunités d'un marché en plein essor. Entre les deux, une diversité de positionnements hybrides concrétise la tension entre une approche *fonctionnaliste* et une approche *écologique* de l'entreprise agricole. Cependant, les principes revendiqués par la Biodynamie sont difficiles à mettre en œuvre dans un contexte économique concurrentiel. Bien que la plupart des exploitations demeurent encore de très petite taille, certaines entreprises engagées en Biodynamie, dont les deux entreprises étudiées dans le cadre de cette recherche, sont confrontées à l'ambivalence entre un positionnement militant radical et leur intégration dans une logique marchande. Ces entreprises tentent de gérer ces tensions et constituent des exemples originaux d'évolution possible des entreprises dans un contexte de crise écologique.

L'un des objectifs de cette recherche est d'analyser comment une critique écologique radicale telle que la Biodynamie s'incarne dans un contexte organisationnel concurrentiel.

Notre recherche s'appuie sur l'étude approfondie d'un cas, les Côteaux Nantais, et sur l'étude d'un cas secondaire à visée comparative, Body Nature. Fortement engagées écologiquement, ces entreprises de petite taille ont fortement grandi et ont structuré leur organisation depuis le début des années 2000, pour devenir des moyennes entreprises. Depuis quelques années, elles mettent en place une démarche de RSE formalisée. Notre questionnement part du constat de la tension autour de l'engagement écologique révélée par la mise en place de la RSE.

Le rapport à la nature et à la Biodynamie constitue un élément central de notre question de recherche. La comparaison des deux cas met en relief des différences notables sur cet élément clé de notre question de recherche. Nous avons choisi des entreprises liées au secteur agricole et à la Biodynamie, dans lesquelles la proximité à la nature apparaît forte mais différente dans la façon dont elle s'incarne dans les activités, du fait de différences sectorielles, historiques et culturelles. Elles comportent toutes les deux une activité en partie agricole et se caractérisent par une forte sensibilité de leurs membres aux questions écologiques. Cependant, le premier cas appartient au secteur agro-alimentaire et a pour cœur d'activité la production arboricole alors que le deuxième cas appartient au secteur des cosmétiques et des produits d'entretien ; l'activité agricole et donc la Biodynamie y tiennent une place secondaire. A posteriori, les résultats liés à l'étude comparée des deux cas nous a permis de confirmer la pertinence de notre question et d'apporter une mise en perspective éclairante.

Cette étude de cas multiples repose sur des entretiens avec un échantillon de personnes internes aux entreprises et aux profils variés. Elle répond alors aux besoins identifiés dans la recherche d'analyse de la RSE en PME et d'attention aux points de vue des salariés (Aguinis & Glavas, 2012; Spence, 2007). Conformément à la théorie enracinée, notre recherche s'est appuyée sur un processus itératif alternant la collecte de données empiriques, l'analyse de celles-ci, à partir de questions et de concepts, qui évoluent au fil du processus, et l'apport de dimensions théoriques et de littérature (Corbin & Strauss, 1990). La collecte des données (entretiens semi-directifs, observations et documentation) a été réalisée en trois étapes : une collecte exploratoire auprès du cas principal, une deuxième collecte après analyse exploratoire et enfin une collecte auprès du cas secondaire pour l'étude comparative. Dans une démarche abductive, nous avons tout d'abord mené une analyse exploratoire, sur la base de la première collecte de données, puis une analyse complète de l'ensemble des données et enfin une analyse finale, apportant une perspective théorique, grâce au logiciel NVivo 10. À chaque étape, les analyses issues du terrain ont donné lieu à des hypothèses (formulation de concepts, liens entre les concepts, formulation de catégories) qui ont à nouveau été testées sur terrain, jusqu'à ce qu'elles se soient révélées cohérentes avec l'ensemble des preuves du phénomène étudié (Corbin & Strauss, 1990). Afin de témoigner de la robustesse de nos résultats et de la rigueur de notre processus de recherche, nous nous sommes appuyés sur des critères spécifiques aux recherches interprétativistes (Klein & Myers, 1999; Sandberg, 2005).

À partir de la mise en perspective des cas avec l'histoire de la RSE, l'évolution du capitalisme et l'émergence de l'*argumentation écologique* présentée dans les tableaux 22 et 23 (p. 214 et p. 215), nous présentons dans la figure ci-dessous notre questionnement empirique en perspective avec notre questionnement théorique.

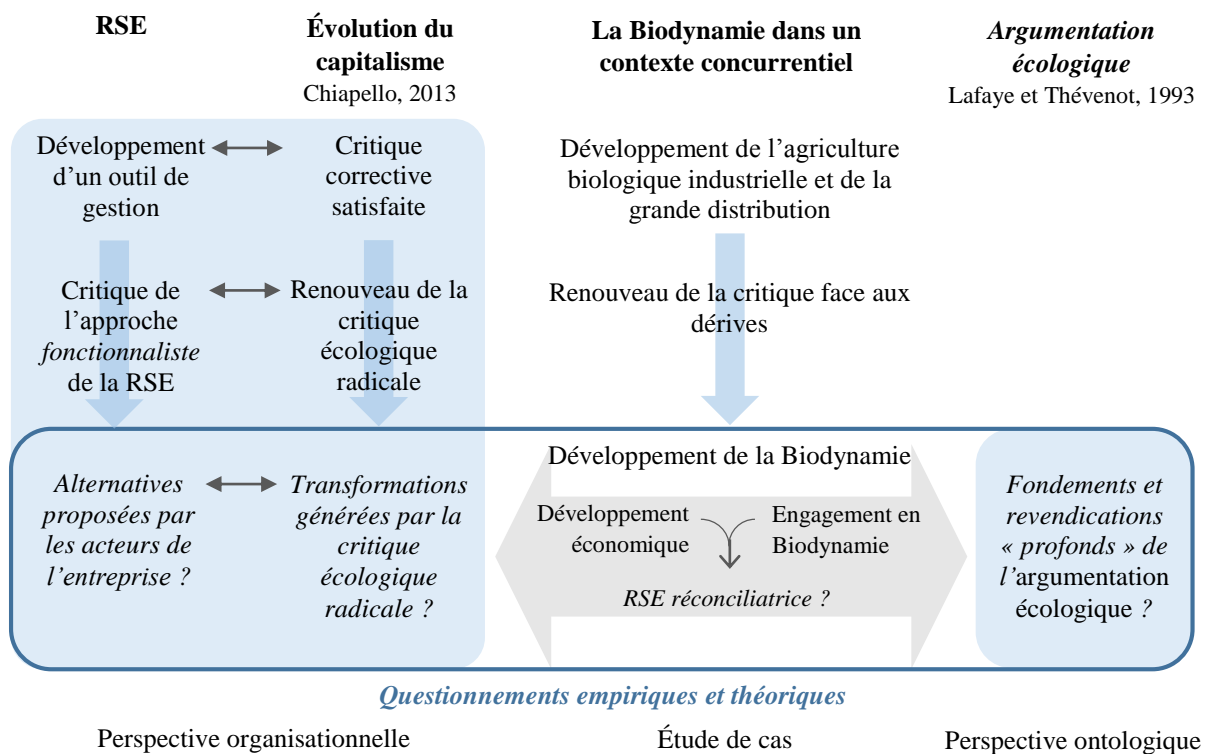
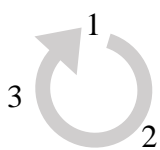


Figure 15. La mise en perspective du questionnement empirique avec le questionnement théorique

À travers une étude de cas multiples, cette recherche qualitative interprétativiste analyse la RSE dans des entreprises en développement, construites sur une posture écologique radicale. Elle permet d'appréhender comment ces entreprises tentent de concilier leurs revendications écologiques avec leur développement capitaliste et l'origine ontologique des tensions rencontrées. Ces entreprises constituent des concrétisations originales et pertinentes de notre question de recherche : **Quelle est la portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste ?** Celle-ci se décline à travers trois questions empiriques :



Quelles tensions les entreprises en Biodynamie évoluant dans un environnement concurrentiel rencontrent-elles quand elles mettent en place la RSE ? (1)

Comment les acteurs de la Biodynamie conçoivent-ils la nature et l'homme et en quoi cette conception s'oppose-t-elle à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme ? (2)

Que mettent en place les acteurs de la Biodynamie pour défendre cette conception *écologique* de la nature et de l'homme dans le cadre de l'entreprise ? (3)

Notre recherche a pour objectif de mettre en exergue ce qui fait tension, c'est-à-dire ce qui empêche le compromis *écologie-économie* de se stabiliser. La mise en place de la RSE dans ces entreprises permet de rendre davantage visible et explicite cette tension. Nous cherchons alors à caractériser les éléments organisationnels sur lesquels porte la tension entre l'engagement écologique et le développement économique de ces entreprises (1). Pour cela, nous analysons le fondement ontologique de la critique écologique radicale véhiculée par la Biodynamie, à partir des représentations des acteurs (2). À partir de cet éclairage, nous identifions les choix et initiatives mises en place par les acteurs dans les entreprises pour défendre ce positionnement écologique. Nous analysons ainsi la manifestation d'une critique écologique radicale dans le contexte de l'entreprise (3).





Partie 3. L'ambivalence de la RSE et  
l'apport de l'*argumentation écologique*  
pour une évolution radicale du modèle de  
l'entreprise

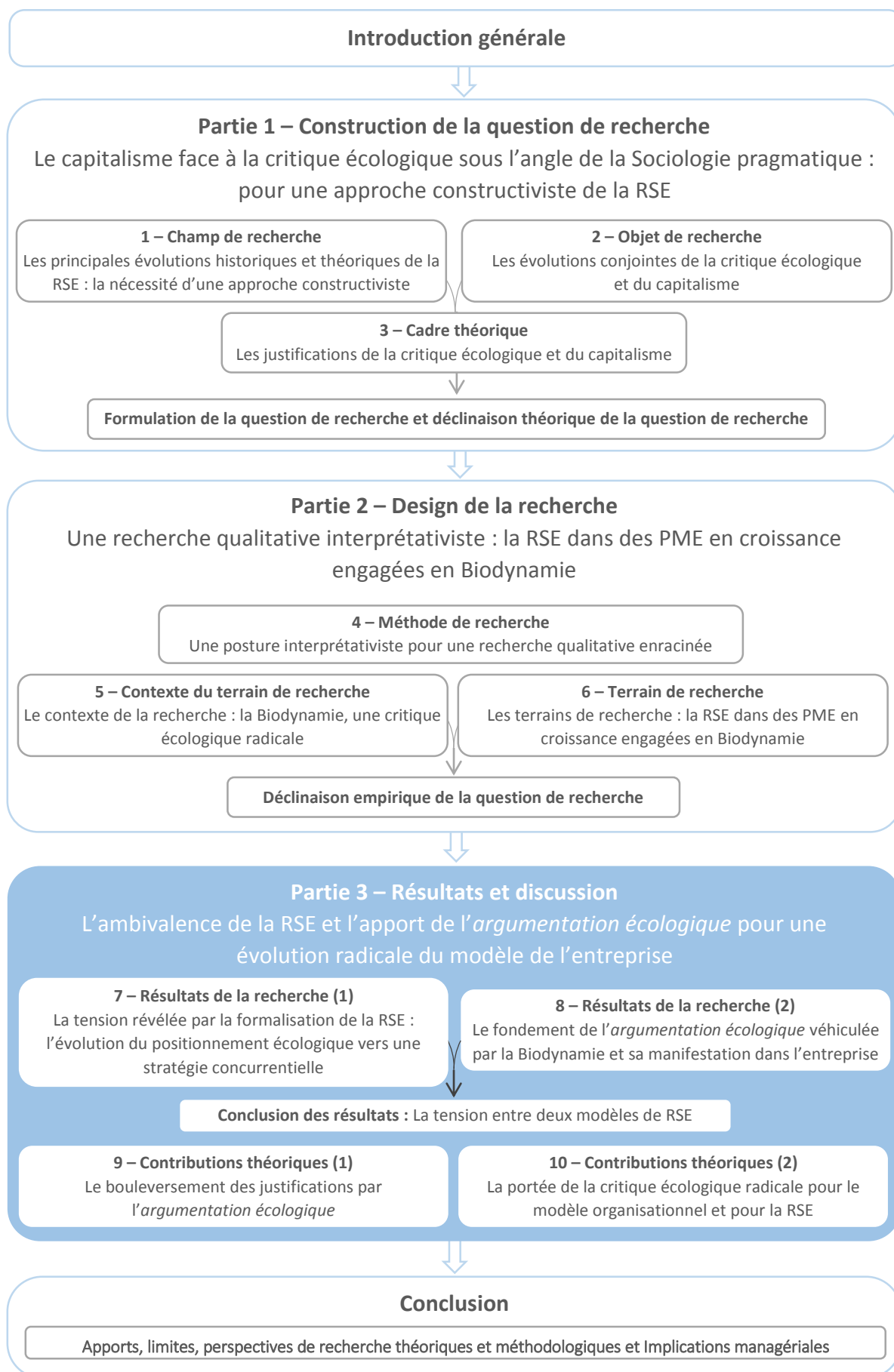
---





*Ce qui se lie*

Quokelune, 2018



---

## Objectifs de la Partie 3

---

La Partie 3 vise à présenter les résultats de la recherche (chapitres 7 et 8) et à discuter ces résultats au regard de la littérature (chapitres 9 et 10).

Dans les chapitres 7 et 8, nous présentons les résultats détaillés de la recherche pour chacune des entreprises étudiées et en les mettant en perspective. Les résultats sont illustrés par des extraits verbatim des entretiens menés, considérés comme symptomatiques des résultats de l'analyse. Dans le chapitre 7, nous posons le contexte de la formalisation de la RSE et analysons la tension qui en résulte. Ce chapitre apporte un premier éclairage à la question suivante : quelles tensions les entreprises en Biodynamie évoluant dans un environnement concurrentiel rencontrent-elles quand elles mettent en place la RSE ? Dans le chapitre 8, nous précisons et analysons, à partir des discours des acteurs, le fondement ontologique de la critique écologique radicale véhiculée par la Biodynamie et sa manifestation dans le contexte de l'entreprise. Ce chapitre répond aux questions suivantes : comment les acteurs de la Biodynamie<sup>1</sup> conçoivent-ils la nature et l'homme et en quoi cette conception s'oppose-t-elle à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme ? Que mettent en place les acteurs de la Biodynamie pour défendre cette conception écologique de la nature et de l'homme dans le cadre de l'entreprise ? En conclusion, nous précisons les trois dimensions sur lesquelles porte la tension entre un modèle *écologique* d'organisation et un modèle *fonctionnaliste* d'organisation. Ainsi, les résultats permettent de répondre aux trois questions empiriques de cette recherche, de façon circulaire.

Dans les chapitres 9 et 10, nous discutons les résultats de la recherche d'un point de vue théorique. Dans le chapitre 9, nous mettons en perspective les résultats avec le cadre théorique des Économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991) et en particulier avec la littérature sur l'*argumentation écologique*. Ce chapitre répond à la question suivante : Dans quelle mesure l'*argumentation écologique* bouleverse-t-elle les justifications des Économies de la grandeur ? Dans le chapitre 10, nous proposons une analyse de la RSE et de la critique écologique d'un point de vue organisationnel. Ce chapitre répond à la deuxième question théorique ainsi qu'à la question de recherche : quel modèle *écologique* d'organisation est revendiqué et quel modèle *fonctionnaliste* d'organisation est critiqué par les acteurs d'une critique écologique *radicale* et comment la RSE se manifeste-t-elle dans ces différents types d'organisation ? Quelle est la portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste ?

La conclusion générale de la thèse précise les contributions, les limites et les perspectives théoriques et méthodologiques ainsi que les implications managériales de cette recherche.

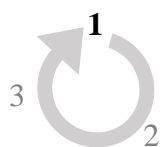
---

<sup>1</sup> Les « acteurs » de la Biodynamie incluent les répondants des deux études de cas dont le discours vient soutenir la Biodynamie, les répondants de l'Association Demeter France ainsi que les auteurs des documentations sur la Biodynamie étudiées.



## Chapitre 7. La tension révélée par la formalisation de la RSE : l'évolution du positionnement écologique vers une stratégie concurrentielle

Le chapitre 7 pose le contexte de la formalisation de la RSE et apporte une première analyse de la tension qui en résulte. Il apporte un premier éclairage à la première question empirique :



### Quelles tensions les entreprises en Biodynamie évoluant dans un environnement concurrentiel rencontrent-elles quand elles mettent en place la RSE ? (1)

Comment les acteurs de la Biodynamie conçoivent-ils la nature et l'homme et en quoi cette conception s'oppose-t-elle à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme ? (2)

Que mettent en place les acteurs de la Biodynamie pour défendre cette conception *écologique* de la nature et de l'homme dans le cadre de l'entreprise ? (3)

Notre recherche ne vise pas à comprendre comment les différentes cités entrent en compromis pour permettre aux enjeux écologiques de s'intégrer dans un contexte capitaliste, mais elle met en exergue ce qui fait tension, c'est-à-dire ce qui empêche le compromis de se stabiliser. Par ailleurs, nous ne cherchons pas à identifier les types de tensions rencontrées par les individus, dans une perspective psychologique, mais nous caractérisons les éléments organisationnels sur lesquels porte la tension entre l'engagement écologique et le développement économique. Puis dans le chapitre 8, en revenant au fondement de la critique écologique radicale revendiquée par les acteurs de la Biodynamie (2) et à sa manifestation dans un contexte organisationnel (3), nous analysons alors de façon plus approfondie la tension mise en exergue dans ce présent chapitre.

Plus précisément, le chapitre 7 présente les résultats issus de l'analyse exploratoire, complétée par l'analyse finale. L'analyse exploratoire a permis d'explorer la tension entre l'engagement écologique et le développement économique des entreprises étudiées. Puis, par un codage plus fin dans le cadre de l'analyse finale, nous avons identifié les différentes cités mobilisées par les répondants pour parler de la RSE. Nous avons alors enrichi notre analyse en la reliant aux dimensions théoriques des Économies de la grandeur.

Dans un premier temps, nous présentons le contexte de croissance et de structuration dans lequel les deux entreprises entreprennent depuis quelques années de formaliser une démarche de RSE (1.). Puis les discours liés à la RSE sont analysés et distingués selon la mobilisation des différentes cités des Économies de la grandeur (2.). À partir de cette première analyse, nous précisons la tension rencontrée par ces entreprises engagées en Biodynamie dans un contexte de développement économique (3.). Enfin, les résultats du chapitre 7 sont synthétisés dans une dernière sous-partie (4.).

## Sommaire du chapitre 7

<b>1</b>	<b>LE CONTEXTE DE LA FORMALISATION DE LA RSE : LA CROISSANCE ET LA STRUCTURATION DE DEUX PME ENGAGEES.....</b>	<b>229</b>
1.1	LES FACTEURS EXTERNES ET INTERNES DE LA CROISSANCE ET DE LA STRUCTURATION DES ENTREPRISES.....	229
1.1.1	DES FACTEURS EXTERNES : L'ESSOR DE LA DEMANDE DE PRODUITS BIOLOGIQUES ET ECOLOGIQUES .....	229
1.1.2	DES FACTEURS INTERNES : DES DIRIGEANTS DEVELOPPEURS .....	230
1.1.3	L'EVIDENCE DE LA NECESSITE DE CROISSANCE .....	231
1.2	UNE CROISSANCE CONTINUE ET SOUTENUE.....	232
1.3	LA STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE .....	232
1.3.1	L'ESSOR DE LA CITE MARCHANDE : UNE DEMARCHE PLUS DESCENDANTE ET GESTIONNAIRE .....	232
1.3.2	L'ESSOR DE LA CITE INDUSTRIELLE : LA SPECIALISATION DES TACHES ET LE CLOISONNEMENT DES ACTIVITES.....	234
<b>2</b>	<b>LA FORMALISATION DE LA RSE A TRAVERS LES CITES DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR.....</b>	<b>235</b>
2.1	LA CITE MARCHANDE.....	236
2.1.1	LA RSE COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL .....	236
2.1.2	LA CRITIQUE DE L'INSTRUMENTALISATION ET LE RISQUE DE DENATURATION DES ENGAGEMENTS .....	237
2.2	LA CITE INDUSTRIELLE .....	238
2.2.1	LA STRUCTURATION ET LA FORMALISATION DES ENGAGEMENTS PAR LA RSE.....	238
2.2.2	LA CRITIQUE DE LA FORMALISATION ET DE LA STRUCTURATION DE LA RSE.....	239
2.3	LA CITE DE L'OPINION .....	240
2.3.1	LES INCITATIONS EXTERNES POUR LA MISE EN PLACE D'UNE COMMUNICATION STRATEGIQUE .....	240
2.3.2	LA RSE COMME VECTEUR DE VALORISATION ET DE DIFFERENCIATION.....	241
2.3.3	LE PRIMAT DE L'IMAGE ET LE RISQUE DE DENATURATION DES ENGAGEMENTS .....	242
2.4	LA CITE CIVIQUE .....	243
2.4.1	UN PROJET DE SOCIETE SOUTENU PAR LA RSE .....	243
2.4.2	UNE RSE NON REGLEMENTAIRE, MAIS UN ENGAGEMENT COLLECTIF OBLIGATOIRE .....	244
2.4.3	LES ABUS DE LA MISE EN CONFORMITE ET LES ABSURDITES DE CERTAINES NORMES .....	244
2.5	LA CITE INSPIREE .....	245
2.5.1	UNE RSE SANS LE NOM ET BASEE SUR DES CONVICTIONS PERSONNELLES .....	245
2.5.2	LA DECONNECTION ENTRE LA RSE FORMALISEE ET LES CONVICTIONS PERSONNELLES .....	246
2.6	LA CITE DOMESTIQUE .....	247
2.6.1	DES VALEURS ET DES ENGAGEMENTS HUMAINS ANCRES .....	247
2.6.2	LA FORMALISATION DE LA RSE POUR CONTRER LES ABUS DE LA SOUPLASSE RELATIONNELLE .....	248
2.6.3	UNE RSE DESCENDANTE DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE ET DE STRUCTURATION .....	249



2.7 LA CITE PAR PROJETS .....	249
2.7.1 LA FEDERATION D'UNE DIVERSITE DE PROJETS ET DE PARTENAIRES .....	250
2.7.2 UNE AMBITION DE COHESION INTERNE NON ATTEINTE .....	250
2.7.3 LA CROISSANCE ET LA STRUCTURATION A L'ENCONTRE DE LA COHESION ET DE LA FLUIDITE INTERNE .....	251
2.8 L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE.....	252
2.8.1 LA CENTRALITE ET LA GLOBALITE DE L'ENGAGEMENT ECOLOGIQUE .....	252
2.8.2 LA CRITIQUE DE LA PRIORITE ECONOMIQUE ET DE L'INSTRUMENTALISATION DES ENGAGEMENTS ECOLOGIQUES.....	253
2.9 L'ELOIGNEMENT DE LA NATURE AVEC LA CROISSANCE ET LA STRUCTURATION CHEZ LES COTEAUX NANTAIS..	255
<b>3 L'AMBIVALENCE DE LA RSE POUR LE POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE DANS UN CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE .....</b>	<b>258</b>
3.1 UNE TENSION INTERNE OU LA VOLONTE DE SE DISTINGUER DES DERIVES EXTERNES .....	258
3.1.1 UNE SYNTHESE DE L'APPREHENSION DES CITES AU SUJET DE LA RSE DANS CHACUNE DES ENTREPRISES.....	258
3.1.2 LA TENSION ENTRE DEUX APPROCHES DE LA RSE CHEZ LES COTEAUX NANTAIS .....	260
3.1.3 LA RSE COMME OPPORTUNITE DE SE VALORISER ET DE SE DEMARQUER CHEZ BODY NATURE .....	260
3.2 LA TENSION ENTRE UNE APPROCHE <i>FONCTIONNALISTE</i> DE L'ENTREPRISE ET L'ENGAGEMENT <i>ECOLOGIQUE</i> FONDE SUR LA BIODYNAMIE.....	261
<b>4 SYNTHESE DES RESULTATS PRESENTES DANS LE CHAPITRE 7 .....</b>	<b>264</b>

# 1 Le contexte de la formalisation de la RSE : la croissance et la structuration de deux PME engagées

Comme nous l'avons montré dans la présentation des cas étudiés (chapitre 6), les deux entreprises ont connu ces vingt dernières années une croissance économique importante accompagnée d'une structuration de leur activité. L'objet de cette partie est de poser le contexte dans lequel la RSE se formalise depuis quelques années, en présentant les facteurs externes et internes du développement économique de ces entreprises (1.1.), son ampleur d'un point de vue quantitatif (1.2.) ainsi que ses principaux effets sur la structuration de ces entreprises (1.3.)

## 1.1 Les facteurs externes et internes de la croissance et de la structuration des entreprises

La croissance soutenue qu'ont connue les deux entreprises s'explique d'une part par la prise de conscience généralisée des enjeux écologiques générés par l'activité humaine. Cette prise de conscience se concrétise entre autres par l'essor de la demande de produits biologiques et écologiques (1.1.1.). D'autre part, en interne, la volonté de dirigeants favorables au développement économique a fortement contribué à la dynamique de croissance et de structuration des entreprises (1.1.2.). Enfin, le développement économique de ces entreprises s'explique par l'évidence de la nécessité de croissance qui domine dans un contexte concurrentiel (1.1.3.).

### 1.1.1 Des facteurs externes : l'essor de la demande de produits biologiques et écologiques

Le développement économique des Côteaux Nantais et de Body Nature a été en grande partie impulsé par des facteurs externes. La prise de conscience des effets néfastes de l'agriculture conventionnelle sur la nature et sur la santé s'est généralisée depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle suite à une succession de scandales et de crises écologiques et sanitaires. Concernant en premier lieu les produits alimentaires, cette prise de conscience s'est progressivement étendue aux cosmétiques et produits d'entretien, ce qui entraîna une hausse importante de la demande de produits écologiques. Ainsi, depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, l'agriculture biologique et les produits écologiques se démocratisent de plus en plus.

Dans le secteur agro-alimentaire ainsi que dans le secteur des cosmétiques et des produits d'entretien, la demande de contrôle de la part des clients, les normes et les réglementations se sont multipliées et ont incité les deux entreprises à davantage structurer leur organisation et à faire certifier leurs engagements. Engagées depuis leur création sur les questions écologiques et sociales, elles sont considérées comme fiables et crédibles, notamment grâce à leurs certifications écologiques (label AB, Eurofeuille, Demeter, Cosmebio...), ce qui leur confère un avantage concurrentiel indéniable. Ces deux entreprises pionnières bénéficient alors depuis 20 ans d'opportunités de développement économique considérables. La concurrence s'est intensifiée et a stimulé leur développement et leur positionnement écologique. L'ampleur et la

rapidité avec lesquelles la prise de conscience écologique a fait évoluer les secteurs économiques explique en partie la tension entre l'engagement écologique et le développement économique que ces entreprises rencontrent aujourd'hui.

#### Des facteurs externes : l'essor de la demande de produits biologiques et écologiques

##### Les Côteaux Nantais

« On a de plus en plus de clients, de plus en plus de demandes, il faut y répondre et on n'a pas trop choix que d'essayer d'avoir nos objectifs. »

*homme, 31 ans, responsable adjoint Exploitation agricole*

« On peut avoir des demandes très croissantes, et comment on fait parce qu'on peut pas refuser un marché. Si y a un marché, eh ben si on perd ce marché-là, eh ben peut-être que demain on va se retrouver avec des fruits sur les bras et on pourra pas, on va se faire passer devant. C'est un sacré problème. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

##### Body Nature

« C'est la demande qui augmente puis après on produit plus... C'est le marché qui était comme ça. C'est le marché qui a beaucoup crû. On l'aurait pas fait, on était des brêles. Donc c'est beaucoup lié au marché. »

*homme, 41 ans, directeur général, associé, responsable Laboratoire et logistique*

« Je me souviens de M. X (*fondateur*) qui disait, « pour l'instant on gêne personne ». Le créneau « bio naturel », ça représente une partie du rayonnage d'un supermarché, et encore. Aujourd'hui c'est quand même du rayonnage entier le bio. Il disait « là pour l'instant ils nous voient pas. Ils nous sentent pas, mais le jour où on va commencer à devenir un peu gênants, on risque d'avoir des problèmes ». »

*homme, 52 ans, employé Logistique*

### 1.1.2 Des facteurs internes : des dirigeants développeurs

La volonté des dirigeants de faire croître leur entreprise et d'être leaders sur les produits écologiques dans leur secteur respectif a également favorisé la croissance et la structuration. Chez les Côteaux Nantais, l'arrivée d'un nouvel associé en 1999 a marqué un tournant dans le développement de l'entreprise. Aujourd'hui président directeur général des Côteaux Nantais, il a auparavant été développeur pour de nombreuses entreprises et est arrivé avec de fortes ambitions de croissance. D'un profil gestionnaire, il ne perçoit pas la croissance et la structuration comme des menaces potentielles pour l'engagement écologique, contrairement aux deux autres dirigeants, aux profils agricoles. Chez Body Nature, les deux fils du fondateur sont tous deux diplômés dans la gestion des organisations et proviennent de grandes entreprises. Arrivés à la tête de l'entreprise en 2006, ils ont largement contribué à la structuration de l'activité et à son développement économique. Ils se montrent critiques à l'égard de certaines pratiques gestionnaires des grandes entreprises et estiment que Body Nature se démarque d'un point de vue écologique et humain. De la même manière que le président directeur général des Côteaux Nantais, les deux dirigeants de Body Nature parviennent à concilier la perspective d'un engagement écologique fort et d'un développement économique compétitif.

**Des facteurs internes : des dirigeants développeurs****Les Côteaux Nantais**

« C'était plutôt une entreprise familiale. Même si avec l'arrivée de M. X (*président directeur général*) ça a un peu pris une dimension en termes de commercialisation, d'ouverture au marché européen. »

*homme, 39 ans, responsable Logistique*

« Quand je suis arrivé en 1999, c'était l'entreprise agricole avec des gens qui étaient paysans, avec des valeurs paysannes donc des gens discrets des gens voilà. Du moi je suis plutôt, je suis un développeur, je vais l'avant, j'ai fait des études en plus, il y avait personne qui en avait fait des études quand je suis arrivé. »

*homme, 63 ans, président directeur général, associé, responsable Gestion et développement*

**Body Nature**

« La culture internationale, grand groupe, permet d'avoir une approche différente et peut-être quand on grandit de mieux voir les travers à éviter et de voir où aller, enfin c'est une vraie aide aujourd'hui. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

« Moi, ça m'amuse assez d'être chef d'entreprise jusqu'à 30 millions de francs, c'est-à-dire 5-6 millions d'€, mais au-delà ça m'intéressait plus. Globalement en tant que chef d'entreprise parce que moi je suis un entrepreneur, et je ne suis pas un comptable, ni un gestionnaire, un gestionnaire fin, ni un financier. Et passer mon temps à lire des statistiques et puis des %... ça m'intéresse pas... »

*homme, 68 ans, fondateur, responsable Exploitation agricole et espaces verts*

## 1.1.3 L'évidence de la nécessité de croissance

L'étude des cas a permis de mettre en évidence que la recherche de la croissance de l'entreprise n'est pas uniquement liée au développement des produits écologiques ou à la volonté des dirigeants, mais aussi à un présupposé selon lequel une entreprise se doit de croître dans un contexte concurrentiel. Sans que cela soit toujours explicitement exprimé, la plupart des discours soutiennent l'idée que la finalité d'une entreprise est de croître économiquement. Nous verrons cependant que certains répondants soulèvent la question des limites de la croissance et critiquent une forme d'idéologie de croissance.

**L'évidence de la nécessité de croissance****Les Côteaux Nantais**

« La demande est là donc on est bien obligé de s'agrandir. [...] Je pense qu'il faut toujours se battre pour être dans le marché. »

*homme, 41 ans, employé Transformation*

« C'est l'évolution, c'est normal ! C'est normal pour l'entreprise, c'est normal parce qu'une entreprise c'est fait pour grossir, hein. Une petite entreprise ne reste jamais une petite entreprise. Mais après, ça dépend ce qu'ils recherchent aussi. »

*femme, 38 ans, assistante commerciale*

**Body Nature**

« Il fallait suivre l'évolution parce que qui n'avance pas recule, donc il fallait toujours sortir de nouveaux produits. »

*homme, 68 ans, fondateur, responsable Exploitation agricole et espaces verts*

« Ça a toujours toujours grandi. C'est-à-dire qu'ici il faut savoir s'adapter très vite, vous restez jamais sur vos lauriers quoi. »

*homme, 52 ans, employé Logistique*

## 1.2 Une croissance continue et soutenue

Ainsi, chacune des entreprises étudiées a connu, depuis la fin des années 1990 ou le début des années 2000, une phase de croissance et de structuration importante. Elles sont chacune passées d'une petite taille à une taille moyenne d'entreprise, sur la base d'une croissance soutenue, continue et sans à-coup. Le détail chiffré de la croissance des deux entreprises est présenté dans le tableau ci-dessous.

	Les Côteaux Nantais		Body Nature	
	1999	2017	1999	2017
Effectif	22	129	21	195
	9,8 % par an en moyenne		12,4 % par an en moyenne	
Chiffre d'affaires	880 000 €	18,8 millions d'€	2,2 millions d'€	31 millions d'€
	16,4 % par an en moyenne		14,9 % par an en moyenne	

Tableau 24. Croissance de l'effectif et du Chiffre d'affaires des Côteaux Nantais et de Body Nature de 1999 à 2017

## 1.3 La structuration de l'entreprise

Avec la croissance, les activités des deux entreprises se sont structurées. D'une part, la démarche est devenue plus gestionnaire et descendante, dans la logique de la cité marchande (1.3.1.) et d'autre part l'activité s'est spécialisée et professionnalisée, dans la logique de la cité industrielle (1.3.2.). Dans les extraits verbatim, nous identifions en gras les mots pouvant être considérés comme appartenant au champ lexical de la cité concernée (Patriotta et al., 2011).

### 1.3.1 L'essor de la cité marchande : une démarche plus descendante et gestionnaire

Les répondants des deux entreprises se disent aujourd'hui tournés vers une approche plus gestionnaire qu'auparavant. Avec la pression concurrentielle et la structuration des secteurs, une démarche descendante, tournée vers une recherche de rentabilité, se met progressivement en place. Le marché acquiert de plus de plus de poids dans la prise de décision et dans les orientations stratégiques. Ainsi, alors que les Côteaux Nantais défendent une démarche ascendante, dans la lignée des principes de la Biodynamie, l'entreprise se met à observer et

suivre davantage les tendances du marché. Jusqu'à la fin des années 1990, les fondateurs avaient tenu à ne pas travailler avec la grande distribution pour ne pas subir les contraintes économiques imposées. Aujourd'hui, les produits des Côteaux Nantais sont de plus en plus présents dans les grandes et moyennes surfaces. Le développement de l'entreprise dans des circuits de distribution plus conventionnels amplifie l'intensité concurrentielle et les contraintes économiques.

La pression concurrentielle provoque un alignement des pratiques des entreprises. L'arrivée d'entreprises industrielles dans le secteur de l'agriculture biologique contribue largement à un nivellement des normes sectorielles vers une finalité économique et vers l'atténuation des exigences écologiques. Ainsi, Body Nature conçoit maintenant comme inévitable de proposer des produits dont les caractéristiques soient fixes bien qu'ils proposent des produits naturels, dans la mesure où des entreprises concurrentes y parviennent.

Les normes et les réglementations écologiques s'inscrivent dans la même démarche descendante et les répondants des Côteaux Nantais déplorent qu'elles soient élaborées par des techniciens éloignés de la réalité du vivant, spécialisés sur leur problématique, et non appréhendées dans une approche globale du projet, ni testées dans les conditions réelles du terrain. Ces démarches descendantes donneraient lieu à des aberrations écologiques.

Le cœur décisionnaire de l'organisation se déplace progressivement des métiers agricoles vers les fonctions supports. Cette distanciation est amplifiée par le profil des nouveaux dirigeants, diplômés dans les métiers de gestion et ayant une expérience dans les grandes entreprises.

#### L'essor de la cité marchande : une démarche plus descendante et gestionnaire

##### Les Côteaux Nantais

« Pour certains, le bio c'est les petits oiseaux, le contact avec la nature tout ça et on travaille à son rythme. Nous, on est quand même une **grosse entreprise**, il y a des **marchés**, des **objectifs** enfin y a des **ambitions de croissance**, donc qui dit **croissance** dit besoin de **chiffres**, et ça c'est un peu oui, ça c'est un peu divergent. »

*homme, 31 ans, responsable adjoint Exploitation agricole*

##### Body Nature

« Le terrain de jeu, c'est le **marché**. [...] L'idée c'est aussi de travailler sur nos méthodes, notre organisation, pour être plus **efficace**, parce que malgré tout, les temps sont plus durs qu'il y a quelques années... Que l'ensemble de l'organisation soit plus **efficace**. Ça peut être de nouvelles machines, ça peut être aussi dans l'organisation, les façons de faire, regarder là où y a de la **valeur ajoutée**, là où y en a pas, c'est travailler sur l'organisation, je pense qu'il y a des **gisements d'efficacité** à trouver. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

« Là, on s'est retrouvé confronté soit à des **GMS**, des **grandes surfaces** ou alors des **leaders** de la bio à l'échelle nationale comme Euronat, Distriborg, la Vie Claire etc. »

*homme, 68 ans, fondateur, responsable Exploitation agricole et espaces verts*

### 1.3.2 L'essor de la cité industrielle : la spécialisation des tâches et le cloisonnement des activités

Depuis une quinzaine d'années, la croissance des deux entreprises s'accompagne d'une structuration de leurs activités. Progressivement les postes se spécialisent, se professionnalisent et deviennent cloisonnés les uns par rapport aux autres. Chez les Côteaux Nantais comme chez Body Nature, des « fonctions » et des « compétences » ont émergé. Les profils recrutés sont davantage diplômés qu'auparavant. Les métiers de bureau représentent une plus large part des effectifs. Des procédures et des méthodes écrites sont progressivement mises en place, que ce soit par exemple pour la gestion des ressources humaines, l'innovation et la qualité ou pour la RSE.

La croissance incite les deux entreprises à s'étendre voire à diviser géographiquement leurs activités. Les Côteaux Nantais ont dû occuper de 2009 à 2017, des bureaux sur le site du MIN en plein cœur de Nantes, afin de faire face à un manque de place. Les métiers liés à la gestion de l'entreprise et la majorité des activités de transformation ont donc été séparés des autres activités. Chez Body Nature, l'ensemble des activités est regroupé sur un même site, ce qui favorise les échanges entre les métiers. Cependant, la construction de nouveaux bâtiments a été nécessaire et a contribué à cloisonner les activités.

La spécialisation et le cloisonnement des activités a favorisé la distinction de plusieurs « mondes » : les dirigeants d'un côté et les exécutants de l'autre, ou encore les métiers de bureau, les métiers d'usine et les métiers agricoles.

#### L'essor de la cité industrielle : la spécialisation des tâches et le cloisonnement des activités

##### Les Côteaux Nantais

« Maintenant, qu'on ait du fruit ou pas, on a quasiment la même charge de travail. Donc on vient plus du tout travailler à la transfo. C'est des **équipes** bien **spécifiques** et le matériel et puis les **normes** sont devenues tellement **pointues** que ben moi j'ai fait de la purée tout ça mais avec les nouveaux labos, je serais incapable de refaire, je peux en refaire chez moi mais c'est tout. »

*homme, 47 ans, responsable d'un verger*

« À Vertou on était dans une salle, bon y avait pas beaucoup de monde, mais on se parlait, tous les services étaient mélangés. Et là, maintenant, c'est... Quand on arrive y a des **bureaux**, bon ben, là ce sera la **comptabilité**, là ce sera le **commercial GMS**, là ce sera la **production**... Enfin... Mais c'est l'évolution, c'est normal ! »

*femme, 38 ans, assistante commerciale*

##### Body Nature

« Quand *M. X (fondateur)* a arrêté et a laissé sa place à ses enfants, là ça été la fin de l'ère familiale même si c'est resté familial, mais moi j'ai senti quand même qu'on est rentré dans une vraiment **semi-industrie**, on a plus des rapports maintenant qui sont plus **industriels**. »

*homme, 52 ans, employé Logistique*

« On commence à **cloisonner** un peu plus **les activités** parce que voilà, il faut qu'on **se spécialise** de plus en plus et qu'on **se professionnalise** de plus en plus. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

« Pour absorber la croissance, on a mis des **moyens industriels**, des **moyens informatiques**, des **moyens humains**, en mettant des **fonctions** en tant que telles, achats, marketing etc. On en faisait avant, mais là y avait besoin de **spécialiser** les gens. Il y a eu énormément de changements depuis 2006 sur tout. Avec de **nouveaux services**. Le **service achat** qui s'est créé. Ya la **qualité**, il y a le **service informatique** qu'on n'avait pas avant, y a le réglementaire, il y a l'export maintenant. **Contrôle qualité**, **contrôle de gestion** qu'on n'avait pas. La **communication**. Tout ça c'est des **services** qu'on n'avait pas. On a énormément évolué. On est obligé de **se structurer**, ce qui est normal. Compte tenu de l'évolution de l'entreprise chacun a ses **tâches** bien **particulières** à faire. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

Le développement économique des deux entreprises étudiées les conduit à accorder plus d'importance aux cités marchande et industrielle, à travers une démarche plus gestionnaire et descendante et une activité plus structurée et spécialisée. C'est dans ce contexte particulier que ces entreprises ont commencé à mettre en place des démarches de RSE de façon formalisée.

## 2 La formalisation de la RSE à travers les cités des Économies de la grandeur

Les Côteaux Nantais et Body Nature sont largement reconnus pour leur engagement historique et pionnier sur les questions écologiques et sociales, mais n'utilisaient pas encore il y a quelques années les outils formels de la RSE (reporting, indicateurs de suivi, plan d'action, communication externe). Depuis le début des années 2000, leurs secteurs respectifs, concurrentiels et liés à des produits de grande consommation (agro-alimentaire, produits cosmétiques et d'entretien), sont particulièrement concernés par la RSE. Dans ce contexte de croissance et de structuration, les deux entreprises ont été de plus en plus incitées à formaliser leurs engagements et à en rendre compte.

Les discours des répondants ont été analysés à partir de l'identification des cités mobilisées pour évoquer la mise en place de la RSE dans un contexte de croissance et de structuration de l'entreprise. Les résultats sont présentés par cités (2.1. à 2.8.) et synthétisés sous la forme d'un tableau dans la sous-partie 3.1.1. Pour ces entreprises, la mise en place de la RSE consiste essentiellement à structurer, formaliser et communiquer sur des valeurs et des pratiques déjà mises en place dans l'entreprise. Cette mise en place implique des évolutions importantes dans la façon dont est abordé l'engagement écologique et social de l'entreprise. La tendance à la formalisation et à la structuration de la RSE est décrite par les répondants. En particulier chez les Côteaux Nantais, la mise en place de la RSE génère des réticences, des tensions et des critiques. Chez Body Nature, l'appréhension de la RSE est nettement plus positive, mais les abus d'autres entreprises, notamment les grandes, sont pointés du doigt. Dans cette partie, nous illustrons les réticences, les tensions, les critiques et les descriptions liées à la RSE, en distinguant les cités mobilisées dans les discours. Dans les extraits verbatim, nous identifions en gras les mots pouvant être considérés comme appartenant au champ lexical de la cité concernée (Patriotta et al., 2011). Puis nous mettrons en perspective ces cités par l'intermédiaire



des critiques et des compromis dans la partie conclusive des résultats à l'issue des chapitres 7 et 8.

## 2.1 La cité marchande

La mise en place de la RSE est perçue comme un avantage concurrentiel (2.1.1.) mais génère également des risques d'instrumentalisation et de dénaturation des engagements de l'entreprise (2.1.2.).

### 2.1.1 La RSE comme avantage concurrentiel

Les Côteaux Nantais sont réputés dans le secteur de l'agriculture biologique. Ils connaissent une croissance importante et demeurent compétitifs depuis plusieurs dizaines d'années. La RSE contribue à valoriser davantage l'entreprise pour ses engagements écologiques et sociaux. Certains répondants estiment, sans toutefois se montrer en accord avec cette approche, que la raison d'être de la formalisation de la RSE est uniquement d'apporter à l'entreprise une valeur commerciale et marketing vis-à-vis de l'extérieur.

Chez Body Nature, la grandeur marchande semble être considérée comme un objectif sous-jacent de la RSE. La RSE (notamment grâce à sa formalisation) est perçue comme une opportunité de se distinguer : elle représente un avantage concurrentiel puisqu'elle est facteur d'attachement pour les collaborateurs ainsi que d'attractivité et de renommée extérieure. Bien que l'engagement écologique soit central, le critère économique semble finalement constituer le premier critère de choix des actions mises en place, qui nécessitent un retour sur investissement.

#### La RSE comme avantage concurrentiel

##### Les Côteaux Nantais

« Mettre le mot RSE à quoi ça sert... j'en sais rien sincèrement, j'en sais rien du tout. Peut-être que pour être reconnu vis-à-vis des autres entreprises. Je sais pas. Et puis de donner enfin une **valeur ajoutée** à l'entreprise. Je pense que c'est oui je pense que c'est aussi **marketing**. Voilà ça ajoute un petit peu de... de **valeur** à l'entreprise vis-à-vis de l'environnement extérieur. Pour certains **clients**, peut-être que ça a une importance, que l'entreprise soit engagée dans la RSE, ce serait pas étonnant. »

*homme, 31 ans, responsable adjoint Exploitation agricole*

« La RSE pour moi ça fait partie du **commercial**, du **clientèle**. »

*femme, 38 ans, assistante commerciale*

##### Body Nature

« Un des premier point nécessaire, c'est un critère de **différenciation**. [...] Enfin faut juste communiquer, ça c'est super important. [...] C'est un moyen de **se distinguer** de ce qui peut se faire par ailleurs. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

« Et en interne, ça a son importance parce que ça justifie un peu l'attachement que les salariés peuvent avoir à notre entreprise et ses pratiques. C'est pareil y a la mode des « je note ma boîte »,

« où est-ce qu'il fait bon vivre », « où est-ce qu'il fait bon travailler », donc c'est pareil. Et en interne, ça crée des **avantages concurrentiels** qui sont pas négligeables, rien que sur cette partie. « Parce que ah tu bosses chez BN ! » »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

### 2.1.2 La critique de l'instrumentalisation et le risque de dénaturaion des engagements

La plupart des répondants des Côteaux Nantais considèrent que la formalisation de la RSE est facteur d'instrumentalisation des valeurs à des fins économiques. Ils souhaitent alors être vigilants pour ne pas céder à « l'appât du gain ». Les répondants critiquent notamment les entreprises qui, selon eux, utilisent la RSE et en particulier le « bio » sans être réellement engagées d'un point de vue écologique. Les valeurs écologiques et humaines de l'agriculture biologique seraient menacées par l'arrivée d'entreprises de plus grande envergure qui s'intéresseraient à l'agriculture biologique par opportunisme. Ils dénoncent par ailleurs la dérive de certaines entreprises pourtant engagées, comme les magasins Biocoop, qui se mettent à adopter des pratiques concurrentielles déconnectées de la réalité écologique, en sanctionnant par des pénalités de retard les fournisseurs agricoles, sur le modèle de la grande distribution. Pour leur entreprise, ils craignent que la formalisation de la RSE les amène à appréhender les engagements uniquement d'un point de vue marchand. Certains répondants ont alors des difficultés à percevoir l'intérêt de la formalisation de la RSE.

Chez Body Nature, les répondants considèrent que la RSE permet de distinguer Body Nature des grandes entreprises qui utilisent la RSE pour revaloriser leur image ou pour gagner des parts de marché. L'instrumentalisation est dénoncée mais n'est pas considérée comme une menace pour Body Nature, sauf pour un répondant, qui déplore que la finalité marchande prenne le dessus sur les initiatives écologiques.

#### La critique de l'instrumentalisation et le risque de dénaturaion des engagements

##### Les Côteaux Nantais

« Je voudrais pas qu'aujourd'hui puisqu'on va l'écrire, on arrive à le **chiffrer**. Parce que le jour où on va le **chiffrer** je peux vous dire ça va représenter un **coût** important pour l'entreprise. Et je voudrais pas qu'un jour si la situation va plus mal, qu'on se dise et ben on va aller rogner là-dessus, là-dessus, là-dessus, là-dessus. [...] Le souci c'est que quand on écrit les choses, c'est facile à mettre des **chiffres** en face. On voit bien il y a des grosses sociétés qui aujourd'hui mettent des **chiffres** en face je trouve ça dommage. Si on se **valorise** par le **chiffre**, c'est pas bon. Non. Je pense qu'on peut se valoriser par les actions plus que par les **chiffres**. »

*homme, 56 ans, directeur général, associé, responsable Transformation*

« Il ne faut pas utiliser les valeurs pour avoir un **meilleur rendement**, mais pour que les gens soient bien, donc la RSE peut être bien mais il ne faut pas l'**utiliser** comme l'étiquette bio. [...] Pour les Côteaux Nantais, l'entreprise elle a rien à cacher, elle fonctionne déjà comme ça avant de communiquer. Par contre, ceux qui commencent à communiquer avant de mettre en place c'est là qu'il y a... ou ça cloche un peu. Il y a beaucoup de boîtes qui fonctionnent comme ça. Et au bout d'une semaine on se rend compte que non, que les gens ils se tirent dessus, et que ça va pas. Donc il faut pas non plus avancer trop facilement des choses pour un **but commercial**. Après, si on le fait parce que voilà on est comme ça, on envie de le prouver, de le partager, ça marche très bien. »

*homme, 26 ans, assistant responsable adjoint Transformation*

**Body Nature**

« Un jour j'en parle à une collègue, on est pourtant dans le concept « Au-delà du Bio<sup>®</sup> » dans l'entreprise. Je lui dis pourquoi tu prends pas ça, on a du papier, mais tout le monde en gâche des quantités, des ramettes inimaginables, « oh écoute j'ai encore balancé pour **50 000€** de rebuts le mois dernier, tu crois pas que je vais m'arrêter sur une feuille à récupérer. » Voilà. Alors ça on est en plein dedans. C'est bien une **question de pognon**, c'est pas une question de concept personnel. »

*homme, 52 ans, employé Logistique*

## 2.2 La cité industrielle

La mise en place de la RSE dans les deux entreprises passe essentiellement par des initiatives de structuration et de formalisation des engagements déjà en place (2.2.1.), ce qui donne lieu à des critiques (2.2.2.).

### 2.2.1 La structuration et la formalisation des engagements par la RSE

Bien que l'engagement écologique suivait déjà une procédure formalisée et rigoureuse par l'intermédiaire des certifications dans les deux entreprises, leurs démarches RSE ne reposaient pas sur une stratégie formalisée. C'est essentiellement l'essor de la cité industrielle dans la RSE qui est nouveau. Chez les Côteaux Nantais, avec la structuration générale de l'entreprise et du fait des demandes externes, la RSE commence à être mise par écrit, formalisée et structurée grâce au développement d'outils (diagnostic, recensement et écriture des engagements, réponse aux audits, élaboration du rapport RSE, adhésion au Global Compact, participation à des concours). Selon les répondants de Body Nature, l'entreprise étant déjà largement engagée sur les questions sociales et écologiques, l'intérêt de la mise en place de la RSE réside dans sa structuration, sa formalisation et la mise en place d'une méthode, d'un suivi et d'un plan d'action. En particulier, les valeurs de l'entreprise ont été mises par écrit avec la mission du laboratoire dans un document d'orientation stratégique et ont été communiquées aux salariés. L'entreprise, qui publie déjà un rapport RSE depuis quelques années, a été auditée conformément aux lignes directrices de l'ISO 26000 et a nommé un responsable RSE suite à cela. La RSE permet ainsi de rassembler des projets auparavant épars autour d'une stratégie d'entreprise.

**La structuration et la formalisation des engagements par la RSE****Les Côteaux Nantais**

« Ce que j'en pense, pfff, ça existait avant qu'on emploie ce terme. Enfin nous, ben moi j'ai toujours appliqué ça, ça existait forcément. Mais aujourd'hui, on nous demande **l'écrire**. On nous demande le **mettre sur le papier**. Je pense qu'il y a des entreprises où ça n'existait pas. »

*homme, 56 ans, directeur général, associé, responsable Transformation*

« Nos engagements sont **listés** à aujourd'hui. C'est la première chose qu'on a faite, on a dit concrètement on va **mettre à plat** ce qu'on fait concrètement. Après il y a eu l'audit Carrefour, je pense que maintenant entre la RSE et l'audit on pourrait peut-être se faire un **plan d'action** ou un **axe**. On adhère à Global Compact depuis 2012 on a juste **écrit** une phrase à chaque fois, un

leitmotiv pour l'année. Mais, on est pas allé plus loin parce que après, on se dit qu'il faut une personne derrière, qui se charge de la **publication**, qui sache **rédigier**, qui sache bien **formuler**, voilà. »

*femme, 40 ans, responsable RH et comptabilité*

#### Body Nature

« On en fait déjà mais l'idée c'était avec les **rapports RSE**, c'était déjà d'essayer de **formaliser** ce qu'on faisait, parce que quand on parle à des gens de la RSE, « Ah oui vous faites quoi ? » Déjà nous ça nous permet de savoir. [...] On a toujours besoin déjà de se dire qu'on fait quelque chose et que ça peut être dans le **cadre** d'une RSE ça c'est important. Parce qu'on fait des choses.»

*homme, 41 ans, directeur général, associé, responsable Laboratoire et logistique*

« Y a cette philosophie-là dans l'entreprise au moins en gestion interne. Et avec l'axe toujours « charte produit écologique sain et sécurisant pour l'homme et l'environnement ». Ça c'est sous-entendu dans le poste. Alors après sur la partie RSE, il faut bien comme on l'a dit tout à l'heure **matérialiser** les choses. C'est ce sur quoi j'ai commencé un p'tit peu à réfléchir, c'est **matérialiser**, c'est mettre les **indicateurs** en place, etc. Pour sortir les fruits et les résultats de ce qu'on fait. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

### 2.2.2 La critique de la formalisation et de la structuration de la RSE

Chez les Côteaux Nantais, la formalisation et la structuration de la RSE – et plus généralement de l'entreprise – fait parallèlement l'objet de vives critiques et génère des tensions importantes quand il s'agit de l'engagement de l'entreprise. La dimension « industrielle » de la RSE ne permettrait pas d'être plus responsable, mais risquerait au contraire de dénaturer les engagements écologiques et sociaux. Elle aurait tendance à isoler la RSE comme une stratégie à part, alors que la RSE serait indissociable de la mission de l'entreprise. Cette stratégie serait inappropriée puisqu'elle s'inscrirait dans une démarche descendante et déconnectée du terrain, et donc des collaborateurs et de la nature. Elle serait par ailleurs chronophage et coûteuse, et détournerait alors le temps et les ressources des enjeux écologiques et humains. À trop se concentrer sur la formalisation et la structuration, l'entreprise risquerait de se détourner de ses valeurs.

Body Nature est nettement moins critique vis-à-vis de la structuration de la RSE. Seul un répondant fait preuve de réticences. En revanche, certains répondants dénoncent l'attitude industrielle de certaines entreprises à l'égard de la gestion des hommes notamment. La gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises est critiquée pour sa dimension, centralisée, distancée et utilitariste.

#### La critique de la formalisation et de la structuration de la RSE

##### Les Côteaux Nantais

« La RSE c'est l'entreprise quoi. Il faut partir de là quoi. C'est pas, on va appliquer une **norme**. On va mettre, des fois je vais à des réunions enfin moi j'y vais plus parce que ça m'énerve... C'est « et puis tiens on va trouver des **indicateurs** »... voilà pour moi c'est pas... Ben pour moi c'est comme la qualité, il y a beaucoup de, en qualité j'ai rencontré beaucoup de gens qui font de véritables **usines à gaz**, incompréhensibles pour le commun des mortels, avec des termes très **procéduriers**. Je pense

que la RSE il faut faire attention à ce que ça n'aille pas là-dedans et que pour moi avant tout c'est du bon sens. [...] On le sent, ça on le vit. Moi je pense pas effectivement que enfin c'est pas parce que vous affichez une politique avec, on a comme **objectif** ça ça ça ça, c'est pas ça qui fait que l'entreprise elle sera vraiment... C'est, on le vit, vous voyez bien si vos collaborateurs, vous sentez bien. »

*femme, 38 ans, assistance Qualité et R&D*

« Je vois qu'il y a plein de choses qui apparaissent dans tous les sens. Même au niveau des **paperasses**, c'est des **montagnes de papier** aujourd'hui. Ça devient ambigu, et je me demande... On n'en est tellement rendu dans des domaines de... Bien sûr il faut des **documents**, il faut du **suivi**, il faut des ceci ou cela, mais il y a tellement d'**écrits** qu'au bout d'un moment je crois qu'il y a des choses qui sont oubliées, des valeurs essentielles. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

« Ce qu'il y a dans le RSE je ne sais même pas quels sont les **points de base**, les points d'avancement, est-ce que c'est une **méthode**, est-ce que c'est à l'image de l'**ISO** avec un **cahier des charges**, rentrer dans une **structure** etc. Est-ce que c'est la méthode, est-ce que c'est l'humain, est-ce que c'est l'environnement, je pense que c'est un petit peu tout ça. Euh... mais, peut-être que volontairement je me bloque un peu en me disant je ne veux pas rentrer dans un **carcan**. Voilà. »

*homme, 41 ans, responsable adjoint Transformation*

## 2.3 La cité de l'opinion

La RSE s'est mise en place face à des incitations externes en faveur d'une communication sur les engagements écologiques et sociaux (2.3.1.). La RSE est ainsi un vecteur de valorisation et de différenciation (2.3.2.). Accorder trop d'importance à l'image de l'entreprise risque cependant de causer la dénaturation des engagements (2.3.3.).

### 2.3.1 Les incitations externes pour la mise en place d'une communication stratégique

La réputation des Côteaux Nantais est très bonne dans le secteur de l'agriculture biologique, sans qu'elle ait d'efforts de communication à faire. Ils font depuis longtemps l'objet d'articles et de reportages qui soulignent leurs engagements. Cependant, des demandes de clients et la tendance des réseaux en faveur de la RSE poussent l'entreprise à structurer sa démarche RSE et à avoir une approche stratégique de la communication, afin de rendre des comptes à l'extérieur de l'entreprise et de mieux valoriser ses engagements.

Pour Body Nature, le contexte externe de prise de conscience écologique a constitué une opportunité pour l'entreprise de valoriser ce qu'elle prônait déjà et donc d'améliorer sa réputation.

#### Les incitations externes pour la mise en place d'une communication stratégique

##### Les Côteaux Nantais

« Ça fait un an ou deux qu'on **entend parler de RSE**. C'est arrivé un petit peu, on va pas dire par hasard, mais pas loin c'est-à-dire que je pense qu'on en fait par la force des choses, je pense qu'on en fait sans trop le savoir, et puis au final, par l'intermédiaire de certains **clients** qui ont amené le **souhait** de valider de vérifier d'auditer les entreprises qui font du RSE. »

*homme, 41 ans, responsable adjoint Transformation*

« Aujourd'hui on a des **clients** qui nous **demandent** vous en êtes ou dans votre RSE ? Donc forcément qu'on va écrire nos pratiques, on va l'écrire. Bon voilà, ce sera plus facile à **communiquer** peut-être. Mais ce que je souhaite, c'est que ça ne nous enlève rien. »

*homme, 56 ans, directeur général, associé, responsable Transformation*

#### Body Nature

« Y a eu des **phénomènes extérieurs** qui ont fait que les produits écolo et biologiques ont été plus à la mode ou ont **pris de l'ampleur**, un autre temps aussi qui est lié aussi aux **médias**, c'est... toutes les crises alimentaires qu'il y a eu, la vache folle, enfin tous les scandales alimentaires. Des crises qui ont fait prendre conscience certainement aux **gens** de faire attention à ce qu'on mange, à ce qu'on se met sur la peau, à comment on s'occupe de sa maison. On a senti qu'il y avait des vraies prises de conscience. Ça nous a, ça a appuyé tous les discours qu'on avait. « Ah oui chez Body Nature, il font autrement. » »

*homme, 41 ans, directeur général, associé, responsable Laboratoire et logistique*

### 2.3.2 La RSE comme vecteur de valorisation et de différenciation

La cité de l'opinion apparaît comme un déterminant de la formalisation de la RSE chez les Côteaux Nantais. En effet, l'entreprise est déjà engagée et la mise en place de la RSE consiste à structurer ces engagements et à les valoriser davantage à l'extérieur de l'entreprise. Dans le domaine de la RSE, l'entreprise est de plus en plus auditée et participe à des concours qu'elle remporte haut la main. La cité de l'opinion répond à une double ambition pour les Côteaux Nantais : valoriser son activité auprès de ses clients et auditeurs, mais aussi sensibiliser le grand public et répandre les valeurs de la Biodynamie.

La réputation et la renommée de Body Nature sont évoquées par les répondants comme un objectif central de la formalisation de la RSE. L'objectif de rendre largement visibles leurs engagements, afin de se distinguer des entreprises conventionnelles, des entreprises utilisant le « bio » de façon uniquement technique et pour des motivations *marketing* ou des grandes entreprises, revient de façon redondante dans les discours des répondants. Grâce à la communication sur la RSE, l'entreprise peut se démarquer des entreprises non engagées et appuyées sur des fonctionnements néfastes pour la nature et pour l'homme. La démarche RSE est concrétisée par la Charte « Au-delà du Bio ® », signée par l'ensemble des collaborateurs. La RSE devrait permettre de renforcer l'attachement des salariés et l'attractivité de l'entreprise. Cet objectif n'est pas encore suffisamment atteint et les répondants considèrent que la communication n'est pas encore assez organisée, ni développée. L'objectif est de mieux communiquer en externe et en interne en développant de nouveaux outils, afin de rendre leurs engagements plus clairs pour les collaborateurs, pour les consommateurs, pour les partenaires, pour les clients, pour les institutionnels et pour le grand public.

#### La RSE comme vecteur de valorisation et de différenciation

##### Les Côteaux Nantais

« Écrire la RSE c'est une **valeur ajoutée** par rapport au client. Par rapport aux politiques. »

*homme, 56 ans, directeur général, associé, responsable Transformation*



**Body Nature**

« C'est obligatoire d'avoir ce cadre-là, sinon on va **se faire dépasser** et puis on aura raté des choses, parce que le faire que pour nous... C'est des trucs **à partager** quoi. Et construire ce cadre pour pouvoir après **l'expliquer plus facilement**, c'est plus facile à comprendre quand déjà **tout est clair**. Et c'est ça aujourd'hui tout est pas encore très clair. [...] Un des premiers points nécessaire, c'est un critère de **différenciation**. [...] Pour essayer de contrebalancer les abus, on était obligé de **communiquer** sur les choses qu'on faisait. Parce que limite des entreprises comme nous, qui font des choses mais le **communiquent** pas forcément, pouvait **se faire rattraper**. « Oh mais vous faites pas ça ? Parce que eux ils font ça. » Ben si, enfin faut juste **communiquer**, ça c'est super important. »  
*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

« Du coup l'**image** elle peut se répartir aussi sur la **notoriété de l'entreprise**, parce qu'on fait des produits écologiques mais en fait y a faire les choses, et y a dire ce qu'on fait. [...] On **se distingue** avec « Au-delà du Bio<sup>®</sup> » et c'est l'**axe de communication**. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

### 2.3.3 Le primat de l'image et le risque de dénaturation des engagements

Les Côteaux Nantais semblent moins soucieux de la nécessité de se démarquer des abus d'autres entreprises que des risques de dénaturation de leurs engagements en interne, par une trop grande concentration sur la réputation de l'entreprise. Selon certains répondants, la RSE peut effectivement être perçue comme une mode, dont les Côteaux Nantais pourraient se passer. La RSE comme stratégie de valorisation externe de l'entreprise, qui témoignerait du primat accordé à l'image de l'entreprise, est critiquée par la plupart des répondants. Elle donnerait lieu à des incohérences dans les pratiques des entreprises. Les répondants craignent qu'avec la formalisation de la RSE, la communication externe ne se développe aux dépens de la communication interne et de l'engagement réel de l'entreprise, puisqu'elle prend du temps et qu'elle déplace la finalité de l'engagement.

Certains répondants de Body Nature critiquent les grandes entreprises qui utilisent la RSE pour se valoriser sans avoir d'engagement cohérent. La communication sur la RSE consiste essentiellement à se distinguer de ces entreprises. La grande majorité des répondants ne considère pas la communication sur la RSE comme un risque de dénaturation pour Body Nature.

**Le primat de l'image et le risque de dénaturation des engagements****Les Côteaux Nantais**

« Quand vous avez des clients comme Biocoop ou Carrefour, qui effectivement organisent des réunions RSE ou des **prix RSE** d'un côté par leur responsable RSE mais qui **ne communiquent pas en interne** à leur acheteur, qui eux ne nous **référencent** pas ou alors nous mettent des pénalités importantes parce qu'on a un jour de retard dans la livraison... On est un petit producteur et eux c'est des gros, enfin... il y a une **image**, enfin clairement, il y a une **image**, c'est pour l'**image**. »

*femme, 38 ans, assistance Qualité et R&D*

« Je pense qu'il y a des choses intéressantes. Je pense qu'il y a des choses intéressantes mais... Il faut que ça respecte des valeurs comme celles qui existaient initialement en bio qui étaient de la transparence, de la vérité. Si au travers de la RSE, c'est uniquement quelque chose qui nous

permette de... de faire une **vitrine**, c'est pas intéressant. [...] Il faut pas que ça devienne le **catalogue des 3 Suisses**. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*

« Ces valeurs-là on les vit de l'intérieur. Je pense que l'humilité fait partie de ces valeurs-là. Donc après, à afficher, on fait ça, on fait ça, on fait ça, enfin je sais pas. C'est vraiment une question de fond. Parce qu'on peut être en déphasage après avec les opérateurs, d'**afficher des choses** alors que si y a des choses qui sont pas forcément respectées... [...] On fait pas une politique **pour faire plaisir à un auditeur**. »

*femme, 38 ans, assistance Qualité et R&D*

### Body Nature

« En fait **les gens** sont perdus entre Total fait de la RSE, l'Oréal fait de la RSE, c'est pas **différenciant**. Et si nous devant on dit ah on fait de la RSE, « ouai mais hier au 20h, ils ont dit que Total ils avaient un rapport RSE, c'est pareil, y a rien d'**extraordinaire** ». Et c'est ça qu'on commence à collecter. Mais on a toutes les pièces du puzzle qui sont déjà là, faut juste créer le cadre, ce qu'on a démarré. [...] Il y a des grosses structures qui avaient un élément, par exemple on met des abeilles sur le siège social de l'unité, sachant qu'il y a 360 sites dans le monde mais y a deux ruches au siège, ça fait **la une des journaux et communiqués de presse** c'est **génial**. Donc ça c'est du grand n'importe quoi. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

## 2.4 La cité civique

La RSE est étroitement liée à l'idée que l'entreprise participe à un projet de société (2.4.1.). Selon certains, elle n'est pas considérée dans une perspective réglementaire mais comme un engagement collectif (2.4.2.). D'autres critiquent la dimension réglementaire pour son caractère absurde ou instrumentalisé (2.4.3.).

### 2.4.1 Un projet de société soutenu par la RSE

La RSE est étroitement liée à la participation de l'entreprise à un projet de société. Selon les répondants, plus qu'une mission économique, les Côteaux Nantais remplissent une mission sociale et écologique, ainsi qu'une mission sociétale, en lien avec l'intérêt collectif. L'objectif est d'« apporter sa pierre » à la société et d'avoir une utilité sociale. C'est une des raisons – voire *la* raison – d'être de l'entreprise. Les répondants considèrent que l'entreprise, par son activité et son engagement écologique et humain, participe de fait à un mieux-être de la société.

### Un projet de société soutenu par la RSE

#### Les Côteaux Nantais

« La RSE, ça sert au **bien-être des gens**, ça va servir que les gens, au **bien-être des gens chez nous**, et au **bien-être de la société**. Enfin c'est un grand mot de dire le **bien-être**, qu'est-ce que tu veux que j'influe sur le **bien-être des autres**. Mais cette petite pierre, c'est une petite pierre qui **contribue à quelque chose** de mieux. »

*homme, 63 ans, président directeur général, associé, responsable Gestion et développement*

« La RSE, c'est ce qui devrait être obligatoire. C'est-à-dire que l'entreprise ne devrait pas pour moi, enfin... ça va être dur mais elle devrait pas exister si elle ne **s'implique pas socialement**. Pour moi



une entreprise si elle a pour but que de faire des bénéfiques... déjà **faire vivre des familles** c'est bien, mais... il faut que ce soit accompagné d'une action. Si y a pas d'**action sociale**, en fait elle est que économique. Alors si une entreprise n'existe que pour l'économie, bah elle va nourrir que ses propres intérêts, et pour moi, elle a pas intérêt. Si c'est faire circuler de l'argent ça sert à rien. C'est pas l'argent qu'il faut faire circuler c'est les **services**. »

*homme, 44 ans, responsable d'un verger*

## 2.4.2 Une RSE non réglementaire, mais un engagement collectif obligatoire

Chez Body Nature, la RSE est perçue comme ne relevant pas du cadre réglementaire mais comme reposant essentiellement sur l'engagement volontaire de l'entreprise. La charte « Au-delà du Bio ® » constitue la base de la démarche RSE de Body Nature et vise à rassembler l'ensemble des collaborateurs autour d'un engagement collectif. Elle témoigne de l'ambition de dépasser la réglementation sur l'agriculture biologique et les produits écologiques afin de s'engager dans une démarche globale, à la fois écologique mais aussi humaine et économique.

### Une RSE non réglementaire, mais un engagement collectif obligatoire

#### Body Nature

« « Au-delà du Bio ® », c'est un **engagement** que le laboratoire a pris. Et qu'on a **signé**, que chaque salarié a **signé**. Dans un tour de France qui a été fait en 2012. Les conseillères aussi. [...] on **s'engage** en fait à **respecter**, promouvoir la **charte**. Donc c'est trois... le produit l'environnement la conscience. Donc y a trois piliers. On l'a expliqué, on a fait le tour de France y a 4 ans. C'est une marque déposée qui nous appartient avec un **cahier des charges** précis. Y a un fascicule. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

## 2.4.3 Les abus de la mise en conformité et les absurdités de certaines normes

Selon les répondants des Côteaux Nantais, la RSE revêt une partie réglementaire minimale. Mais celle-ci deviendrait démesurée et serait finalement trop éloigné de la réalité du terrain. Elle pourrait représenter un frein à la concrétisation des valeurs sociales et écologiques sur le terrain (quantification, standardisation, décalage avec la réalité, approche cloisonnée et non globale). Certaines entreprises se concentreraient alors sur une mise en conformité sans engagements réels.

### Les abus de la mise en conformité et les absurdités de certaines normes

#### Les Côteaux Nantais

« Les **normes** sont souvent utiles, sauf que des fois elles sont totalement à côté de la réalité, je pense que certaines **normes** sont faites par des personnes qui ont juste des données **techniques** sur des feuilles, ils ont jamais pratiqué. Et il y aurait... les super formations **techniques** qu'elles ont, si elles venaient sur le terrain, je pense que des fois elles se rendraient compte que ben ce qu'elles imposent, c'est pas forcément réalisable. »

*homme, 47 ans, responsable d'un verger*

« C'est beaucoup sur la **forme** quand même quand on assiste aux ateliers. C'est, comment faire, alors moi j'ai assisté un atelier c'était, en fait la RSE, c'est pas compliqué, déjà si on respecte la

**réglementation** c'est bien. Je veux dire mais bon voilà, vous vous retrouvez à des réunions avec des pontes, quand vous entendez ça, enfin il n'y avait pas, enfin, c'était quand même vachement loin de l'humain. C'était très très loin de l'humain. »

*femme, 38 ans, assistance Qualité et R&D*

## 2.5 La cité inspirée

La RSE s'appuie avant tout sur les convictions personnelles des dirigeants et des collaborateurs (2.5.1.). Cependant, la formalisation de la RSE mène à une déconnection des convictions personnelles, d'autant plus dans un contexte de croissance et de structuration (2.5.2.).

### 2.5.1 Une RSE sans le nom et basée sur des convictions personnelles

La cité inspirée tient une place centrale quand les répondants des Côteaux Nantais parlent de la RSE, dans la mesure où, selon eux, l'engagement social et écologique de l'entreprise devrait être avant tout porté par des convictions et une sensibilité personnelles. Avant d'être une démarche formalisée, la RSE se concrétise au quotidien de façon « naturelle », intuitive, sans que cela soit forcément écrit ou sans qu'un terme soit posé sur les pratiques concernées. Les valeurs défendues dans l'entreprise apparaissent très étroitement liées à une sensibilité écologique et humaine. En premier lieu, ce sont les dirigeants qui portent et défendent ce positionnement écologique et humain comme un fondement de l'entreprise. Ces valeurs sont également partagées par les managers et par la plupart des salariés, qui ne travaillent pas aux Côteaux Nantais « par hasard ». L'attachement aux valeurs écologiques est très fort notamment chez les personnes travaillant dans les vergers.

L'engagement de Body Nature repose historiquement sur l'implication et la sensibilité personnelle du fondateur à l'égard des questions écologiques. En particulier, le fondateur serait fortement sensible à la Biodynamie et au développement de la biodiversité sur le site. Il tient à ce que l'exploitation agricole soit certifiée Demeter, aussi secondaire soit-elle dans l'activité et bien que les produits ne puissent bénéficier du label. Cette volonté témoigne de l'authenticité de ce choix écologique, qui ne repose pas sur une recherche de renommée, conformément à la cité inspirée.

#### Une RSE sans le nom et basée sur des convictions personnelles

##### Les Côteaux Nantais

« On le **sent**, on le **vit**. Moi je pense que c'est pas parce que vous affichez une politique avec « on a comme objectif ça ça ça », c'est pas ça qui fait que l'entreprise elle sera vraiment... On le **vit**, vous voyez bien si vos collaborateurs, vous **sentez** bien. Je pense que les dirigeants, ils ont, ils savent **intuitivement** si leurs collaborateurs, c'est de l'**intuitif** c'est de l'humain. Je pense qu'à la base, soit on l'a cette **intuition** et on a un **don** comme ils sont eux, enfin un **don** pour moi c'est voilà. Ou soit il faut le travailler, avec des formations. [...] Je pense que ces valeurs-là on les **vit de l'intérieur**. »

*femme, 38 ans, assistance Qualité et R&D*

« Ça nous paraît tellement logique pour nous qui défendons ces valeurs, c'est tellement **ancré**. Je le retiens **pour moi**, c'est-à-dire que c'est important **pour moi**. »

*homme, 39 ans, responsable Logistique*

« Bien sur, il faut des documents. [...]. Mais il y a des choses beaucoup plus **essentielles pour moi**. Des valeurs entre les gens, de la **passion**, de la communication, que l'ensemble des gens puisse participer à prendre des décisions. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

### 2.5.2 La déconnection entre la RSE formalisée et les convictions personnelles

Chez les Côteaux Nantais, le terme et les outils liés à la RSE formalisée sont peu évocateurs pour les salariés ne travaillant pas dans les fonctions supports. Selon eux, mais aussi selon les managers et certains dirigeants, il semble délicat et artificiel de connecter la « RSE » et les valeurs écologiques et humaines telles qu'elles sont vécues par les collaborateurs. La RSE comme stratégie ne serait pas « sentie » par l'ensemble des collaborateurs, mais plutôt vue comme une politique de la direction. Cette approche de la RSE ne garantirait pas une appropriation des valeurs par les collaborateurs. De plus, les valeurs écologiques et humaines semblent s'être estompées avec la croissance et la structuration de l'entreprise. La distanciation entre les métiers et avec la nature ainsi que la professionnalisation de l'activité auraient provoqué un affaiblissement des valeurs écologiques et sociales des collaborateurs et/ou de leur influence sur l'entreprise.

Chez Body Nature, la RSE rassemble en partie des outils formels qui, selon certains répondants, permettent de garantir l'implication personnelle des collaborateurs (valeurs personnelles prises en compte dans les critères de recrutement, formalisation des valeurs de l'entreprise, charte « Au-delà du Bio ® »). Un répondant considère cependant que l'obligation de signer la charte est paradoxale, puisqu'un engagement authentique ne pourrait être que personnellement choisi. Selon lui, la RSE devrait nécessairement être portée par une conviction et une sensibilité personnelle à l'égard des questions écologiques.

#### La déconnection entre la RSE formalisée et les convictions personnelles

##### Les Côteaux Nantais

« La RSE, je pense que c'est intéressant. Après concrètement, je le vois pas sur le terrain en fait. C'est un concept, ça paraît très bien mais concrètement sur le terrain on le **sent** pas. Après peut-être que c'est déjà mis en place, peut-être on **était déjà un peu dedans** avant de mettre un mot enfin la dénomination RSE dessus. »

*homme, 31 ans, responsable adjoint Exploitation agricole*

« C'est vrai que j'ai l'impression que quand même on a perdu des valeurs. Aujourd'hui on a tendance plus à courir. Ils aiment ce qu'ils font, ils adorent leur travail, mais dès que c'est leur débauche eh bien ça part. Tout de suite. C'est comme ça. Ça a changé. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

##### Body Nature

« Plus on grossit, plus les recrutements ils sont pas compliqués mais, on aborde l'**attachement des personnes à ça**. Je le mets dans les entretiens d'ailleurs maintenant, avoir des gens qui

**philosophiquement partagent les valeurs.** C'est un critère, c'est une case dans les critères de recrutement. Les valeurs, le respect des personnes, l'environnement. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

« Pour moi c'est très péjoratif « Au-delà du Bio<sup>®</sup> ». Je sais pas ce que ça veut dire sinon que c'est **personnel**. On peut pas en discuter. Pour moi c'est d'avoir des actions qui vont être bénéfiques pour son environnement par exemple, mais sans avoir une procédure qui dit : il faut que tu fasses ça. Non, c'est **personnel**. On trie les déchets parce qu'on nous dit de trier les déchets ; [...] Là j'ai l'impression que c'est « ben il faut faire ça, et ben on va le faire alors ». Les gens le feraient pas **naturellement**. [...] C'est dommage de **sensibiliser** par la force des choses, parce qu'on oblige. Moi j'avais déjà cette politique de le faire, sans qu'on me le demande, parce que je trouvais ça **naturel**. Là pour moi c'était dans le **bon sens** des choses. Eh bien voilà, « Au-delà du Bio<sup>®</sup> », pour moi c'est **en chacun de soi**. »

*homme, 52 ans, employé Logistique*

## 2.6 La cité domestique

L'engagement des deux entreprises s'appuie en grande partie sur des valeurs et des engagements humains informels (2.6.1.). La formalisation de la RSE permet de contrer les abus liés à une trop grande souplesse relationnelle (2.6.2.). D'un autre côté, elle génère une distanciation et une approche plus descendante des relations dans un contexte de croissance et de structuration (2.6.3.).

### 2.6.1 Des valeurs et des engagements humains ancrés

Chez les Côteaux Nantais, entreprise au départ familiale, les valeurs humaines sont vues comme un socle de l'entreprise et des relations internes, donc comme l'un des aspects les plus importants qui font l'engagement de l'entreprise. Une attention particulière est portée aux collaborateurs, à leur implication dans le projet de l'entreprise et à leur épanouissement au travail. Selon l'ensemble des répondants, les Côteaux Nantais ont hérité d'une atmosphère de proximité entre les dirigeants et les collaborateurs. Les dirigeants et les managers se montrent accessibles, disponibles et plutôt proches des activités de terrain. Être présent quotidiennement sur le terrain et dans les équipes semble essentiel pour eux. Ils sont dotés de qualités humaines reconnues par tous. Les dirigeants estiment qu'ils jouent un rôle « social ». Ils tiennent à embaucher des publics dits « fragiles », qui reflètent la diversité humaine, et à accompagner les collaborateurs lorsqu'ils rencontrent des difficultés d'ordre personnel (divorce, difficulté à trouver un logement, enfant gravement malade). Ces valeurs humaines seraient étroitement liées à l'engagement en Biodynamie, qui dépasserait la dimension technique de l'engagement en agriculture biologique.

Chez Body Nature, entreprise familiale détenue à 100% par la famille Guilbaud, la responsabilité de l'entreprise se manifeste aussi dans la confiance et le respect dans les rapports humains et dans la participation à un projet commun. L'entreprise préfère parler de « Richesses humaines » que de « Ressources humaines » puisque les hommes ne sont pas considérés comme des ressources, qui seraient gérées de façon quantitative et dépersonnalisée. Les relations

humaines sont considérées comme souples et proches. Les dirigeants sont à l'écoute, la parole des collaborateurs est libre. Les relations humaines sont alors basées sur le dialogue et l'échange. Les répondants témoignent de l'esprit familial de l'entreprise et de la spontanéité des rapports humains.

#### Des valeurs et des engagements humains ancrés

##### Les Côteaux Nantais

« Je pense que la RSE on le fait au **quotidien**. C'est pas sans le savoir, mais c'est par **nos méthodes propres**. Voilà. C'est du **respect** c'est la prise en compte de **l'humain** c'est la prise en compte des matières c'est la prise en compte de l'environnement etc. du contexte travail de la difficulté **quotidienne**, essayer de pas manager voilà on se met dans un bureau, on passe les consignes, avec les moyens qu'on a aujourd'hui qui sont informatiques ou autres on peut faire ce qu'on veut sans aucun problème. Ça m'intéresse pas. Il faut avoir **l'humain**, **l'humain** est le plus important. »

*homme, 41 ans, responsable adjoint Transformation*

« Ce sont des choses que l'on vit au **quotidien**. Ce **rôle social** des entreprises en 15 ans il a pris une place, alors est-ce que c'est parce qu'on est plus sensible ? Je ne sais pas. Mais je peux vous dire que des fois je rentre à la **maison** je dis à mon **épouse** « qu'est-ce que j'ai fait au travail aujourd'hui ? » Je me souviens l'an passé, je suis rentré de vacances, j'ai passé ma journée complète à recevoir des gens parce que y en a un qui est **divorcé**, pour me dire que sa **femme** était partie, bon quelqu'un ça faisait 20 ans ou 25 ans qu'il était dans l'entreprise. Et puis après j'ai reçu quelqu'un à cause de la boisson qui venait de quitter sa **femme** qui lui a dit je te laisse avec les **enfants** et qui vivait dans un camping depuis un mois. Troisième personne c'était pour me dire que son **fil** venait de regagner l'appartement **familial** et qu'elle savait pas comment elle allait faire pour faire tout le monde. De 7h du matin à 12h30 je ne fais que ça. Vous dites, c'est ça le **rôle d'un responsable d'entreprise** ? Peut-être. Peut-être. Peut-être. »

*homme, 56 ans, directeur général, associé, responsable Transformation*

##### Body Nature

« C'est surtout le travail de tous les jours pour rappeler qu'on fait des richesses **humaines** et de la RSE et que ça **doit toujours être dans la tête de chacun**, et notre action en amont philosophiquement, enfin, cognitivement. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

## 2.6.2 La formalisation de la RSE pour contrer les abus de la souplesse relationnelle

Cependant, selon certains répondants de Body Nature, une trop grande liberté de parole et les discours liés à l'engagement humain donneraient lieu à des attentes disproportionnées des collaborateurs envers les managers et la direction. Par conséquent, la RSE est l'occasion de formaliser des outils, d'une part pour promouvoir les bonnes pratiques et préserver les relations humaines et d'autre part pour tenter d'éviter les abus constatés. La Charte « Au-delà du Bio ® », qui constitue le cœur de la démarche RSE de Body Nature, ainsi que la Charte des bonnes pratiques managériales, permettent un cadrage des relations humaines internes.

#### La formalisation de la RSE pour contrer les abus de la souplesse relationnelle

##### Body Nature

« C'est plus compliqué de faire des richesses **humaines** que des RH ou de la **gestion de personnel**. Avec les richesses **humaines** et la RSE, on crée une **sur-attente** par rapport à une boîte conventionnelle. [...] Les richesses **humaines**, c'est contribuer à la **bonne organisation** d'un **équilibre**

**familial**, parfois je dis « je te rappelle simplement qu'on fait des richesses **humaines**... ». Mais c'est pas parce qu'on fait des richesses **humaines** qu'on doit pas **respecter** aussi déjà d'une un **savoir être et vivre**, et que y a une réglementation, y a un **contrat** de travail qui est là, on a un travail, on est rétribué pour. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

### 2.6.3 Une RSE descendante dans un contexte de croissance et de structuration

Cependant, chez les Côteaux Nantais, l'agrandissement et la structuration de l'entreprise sont perçus négativement comme facteur de hiérarchisation, entraînant une distanciation entre les collaborateurs et les niveaux hiérarchiques. Notamment, la division sur différents sites de 2009 à 2017 est déplorée pour avoir largement contribué à séparer les métiers. L'agrandissement de l'entreprise a conjointement été marqué par une spécialisation des tâches, contrastant avec la polyvalence qui caractérisait l'entreprise quand elle était de plus petite taille. En termes de relations humaines, la proximité et le management intuitif se sont atténués. Les personnes attachées à ces valeurs cherchent à les défendre, mais le constat est l'appauvrissement des liens humains et l'existence de scissions entre les niveaux hiérarchiques et entre les différents métiers. En particulier, la RSE formalisée apparaît essentiellement réservée à la sphère dirigeante. Les collaborateurs connaissent peu le terme et ce qu'il implique, ce qui ne favorise pas leur implication.

De même, d'après les répondants de Body Nature, malgré la charte « Au-delà du Bio ® », la démarche RSE demeure comme encore trop peu connue des collaborateurs et est essentiellement gérée par les instances dirigeantes.

#### Une RSE descendante dans un contexte de croissance et de structuration

##### Les Côteaux Nantais

« Avec le temps, on **se connaît** de moins en moins, on **se croise** de moins en moins... C'est dommage. Mais ce n'est plus la même structure, c'est pratiquement impossible que tout le monde **se connaisse**. Et c'est devenu plus structuré, chacun a sa tâche spécifique, alors que quand je suis arrivé, c'était beaucoup plus varié, on pouvait faire un peu de tout. »

*homme, 47 ans, responsable d'un verger*

« Moi je pars du principe que les **diplômés doivent savoir gérer** ça. Et puis **moi je suis en bas** donc... »

*homme, 47 ans, employé Transformation*

« Mes charges de travail elles augmentent, j'en suis consciente, je pense que je passe moins de temps à **écouter les gens**. »

*femme, 38 ans, assistance Qualité et R&D*

## 2.7 La cité par projets

La RSE permet de structurer et de développer la diversité de projets développés par les deux entreprises (2.7.1.). Cependant, elle devrait davantage se développer dans le sens d'une

meilleure cohésion et fluidité interne (2.7.2.), mise à l'épreuve par la croissance et la structuration (2.7.3.).

### 2.7.1 La fédération d'une diversité de projets et de partenaires

Les dirigeants des Côteaux Nantais et de Body Nature s'impliquent depuis la création de l'entreprise dans des projets sociaux et écologiques avec des partenaires extérieurs et dans des réseaux d'entreprise. La démarche RSE est l'occasion de développer ces partenariats et de valoriser ces initiatives. Chez les Côteaux Nantais comme chez Body Nature, la formalisation d'une démarche RSE permet de rassembler des projets divers, auparavant éparés et développés parfois en marge du cœur d'activité (engagements avec des associations, potager d'entreprise, événements et ateliers autour de l'écologie et de la RSE, visites, collaboration avec l'éducation et la recherche), pour en faire un projet cohérent et source d'innovation. La formalisation de la RSE permet également de mieux transmettre et rendre accessibles ces projets aux collaborateurs.

#### La fédération d'une diversité de projets et de partenaires

##### Body Nature

« Après la RSE c'était aussi un, pas un **catayseur**, mais ...le **dénominateur commun de plein d'actions** qui étaient faites par le passé par le fondateur, qui se sont poursuivies, qui ont évolué, mais qui étaient pas **fédérées** sur un axe comme on dit « nous on a une politique qualité, ah super, nous on a une politique environnementale, ah très bien », mais y avait pas cette logique RSE. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

### 2.7.2 Une ambition de cohésion interne non atteinte

Chez les Côteaux Nantais, la mise en place de la RSE est considérée comme devant favoriser une approche globale et fédératrice du projet. Elle doit permettre la cohésion, l'harmonie entre les différents métiers de l'entreprise et l'implication des collaborateurs, par la mise en place d'outils et de moyens de communication. La RSE est l'occasion de développer des projets dans lesquels les collaborateurs s'impliquent volontairement et personnellement. Pour cela, la formalisation de la RSE est considérée comme nécessaire. Cependant, la communication et la transmission des informations en interne ne sont pas toujours à la hauteur des ambitions énoncées. Les outils de communication internes (newsletter, rassemblements) sont censés favoriser la cohésion de l'entreprise mais ne semblent pas suffisants pour compenser la réduction des contacts directs entre les métiers et avec le terrain.

Chez les Côteaux Nantais et chez Body Nature, la RSE formalisée se trouve entre les mains de quelques personnes et s'inscrit dans une démarche plutôt descendante et hiérarchique dans la logique de la cité domestique, malgré la volonté d'impliquer les salariés. La plupart des répondants considèrent que les deux entreprises doivent encore améliorer la participation et la communication interne sur la RSE, afin de pouvoir fédérer les collaborateurs.



**Une ambition de cohésion interne non atteinte****Les Côteaux Nantais**

« Le terme de RSE est un petit peu dur à **comprendre** pour **tout le monde**. »

*homme, 26 ans, assistant responsable adjoint Transformation*

« Et voilà c'est ce que je disais tout à l'heure, c'est qu'il manque de **communication**. On est dans le même bureau, je sais qu'il y a une personne voire deux qui travaillent sur la RSE. Ils travaillent pour la RSE, donc ils **diffusent** aux personnes intéressées, donc l'extérieur de l'entreprise (rire), qui sont peut-être plus **au courant** que les personnes internes de ça. C'est ce que je trouve dommage. C'est le point négatif, il manque de **communication**. Pourtant on dit qu'il y en a de plus en plus mais c'est peut-être pas forcément la bonne. Et ça, enfin pour moi la **communication** est très importante. »

*femme, 38 ans, assistante commerciale*

**Body Nature**

« Je pense que c'est utile de formaliser, et de mettre en place quelques actions par rapport à ça. Voilà. Mais... Mais c'est quand même un gros enfin... ça reste quand même assez... assez vaste. Voilà. Pas très **clair** enfin pour moi enfin voilà. »

*femme, 46 ans, assistante de direction*

« Le but c'est d'amener l'entreprise, même si on en parle, je pense à mon goût qu'on n'a pas **fédéré** sur la RSE comme on l'a fait sur la qualité. Oui. Parce que c'était aussi réglementaire, c'était une priorité. Donc en parallèle, on fait de la RSE mais c'est très peu **communiqué**, très peu, et ça s'est concrétisé par « Au-delà du Bio<sup>®</sup> ». Mais ça se concrétise très peu, et il faut que les gens voient du résultat, ou du **concret**. Et c'est la difficulté de la RSE. »

*homme, 41 ans, directeur général, associé, responsable Laboratoire et logistique*

## 2.7.3 La croissance et la structuration à l'encontre de la cohésion et de la fluidité interne

Au-delà de la formalisation de la RSE, les répondants des Côteaux Nantais considèrent que la croissance et la structuration ont généré une rigidification de l'entreprise, qui va à l'encontre d'une approche fluide et participative du projet. Elles ont favorisé la spécialisation et la division des postes, rendant plus difficiles la cohésion et la communication interne. La proximité à la nature et au terrain s'est distendue. Le développement de l'activité de transformation et des activités de gestion et de marketing avec l'agrandissement de l'entreprise favorise une approche plus descendante de la stratégie. Chez Body Nature, seul un répondant déplore l'effet de l'industrialisation de l'entreprise sur la souplesse organisationnelle et relationnelle.

**La croissance et la structuration à l'encontre de la cohésion et de la fluidité interne****Les Côteaux Nantais**

« Maintenant, à 100 personnes moi personnellement quand même je **connais** 90 personnes, mais je pense que la moitié des salariés ne sont pas capables de nommer 50 %. Enfin voilà, je sais pas à quelle proportion ça va. Non mais c'est vrai, ici on les voit pas assez souvent. Les vergers ils vont dire ben les administratifs on les voit pas trop chacun **connait** un peu son équipe, mais... »

*femme, 40 ans, responsable RH et comptabilité*



« Je pense que dans l'entreprise on peut avoir encore une meilleure **communication**. Je pense que c'est l'un d'plus gros défaut. **Communication entre les services**. Et même **entre les salariés**. Je pense qu'il faut une meilleure **communication**. »

*homme, 41 ans, employé Transformation*

« C'est pas forcément plus simple, plus un groupe grandit plus c'est compliqué, il y a des **entités** donc il faut réussir à... puis **ça bouge beaucoup plus** du coup, il y a beaucoup plus de personnes qui **arrivent**, qui **partent**, qui **se réinsèrent** dans un **groupe**, donc ça fait **bouger tous les curseurs** dans le **groupe**. »

*homme, 47 ans, responsable d'un verger*

### Body Nature

« Avant, j'ai connu beaucoup de **souplesse**. C'est-à-dire, c'est pas qu'on n'était pas regardants, mais on était plus **souples**. Aujourd'hui c'est devenu très rigide. Là par contre c'est vrai que j'ai encore une certaine **liberté** due à mon grand âge, mais y a un carcan qui s'installe. C'était plus, pas plus **facile**, mais plus agréable de travailler avant. On nous laissait des **libertés**. Quelque part c'était plus **agréable**. C'est pas que c'est désagréable aujourd'hui c'est complètement différent. On vous dit de faire ça, ya pas intérêt d'aller à côté. C'est ça, il y a des procédures, c'est pour ça que j'oserais dire toute cette démarche procédurière, j'ai l'impression ça fait vraiment industriel. Il faut pas que ça déborde. C'est une politique d'entreprise, il faut se développer, il y a des normes, je suppose que pour vendre plus facilement il faut certainement rester dans une certaine logique industrielle, qui sont posées par des normes, des choses comme ça. »

*homme, 52 ans, employé Logistique*

## 2.8 L'argumentation écologique

L'engagement des deux entreprises est marqué par l'importance des valeurs et des principes de la Biodynamie (2.8.1.). Cependant, la croissance et la structuration génèreraient un éloignement avec la nature (2.8.2.). Les répondants critiquent et/ou craignent l'instrumentalisation de l'engagement écologique à des fins économiques (2.8.3.).

### 2.8.1 La centralité et la globalité de l'engagement écologique

L'*argumentation écologique* est très souvent mobilisée par les répondants des Côteaux Nantais pour parler de la RSE. Les Côteaux Nantais sont reconnus en premier lieu pour la dimension écologique de leur activité. La production agricole est centrale et s'appuie sur les principes de la Biodynamie, qui constituent le socle de leurs valeurs et de leurs engagements. Au-delà de l'activité agricole, l'entreprise s'attache à l'utilisation de produits écologiques et à la mise en place de gestes verts. Elle développe par ailleurs divers projets en lien avec les questions écologiques, dans le but de sensibiliser, de transmettre et d'améliorer les connaissances écologiques des collaborateurs, des consommateurs et de leurs autres parties prenantes, de favoriser l'innovation et de faire essaimer les projets à portée écologique.

De même, l'engagement écologique est considéré comme le fondement de la philosophie de Body Nature, son « âme ». Il est très présent dans le discours des répondants au sujet de la RSE. La mission de l'entreprise est de « proposer des solutions d'hygiène écologiques et biologiques pour la maison et ses occupants avec un accompagnement pédagogique fort » ou encore de

« mettre à disposition des produits d'entretien et des produits cosmétiques et de bien-être qui soient sains et sécurisants pour l'homme et l'environnement ». La charte « Au-delà du Bio ® » représente la démarche RSE de l'entreprise et lui permet de témoigner de son engagement écologique au-delà des certifications. La RSE est vue comme une opportunité de défendre un positionnement écologique et humain.

Pour les deux entreprises, les valeurs véhiculées par la Biodynamie apportent une vision globale de l'écologie et incluent nécessairement des valeurs humaines.

#### La centralité et la globalité de l'engagement écologique

##### Les Côteaux Nantais

« La **Biodynamie**, c'est vraiment notre cœur de métier je dirais notre ADN c'est là. »

*homme, 39 ans, responsable Logistique*

« Je pense que c'est peut-être pour ça aussi qu'on le voit pas parce que y a **responsabilité environnementale** oui sur les **vergers**, on est en **bio** donc y a déjà on fait super attention à l'**impact environnemental**. »

*homme, 31 ans, responsable adjoint Exploitation agricole*

##### Body Nature

« Y a cette philosophie-là dans l'entreprise au moins en gestion interne. Et avec l'axe toujours charte **produit écologique** sain et sécurisant pour l'homme et l'**environnement**. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

### 2.8.2 La critique de la priorité économique et de l'instrumentalisation des engagements écologiques

Dans ce contexte de développement économique, certains répondants des Côteaux Nantais, notamment ceux travaillant dans les vergers, déplorent l'intensification des contraintes économiques et l'évolution de l'entreprise vers une stratégie descendante et de rentabilité, au détriment des engagements et des nécessités écologiques. Ils craignent une perte des valeurs et des engagements. Au-delà du développement économique, la RSE formalisée ainsi que l'agriculture biologique industrialisée sont considérées par les répondants des Côteaux Nantais comme des facteurs d'instrumentalisation des engagements écologiques. Certaines entreprises adopteraient une attitude opportuniste et feraient de l'engagement écologique un argument marketing et d'attractivité. Ainsi, la formalisation de la RSE pourrait constituer une menace pour la finalité écologique de l'entreprise.

Les répondants de Body Nature critiquent eux-aussi cette instrumentalisation mais voient la formalisation de la RSE comme un moyen de rendre compte de sa distinction en matière écologique et sociale par rapport à l'agriculture biologique récupérée et instrumentalisée pour des finalités marchande, industrielle et de réputation.

#### La critique de la priorité économique

##### Les Côteaux Nantais

« Je pense qu'au bout d'un moment, ils ont dû séparer les bilans économiques et l'**éthique de la terre**. Je sais pas s'ils vont plus sur l'économique que justement sur le label **Demeter**... Au bout

d'un moment, il va y avoir un problème. On fait beaucoup trop d'impasses sur des choses importantes ici tous au sein des **vergers**. [...] C'est que là on est rentré dans une démarche de rentabilité à fond et de statistiques machin et tout. Et nous au sein des **vergers**, on voit bien. On a des grandes réunions avec tout ce qui est rentabilité, après je dis pas mais... Je pense qu'il faut le faire intelligemment. »

*homme, 31 ans, responsable d'un verger*

« On a un développement assez fort de l'entreprise et d'un autre côté certaines personnes qui connaissent bien leur métier, on est très très attaché à ce qu'on fait, et on veut pas perdre des **racines**,... et là, c'est là où... ou il y a le danger du monde moderne d'aujourd'hui où il peut y avoir une demande très forte très croissante, qui peut pas forcément être forcément bien perçue par les gens des **vergers** parce qu'ils se disent un moment donné, bah oui mais il faut produire plus et plus, mais est-ce qu'on va pas perdre nos **valeurs**... »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

### L'instrumentalisation des engagements écologiques à travers la RSE et l'agriculture biologique industrialisée

#### Les Côteaux Nantais

« Après on peut être **bio** sans être bien dans l'**environnement**. Je suppose. Je suppose qu'il y a des entreprises qui ne doivent pas se tracasser beaucoup. »

*homme, 41 ans, employé Transformation*

« Il y a aussi quelques **bio** qui arrivent par opportunité quelquefois, qui vont avoir une toute petite partie en **bio**, je connais une **exploitation** par exemple, 700 ha, ils ont peut-être 400 ha de **vergers en bio**, même pas et le reste, que en conventionnel. Mais ils n'ont aucune envie de se développer dans le **bio**. C'est un peu une facette **éthique** et moi je pars du principe que si on est dans le **bio** il y a un moment pour la conversion, mais il y a un moment où on doit passer la **totalité**. On s'implique ou on **s'implique pas totalement**. Alors le **bio** c'est une chose, le **Demeter** c'est encore autre chose. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

« On est en avance depuis très longtemps sur beaucoup de choses. Et le **bio** on était en avance sur beaucoup de choses, et les gens qui se sont mobilisés, qui ont milité, à une époque on riait beaucoup d'eux. Ceux qui riaient se sont glissés dans un moule, ou ont récupéré les miettes. Donc c'est un peu acide ce que je dis mais... mais c'est aussi, il faut vraiment faire attention, être vigilant sur la dérive que pourrait avoir l'utilisation de choses comme la RSE. On est certainement mieux placé que d'autres pour pouvoir en faire état. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*

#### Body Nature

« Après, on se retrouve avec des **tomates bio**, des **fraises bio**, de la **salade bio** mais en définitive, elle a le droit d'être **cultivée** sous serre, sous tunnel, elle va avoir du goutte à goutte, des intrants plus ou moins solubles mais agréés, c'est un peu fou quoi. Alors qu'il y a des critères en **Biodynamie** qui interdisent. [...] Le label **AB** était assez rigoureux au début, et on est passé au stade européen où là en définitive par rapport au conventionnel ou au raisonné, on a le droit d'apporter tout un tas d'intrants, mais qui sont agréés par les autorités européennes. Je parle de certains engrais, même quelques fois d'insecticides etc, pas des herbicides, hein. Y a beaucoup d'intrants, que ce soit pour les **terres**, les **sols**, les **prés**, les **cultures**, comme pour les **animaux**, et là y a... comment dirais-je... une dilution des **principes forts** de l'**agriculture biologique** du départ, et on ne s'y retrouve pas. Parce que nous on est à un stade pur et dur et en définitive,

il n'y avait que **Bio Cohérence** qui existe maintenant et dont on fait partie et puis autrement la **Biodynamie**. »

*homme, 68 ans, fondateur, responsable Exploitation agricole et espaces verts*

## 2.9 L'éloignement de la nature avec la croissance et la structuration chez les Côteaux Nantais

Au-delà de la formalisation de la RSE, la croissance et la structuration favorisent un éloignement entre l'activité, les hommes et la nature. D'après les répondants des Côteaux Nantais, l'entreprise s'est construite sur une petite équipe de personnes issues du milieu agricole et rural. Ces personnes ont évolué dans l'entreprise. Avec l'agrandissement de l'entreprise, le périmètre des recrutements s'est élargi. Les nouveaux profils de collaborateurs sont aujourd'hui plus citadins, plus diplômés et le développement de l'entreprise réduit de plus en plus la proportion des collaborateurs travaillant directement en lien avec la nature et les cultures, en faveur des métiers de bureau et des métiers d'usine. Alors que les dirigeants et managers viennent en majorité de métiers de terrain, les nouvelles personnes recrutées dans les métiers de management et de direction sont des personnes diplômées, n'ayant parfois jamais travaillé en lien direct avec la nature. Les personnes de terrain apparaissent réticentes vis-à-vis des personnes qui ne viennent pas du terrain.

La séparation géographique des activités entre 2009 et 2017 et l'implantation des métiers de bureau et d'usine en ville ont suscité des réactions négatives de la part des collaborateurs, alors coupés de la nature et des autres métiers (calibrage, production agricole). Certains répondants affirment que l'implantation en ville plutôt qu'en campagne, à proximité d'un verger, a entraîné une déconnexion progressive de l'engagement écologique. Le rapport à la nature et au métier agricole s'est effectivement distancié, notamment pour les métiers liés aux fonctions support et à la transformation. Selon les répondants, une scission entre les métiers est apparue et la conscience des contraintes liées au cœur de métier agricole a eu tendance à diminuer dans les nouveaux métiers.

Ainsi, le cœur de métier de l'entreprise, la production arboricole, commence à être soumise à une stratégie d'entreprise descendante, amplifiée par la multiplication des normes et des réglementations externes, bien que les principes de la Biodynamie exigent une observation de la nature et une adaptation aux cycles et aux aléas naturels, dans une logique ascendante. Les métiers commerciaux et marketing prennent de plus en plus de place. L'atténuation de la centralité agricole s'est accentuée avec l'ouverture de l'entreprise aux réseaux de la grande distribution. Face à cette tension, la RSE est perçue de façon ambivalente, comme une opportunité d'apporter une cohérence à l'engagement et une harmonie entre les métiers, mais aussi comme un risque d'amplifier le phénomène de distanciation entre les métiers et avec la nature puisque la RSE inciterait à aborder l'engagement d'un point de vue stratégique.

Chez Body Nature, la distanciation avec la nature est moins prégnante. L'ensemble des activités est rassemblé sur un même site en campagne. Body Nature se trouve moins en tension quant à

son positionnement écologique. Les répondants sont moins critiques à l'égard de la croissance et de la RSE et l'activité agricole tient une place secondaire dans l'entreprise.

### L'éloignement de la nature avec la croissance et la structuration

#### Les Côteaux Nantais

« Pour les nouveaux arrivants ou ceux qui n'ont pas forcément tout ce passé, tout l'historique et qui n'ont peut-être pas forcément en venant travailler ici qui n'ont pas du tout la vision **vergers**. C'est deux mondes opposés en fait. [...] L'**impact environnemental** quand on travaille au MIN à Nantes, c'est loin. »

*homme, 39 ans, responsable Logistique*

« Le fait de séparer l'entreprise en deux les gens n'ont pas la même façon de travailler. Pour ceux qui travaillent dans les **vergers**, on est des extraterrestres. »

*femme, 57 ans, responsable Achats*

« J'ai été je dirais trois fois sur les **vergers**, c'est très peu. C'est le moment donc, toute la structure administrative est absorbée par le côté... elle est de plus en plus déconnectée, alors que des gens qui étaient en transformation, ils arrivaient parfois à être polyvalents, parce que donc il y avait il y avait pas toujours des **fruits** toute l'année, donc le reste de l'année ben ils allaient dans les **vergers** pour entretenir, il y avait beaucoup plus de polyvalence alors que maintenant les gens sont spécialisés. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*

### Les tensions liées au développement de nouveaux métiers

#### Les Côteaux Nantais

« C'est compliqué. On est plus ou moins confronté à la **Biodynamie** selon son travail aussi. On peut s'y intéresser quand on est comptable mais dans son quotidien, c'est un peu moins présent. »

*homme, 47 ans, responsable d'un verger*

« Les collaborateurs n'intègrent pas tous le fait qu'on est dans une entreprise **agricole** et qu'on est très **dépendant de la production de fruits** et que cette production de **fruits**, elle est **dépendante de beaucoup de facteurs**, dont **le temps**... Et que la situation économique de l'entreprise peut être **remise en cause** par une mauvaise **récolte**. Qui peut être due à des **orages**, à la **sécheresse** ou des choses comme ça. Donc la difficulté en fait maintenant, c'est que on est, enfin on est **fragile**, et enfin non... C'est difficile en effet de transmettre ces **valeurs agricoles**... Euh... Elles **se ressentent**. Les gens sont pas **conscients** qu'à l'autre bout de la chaîne il y a des gens qui sont dans les **vergers**. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*

« Je pense que c'est parce que la communication elle a pas suivi en conséquence, justement. Il y a des gens je pense que, dans vos entretiens, **Demeter**, ils savent pas ce que c'est. Vous arrivez dans une boîte et les gens ne savent pas ce que c'est mais je pense que c'est parce que ça grossit tellement vite que la communication n'a pas suivi et que les gens ne sont pas au fait. Ils ne voient pas les limites de toute l'entreprise. Tout ce qui est fait dans chaque service. »

*homme, 31 ans, responsable adjoint Exploitation agricole*

### Les tensions liées à la division géographique

#### Les Côteaux Nantais

« En fait ils étaient proches de... Ils voyaient les **fruits** tous les jours, pour accéder aux bureaux, on passait pas la zone où on voyait les gens qui étaient en transformation. On voyait les **fruits** qui étaient stockés, donc il y avait un **contact physique** avec **le milieu**. Et puis les personnes des **vergers**, le soir, ils allaient peut-être boire leur petit coup dans le lieu convivial mais ensuite ils montaient aux bureaux. Enfin y avait un échange au travers de la proximité. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*

« Il y a trois sites différents. Tout est différent maintenant. Sur les gens qui viennent en transformation « prr » je pense que c'est secondaire pour eux. Le **rapport à la nature** je pense que c'est secondaire. »

*homme, 56 ans, mécanicien des vergers*

« Je passe d'un **monde** ici à un monde différent là-bas. Je suis un des seuls à faire ça ici. Ici on est dans un monde plus en ville, industriel, plus automatisé, peut-être plus maîtrisé aussi. Là-bas on est beaucoup plus **proche du verger**, de la **nature**, beaucoup plus proche de **méthodes artisanales**, beaucoup plus proche du **terrain**, les gens sont pas les mêmes les comportements sont aussi un peu différents et puis voilà. Moi je croise aussi les gars des **vergers**. Ce qui est très peu le cas ici. Et ça on a peut-être tendance ou les gens qui sont ici on peut a tendance à oublier de temps en temps qu'on est d'abord **arboriculteur**. Donc on va aussi sur le terrain, eux aussi ils sont les bottes quotidiens donc qu'il **pleuve** qu'il **neige** ou qu'il fasse **30°C**, ils sont **dehors** les gars. Et qu'il y a des grosses difficultés derrière que ce n'est pas qu'une vente de purée de **pommes**. Donc ça c'est important. On dit souvent venez avec nous, venez de l'autre côté, **imprégnez-vous** de tout ça, parce que tout ça c'est aussi notre entreprise, on est une entreprise verticale c'est pas comment c'est un peu **atypique** mais c'est aussi une très **grande force** chez nous. »

*homme, 41 ans, responsable adjoint Transformation*

L'analyse de la mise en place de la RSE à travers les cités nous a permis d'identifier et de préciser le caractère ambivalent de la RSE pour ces entreprises engagées, notamment dans un contexte de développement économique.

### 3 L'ambivalence de la RSE pour le positionnement écologique dans un contexte de développement économique

À partir ces résultats détaillés, nous apportons un premier éclairage sur la tension à laquelle sont confrontées ces entreprises. La formalisation de la RSE cristallise les antagonismes entre l'engagement écologique et le développement économique. Cette tension se révèle à travers une difficulté de positionnement interne chez les Côteaux Nantais et à travers la volonté de se distinguer des entreprises qui instrumentalisent la RSE chez Body Nature (3.1.). Cette analyse amène à entrevoir l'antagonisme entre une approche fonctionnaliste de l'entreprise et l'« authenticité » revendiquée de l'engagement écologique véhiculé par la Biodynamie (3.2.).

#### 3.1 Une tension interne ou la volonté de se distinguer des dérives externes

Une première sous-partie synthétise sous la forme d'un tableau l'appréhension des cités mobilisées pour évoquer la RSE dans chacune des entreprises (3.1.1.). L'importance des critiques véhiculées par les discours des Côteaux Nantais à l'égard de la RSE permet d'identifier les difficultés du positionnement de l'entreprise, en tension entre deux approches de la RSE (3.1.2.). Chez Body Nature, au contraire la RSE est perçue de façon positive comme une opportunité de se distinguer des abus d'autres entreprises (3.1.3.).

##### 3.1.1 Une synthèse de l'appréhension des cités au sujet de la RSE dans chacune des entreprises

Nous avons présenté la façon dont les répondants évoquent les évolutions de la RSE, en particulier sa formalisation, à travers la mobilisation des huit cités des Économies de la grandeur. À partir de ces éléments, nous avons pu distinguer ce qui appartient à la description de la RSE, aux revendications et aux critiques à l'égard de la RSE. Le tableau ci-après synthétise pour chaque cas, l'appréhension des cités au sujet de la RSE.

	Les Côteaux Nantais	Body Nature
	<b>Cité marchande</b>	
Description	Ambiguïté : objectif d'amélioration de la compétitivité via la RSE formalisée / crainte de l'instrumentalisation et de la baisse de l'engagement	Cité centrale, recherche d'avantage concurrentiel par la RSE
Revendication	Retombées marchandes désintéressées	
Critique	Instrumentalisation par la RSE (menace les cités inspirée, domestique, verte, civique)	Priorité à l'économique sur l'écologique (un répondant)
	<b>Cité industrielle</b>	
Description	Engagement déjà là : apport de la RSE par la formalisation, cité centrale, outil et moyen, lié au contexte général de croissance et structuration	
Revendication		Formalisation et structuration
Critique	Grande critique du formalisme, carcan, perte des valeurs (menace les cités inspirée, domestique, civique, projet et verte)	Utilisation de l'homme de façon industrielle, comme une machine par les grandes entreprises

Chapitre 7. La tension révélée par la formalisation de la RSE :  
L'évolution du positionnement écologique vers une stratégie concurrentielle

<b>Cité de l'opinion</b>	
Description	Réputation positive, une des raisons d'être de la formalisation de la RSE, incitations externes, travail sur l'image
	Image, termes, slogans, valeurs formalisées et communiqués
Revendication	Facteur de valorisation et de différenciation
	Renommée naturelle
Critique	Manque d'authenticité de la recherche de renommée, humilité et crédibilité interne prime (menace les cités inspirée, domestique et verte)
	Manque d'authenticité des grandes entreprises à l'égard de la RSE et du « bio »
<b>Cité civique</b>	
Description	Recherche de l'intérêt collectif, dépasser le réglementaire (notamment « bio »)
	Charte interne signée par tous
Revendication	Intérêt collectif central et conformité
Critique	Concentration de certaines entreprises sur la mise en conformité
	Obligation collective de signer une charte portant sur des convictions personnelles (menace cité inspirée) (un répondant)
<b>Cité inspirée</b>	
	Convictions des dirigeants
Description	RSE sans le mot dans les convictions personnelles, RSE formalisée non ressentie sur le terrain (effet des cités industrielle, marchande et opinion)
	Signature d'une charte, prise en compte des valeurs au recrutement (effet des cités civique et industrielle), peu d'attention aux convictions non formalisées
Revendication	Base, essence de la RSE
	Engagement authentique nécessairement libre et personnel (un répondant)
Critique	Pas de critique de la cité
<b>Argumentation écologique</b>	
Description	Engagement écologique central, notamment via la Biodynamie, valeurs personnelles des dirigeants, instrumentalisation écologique dans certaines entreprises (effet des cités de l'opinion, industrielle, marchande)
	Engagement lié au terrain, au cœur de métier, ancré dans les valeurs personnelles, éloignement progressif entre les métiers et avec l'activité agricole (effet des cités marchande et industrielle)
Revendication	Dimension écologique centrale, proximité à la nature, démarche ascendante
Critique	Pas de critique de la cité
<b>Cité domestique</b>	
Description	Valeurs humaines spontanées et proximité
	RSE formalisée éloigne de l'humain (effet cités industrielle, marchande, opinion)
	Nécessité de formaliser pour cadrer les comportements humains en interne
Revendication	Valeurs humaines et proximité
	Relations informelles
	Cadrage et règles
Critique	RSE descendante, entre les mains des dirigeants et managers
	Abus de confiance des collaborateurs
<b>Cité par projets</b>	
Description	Variété de projets et de partenariats, site fédérateur, RSE trop descendante, manque de communication interne, de fluidité et de cohésion (effet des cités industrielle, domestique)
Revendication	Fédération, participation, approche globale du projet, démarche ascendante, flexibilité
Critique	Pas de critique de la cité

Tableau 25. La RSE chez les Côteaux Nantais et Body Nature selon les cités



### 3.1.2 La tension entre deux approches de la RSE chez les Côtéaux Nantais

Malgré l'attractivité et le dynamisme de l'entreprise attestés par l'ensemble des répondants lors des entretiens menés chez les Côtéaux Nantais, le développement économique, la structuration et la mise en place de la RSE font l'objet de critiques importantes et de réticences quasi-unanimes, chez les collaborateurs comme chez les dirigeants. En particulier, les répondants sont attachés à l'engagement écologique et social de l'entreprise, fondé sur la conviction personnelle de chacun (cité inspirée), sur une importante proximité entre les hommes (cité domestique) et avec la nature (*argumentation écologique*), en lien avec les valeurs de la Biodynamie. L'engagement écologique et social constitue un socle pour l'entreprise, sa mission et son organisation. Le projet de l'entreprise n'est pas avant tout économique mais doit apporter à la société dans son ensemble (cité civique). Mais cette proximité humaine et écologique est profondément touchée par la croissance (cité marchande) et la structuration de l'entreprise (cité industrielle). La RSE est mise en place dans ce contexte et pourrait constituer une façon de concilier le développement économique et l'engagement de l'entreprise. Cependant, la RSE ne semble pas satisfaire les répondants. Le lien à la nature, la proximité au terrain et entre les métiers et l'authenticité de l'engagement apparaissent de façon redondante comme remis en question par la croissance et la structuration de l'entreprise ainsi que par la formalisation de la RSE. La RSE répondrait avant tout à des enjeux économiques (cité marchande) et de réputation (cité de l'opinion).

Des tensions se révèlent entre d'un côté un engagement ancré dans le terrain et chez les collaborateurs, et de l'autre un engagement communiqué, structuré et vérifié à travers des termes, des procédures et des documents, permettant de conforter la réputation de l'entreprise auprès de ses clients, de ses partenaires et de l'opinion publique. Malgré l'ambition de l'entreprise de faire de la RSE un vecteur de cohésion entre les collaborateurs, entre les métiers et avec des partenaires extérieurs (cité par projets), cette ambition ne semble pas atteinte pour le moment et semble menacée par l'intensification des contraintes économiques et liées à la structuration. Concilier ces deux aspects de la RSE (engagement ancré / RSE formalisée) apparaît délicat et des antagonismes d'ordre moraux émergent.

### 3.1.3 La RSE comme opportunité de se valoriser et de se démarquer chez Body Nature

Chez Body Nature, la formalisation et la structuration de la RSE en interne n'est pas tellement sujette à critique. Pour Body Nature, la mise en place de la RSE consiste essentiellement à structurer des projets et des engagements au sein d'une stratégie formalisée et à développer sa communication, la présentation de sa démarche (termes, slogans, valeurs écrites, visites) et des événements permettant de valoriser et de rendre visibles son activité et son engagement. Ces efforts s'appuient sur des engagements écologiques et sociaux présents dans l'entreprise depuis longtemps. Les répondants ne semblent pas considérer que ces engagements puissent être menacés par la croissance, la structuration de l'entreprise et la formalisation de la RSE. La RSE est au contraire une opportunité pour l'entreprise de mettre en avant cette différenciation et d'en faire un avantage concurrentiel. Seul un répondant de Body Nature adopte un discours proche de celui des répondants des Côtéaux Nantais. Il semble réticent face à la RSE et dénonce un

risque de manque d'authenticité des valeurs et des engagements (cité inspirée). La mise en place de la RSE est donc appréhendée de façon nettement plus positive, comme une manière de valoriser (cité de l'opinion), de structurer (cité industrielle) et de stimuler les engagements sociaux et écologiques de l'entreprise (*argumentation écologique* et cité domestique), et ainsi de rendre l'entreprise plus compétitive et plus attractive (cité marchande). Cependant, l'ambition de cohésion et de dynamisme (cité par projets) liée à la RSE n'est pas totalement atteinte.

Toutefois, les répondants de Body Nature critiquent le fonctionnement et les dérives de la RSE dans les grandes entreprises. Dans ces entreprises focalisées selon eux sur une finalité économique, les engagements écologiques et sociaux seraient instrumentalisés et dénaturés. Ils critiquent notamment des dérives liées à la gestion des ressources humaines ou à l'utilisation du « bio » pour des questions économiques et de réputation. L'une des priorités de Body Nature est alors de témoigner de sa différence avec ces entreprises en s'appuyant sur la RSE. Les répondants, bien que ne considérant pas que les engagements de Body Nature soient menacés, conçoivent eux-aussi comme conflictuel le rapport entre les cités marchande, industrielle, de l'opinion et les autres cités.

### 3.2 La tension entre une approche *fonctionnaliste* de l'entreprise et l'engagement *écologique* fondé sur la Biodynamie

Le contexte de développement économique des Côteaux Nantais et de Body Nature est caractérisé par l'essor des cités marchande et industrielle. Les entreprises évoluent dans un contexte de plus en plus concurrentiel et le marché tient une place de plus en plus importante dans les décisions. L'agrandissement et la nécessité d'être plus compétitives les incitent à structurer l'organisation et à mettre en place des pratiques plus gestionnaires et structurées. La RSE est mise en place dans ce contexte et les évolutions apportées s'appuie en grande partie sur ces deux cités, ainsi que sur la cité de l'opinion, puisque la RSE doit permettre de répondre à des enjeux de communication externe et de valorisation de l'entreprise. Par ailleurs, les normes et les réglementations se multiplient dans ces secteurs en pleine évolution (cité civique).

Les deux entreprises considèrent que l'engagement écologique et social est avant tout fondé sur la conviction personnelle et cohérente des individus et de l'organisation (cité inspirée), faute de quoi, l'engagement pourrait être détourné et instrumentalisé. Il repose sur une proximité et un respect entre les hommes (cité domestique) et avec la nature (*argumentation écologique*), notamment dans la lignée des principes de la Biodynamie. Elles attachent de l'importance à la mise en place d'une diversité de projets, comme facteur de cohésion, de sensibilisation et de dynamisme (cité par projets) et comme manière d'apporter une contribution sociétale (cité civique). D'un autre côté, les deux entreprises dénoncent la prégnance de la finalité économique (cité marchande) et des enjeux de réputation (cité de l'opinion) ainsi que les effets pervers de l'industrialisation des processus et des relations (cité industrielle) comme une menace interne chez les Côteaux Nantais et comme des abus externes chez Body Nature, dont l'entreprise cherche à se démarquer. La mise en place de la RSE permet de mettre en évidence le fait qu'au-

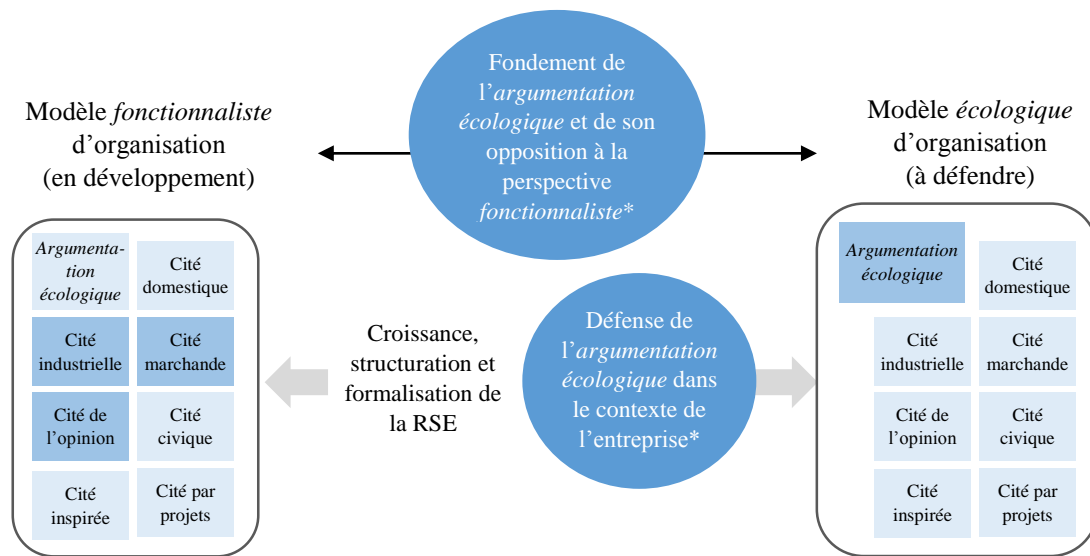
delà de la RSE, les entreprises étudiées se trouvent en tension, plus ou moins consciente et déstabilisante, entre deux modèles organisationnels, fondé chacun sur un agencement particulier des cités. L'analyse des discours des répondants met en évidence le fait que, au-delà des situations particulières rencontrées en entreprise, qui peuvent amener à privilégier telle ou telle conception du juste, chaque modèle organisationnel s'appuie sur un agencement particulier convoquant l'ensemble des cités, lequel agencement détermine l'orientation, le fonctionnement et la finalité de l'entreprise. Le modèle en développement serait caractérisé par la prévalence des cités marchande, industrielle et de l'opinion.

Passant d'une petite à une moyenne taille, ces entreprises ont structuré des services, spécialisé les postes et organisé les équipes. La convivialité, la proximité des collaborateurs, la dimension familiale et la polyvalence d'antan s'est perdue. Le fonctionnement devient plus stratégique et lié aux évolutions du marché. Les tensions rencontrées chez les Côteaux Nantais pourraient être considérées comme des résistances au changement, dans une phase de croissance. Cependant, au-delà des tensions « classiques » liées au passage d'une petite entreprise à une moyenne entreprise, les cas étudiés révèlent la place ambivalente de la RSE face à l'engagement écologique des entreprises. Les répondants des Côteaux Nantais évoquent des arguments liés à l'essence du projet et à la finalité, en particulier écologique, de l'entreprise. De leur côté, les répondants de Body Nature ne semblent pas rencontrer de tension déstabilisante pour l'entreprise, mais insistent toutefois sur la nécessité de se démarquer de certaines dérives liées à la RSE et au fonctionnement gestionnaire des grandes entreprises, au nom de valeurs écologiques. Ainsi, bien que les répondants de Body Nature ne critiquent pas l'évolution et la croissance de l'entreprise, ils soulèvent eux-aussi un antagonisme entre son positionnement écologique et l'approche de la RSE dans d'autres entreprises.

Dans les deux entreprises, les valeurs de l'agriculture biologique et en particulier de la Biodynamie sont considérées comme des éléments centraux de leur culture et de leur identité, bien que l'activité agricole soit secondaire chez Body Nature. Les principes de la Biodynamie semblent particulièrement fondateurs pour caractériser le positionnement écologique de ces entreprises, une « éthique de la terre » menacée et à défendre dans le cas des Côteaux Nantais et qui constitue un gage de distinction dans le cas de Body Nature. Au-delà d'arguments d'ordre moral sur ce qui serait considéré comme juste ou non, les répondants invoquent, en lien avec l'engagement en Biodynamie, une position d'ordre ontologique quant à la conception de la nature et des hommes, qui apparaît déterminante pour comprendre cette tension.

Les répondants revendiquent une distinction évidente entre leur entreprise et les pratiques d'autres entreprises à l'égard des enjeux écologiques. L'objectif de cette recherche n'est pas tant d'analyser la critique de l'instrumentalisation de la RSE, déjà suffisamment étudiée dans les approches critiques dont nous avons soulevé les limites dans la Partie 1. Nous cherchons à comprendre en quoi ces entreprises seraient différentes des entreprises critiquées et sur quelles justifications et pratiques les répondants s'appuient pour défendre cette affirmation. Pour cela, dans le chapitre 8, dans un premier temps, nous analysons le fondement de la position écologique de ces entreprises, incarnée par les discours sur la Biodynamie. Dans un second

temps, nous analysons comment se manifeste ce positionnement écologique dans un contexte concurrentiel. En conclusion, par la mise en perspective des deux cas, nous cherchons à comprendre pourquoi le positionnement des Côteaux Nantais apparaît plus radical que celui de Body Nature. La figure ci-dessous présente les questionnements abordés dans le chapitre suivant.

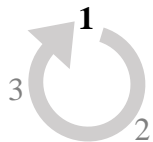


\* Questions abordées dans le chapitre 8

Figure 16. La tension entre deux modèles d'organisation : la question du fondement de l'opposition entre les deux modèles du point de vue de l'argumentation écologique et la question de la défense de l'argumentation écologique dans le contexte de l'entreprise

## 4 Synthèse des résultats présentés dans le chapitre 7

L'objectif de ce chapitre est d'apporter des premiers éléments de réponse à la question suivante (1) :



### Quelles tensions les entreprises en Biodynamie évoluant dans un environnement concurrentiel rencontrent-elles quand elles mettent en place la RSE ? (1)

Comment les acteurs de la Biodynamie conçoivent-ils la nature et l'homme et en quoi cette conception s'oppose-t-elle à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme ? (2)

Que mettent en place les acteurs de la Biodynamie pour défendre cette conception *écologique* de la nature et de l'homme dans le cadre de l'entreprise ? (3)

Dans les deux entreprises engagées écologiquement, la RSE se formalise dans un **contexte de croissance et de structuration des entreprises**, caractérisé en interne par l'essor des principes de la cité marchande et de la cité industrielle.

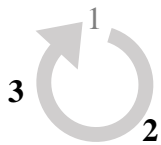
Ces entreprises étant déjà fortement engagées, la formalisation de la RSE est essentiellement motivée par le **développement d'un avantage concurrentiel** (cité marchande), par la **structuration d'une stratégie** (cité industrielle) et par la volonté de **valorisation et de distinction** de ces entreprises (cité de l'opinion).

Chez les Côteaux Nantais, la formalisation de la RSE, tournée vers une **approche gestionnaire et stratégique** de l'entreprise (cité marchande et cité de l'opinion), dans une **démarche de structuration et de segmentation** (cité industrielle), entre **en tension avec un engagement écologique** (*argumentation écologique*) **et humain** (cité domestique et cité civique) **considéré comme « authentique »** (cité inspirée). Chez Body Nature, la formalisation de la RSE constitue une opportunité de **valoriser et de marquer l'authenticité de son engagement écologique et humain** par comparaison aux grandes entreprises (cité de l'opinion), dont la RSE est considérée comme instrumentalisée à des fins marchandes ou de réputation (cité marchande et cité de l'opinion). Dans les deux entreprises, la RSE n'atteint pas encore l'ambition de cohésion et de fluidité interne (cité par projets).

Au-delà des différences entre les entreprises, la mise en place d'une RSE formalisée met en évidence une **opposition entre un positionnement écologique considéré comme « authentique » et l'instrumentalisation de la RSE à des fins économiques**. Les deux entreprises estiment préserver leur positionnement écologique grâce à leur adhésion aux valeurs et aux principes de la Biodynamie.

## Chapitre 8. Le fondement de l'*argumentation écologique* véhiculée par la Biodynamie et sa manifestation dans l'entreprise

Le chapitre 8 précise et analyse le fondement ontologique de la critique écologique radicale véhiculée par la Biodynamie et sa manifestation dans le contexte de l'entreprise. Il a pour objectif de répondre aux deuxième et troisième questions empiriques :



Quelles tensions les entreprises en Biodynamie évoluant dans un environnement concurrentiel rencontrent-elles quand elles mettent en place la RSE ? (1)

**Comment les acteurs de la Biodynamie conçoivent-ils la nature et l'homme et en quoi cette conception s'oppose-t-elle à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme ? (2)**

**Que mettent en place les acteurs de la Biodynamie pour défendre cette conception *écologique* de la nature et de l'homme dans le cadre de l'entreprise ? (3)**

En identifiant ce qui fonde l'*argumentation écologique* et dans quelle mesure elle entre en contradiction avec une perspective *fonctionnaliste*, nous répondons au besoin d'étude et d'analyse de la justification écologique identifiée dans la littérature (Lafaye & Thévenot, 1993) et cherchons à mesurer la radicalité de la critique écologique du capitalisme (Chiapello, 2013). À partir de cet éclairage ontologique, nous analysons les choix et initiatives mises en place dans les entreprises pour défendre ce positionnement écologique. Nous analysons alors comment une telle critique peut se manifester dans le contexte de l'entreprise et dans quelle mesure l'organisation peut se transformer. Dans une perspective constructiviste, nous cherchons à identifier comment et dans quelle mesure les acteurs s'appuient sur la RSE pour répondre aux revendications écologiques radicales. Les apports théoriques de ces résultats sont présentés dans les chapitres 9 et 10.

Le chapitre 8 présente les résultats issus de l'analyse complète de l'ensemble des entretiens et de la documentation sur la Biodynamie, complétée par l'analyse finale. Une analyse particulière de l'*argumentation écologique* permet de préciser le fondement ontologique de la critique écologique radicale à travers les représentations des acteurs. Par ailleurs, nous identifions par quelles pratiques et par quels choix les acteurs de l'entreprise tentent de défendre le positionnement écologique de l'entreprise. Cette analyse permet de mettre en perspective une conception *écologique* de l'organisation et de la RSE avec une conception *fonctionnaliste*, critiquée par les acteurs. Enfin, l'analyse finale enrichit nos résultats en les reliant aux dimensions théoriques des Économies de la grandeur. En particulier, elle nous permet d'identifier la façon dont les cités sont mobilisées pour défendre un positionnement *écologique* dans l'entreprise et pour critiquer le modèle *fonctionnaliste* d'organisation.

Dans un premier temps, à partir des discours sur la Biodynamie, nous précisons le fondement ontologique de l'*argumentation écologique*, c'est-à-dire la conception *écologique* de la nature et de l'homme véhiculée par la Biodynamie, que nous mettons en perspective avec une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme (1.). Puis nous identifions comment les acteurs défendent le positionnement *écologique* de l'entreprise (2.) et tentent alors d'esquisser un modèle *écologique* d'organisation (3.). Enfin, les résultats du chapitre 8 sont synthétisés dans une dernière sous-partie (4.).

## Sommaire du chapitre 8

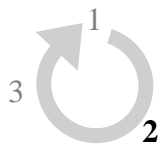
<b>1</b>	<b>LE FONDEMENT DE L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE VEHICULEE PAR LA BIODYNAMIE .....</b>	<b>269</b>
1.1	UNE NATURE VIVANTE COMME SYSTEME ETENDU D'ENTITES VIVANTES INCLUANT L'HOMME.....	269
1.1.1	LA REVENDICATION D'UNE « ESSENCE » DE LA BIODYNAMIE .....	270
1.1.2	UNE NATURE VIVANTE COMME SYSTEME ETENDU D'ENTITES VIVANTES .....	271
1.1.3	LA CONCEPTION <i>FONCTIONNALISTE</i> DU VIVANT COMME RESSOURCE POUR L'ENTREPRISE.....	273
1.2	LES IMPLICATIONS DE LA CONCEPTION <i>ECOLOGIQUE</i> DE LA NATURE : VARIATION ET DIVERSITE .....	274
1.2.1	LES VARIATIONS NATURELLES NON-HUMAINES : CYCLES ET ALEAS, SINGULARITE ET DIVERSITE.....	274
1.2.2	LES VARIATIONS NATURELLES HUMAINES : CYCLES ET ALEAS, SINGULARITE ET DIVERSITE .....	276
1.2.3	LA PREVISION, LA STANDARDISATION ET L'HOMOGENEISATION DANS L'APPROCHE <i>FONCTIONNALISTE</i> .....	276
1.2.3.1	La disponibilité constante ou contrôlée et la standardisation des produits.....	276
1.2.3.2	La disponibilité constante ou contrôlée et l'homogénéisation/anonymisation des hommes.....	278
1.3	L'OPPOSITION ONTOLOGIQUE ENTRE LES CONCEPTIONS <i>FONCTIONNALISTE</i> ET <i>ECOLOGIQUE</i> DE LA NATURE ET DE L'HOMME.....	279
<b>2</b>	<b>LA DEFENSE DU POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>280</b>
2.1	L'ANCRAGE DU POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE DANS LES SENSIBILITES ECOLOGIQUES.....	282
2.1.1	LES CONVICTIONS DES DIRIGEANTS : LA CROISSANCE ET LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE .....	282
2.1.2	UNE SENSIBILITE ECOLOGIQUE PARTAGEE PAR LES COLLABORATEURS .....	284
2.1.3	LA SENSIBILISATION ECOLOGIQUE PAR LA PROXIMITE A LA NATURE ET ENTRE LES HOMMES.....	285
2.1.3.1	L'ambition de renforcer la proximité à la nature et entre les hommes chez les Côteaux Nantais.....	285
2.1.3.2	La proximité à la nature sur le site de Body Nature .....	286
2.1.4	LES GARANTIES D'ADHESION DES COLLABORATEURS AUX VALEURS ECOLOGIQUES.....	287
2.2	LA DEFENSE DU POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE DE L'ORGANISATION.....	289
2.2.1	UNE DEMARCHE ORGANISATIONNELLE ASCENDANTE : LA CENTRALITE DE L'ACTIVITE AGRICOLE .....	289
2.2.1.1	Le travail avec la nature comme cœur de métier chez les Côteaux Nantais .....	289
2.2.1.2	La centralité « symbolique » de l'activité agricole .....	290
2.2.1.3	Des sites porteurs de biodiversité .....	292
2.2.2	LA POLYVALENCE ET L'AUTONOMIE DE L'ORGANISATION .....	292
2.2.2.1	Des organisations polyvalentes et autonomes « de la fourche à la fourchette » et « de la fleur au flacon » .....	292
2.2.2.2	La relative polyvalence des métiers et l'approche globale du projet chez les Côteaux Nantais .....	294
2.3	LA GESTION DU VIVANT DANS LE METIER AGRICOLE .....	294
2.3.1	LES PRATIQUES BIODYNAMIQUES POUR UNE STIMULATION DISCRETE DE LA VIE.....	295
2.3.2	LE RESPECT DES VARIATIONS DU VIVANT NON-HUMAIN : CYCLES ET ALEAS, SINGULARITE ET DIVERSITE .....	296



2.3.3	UNE DEMARCHE INDIVIDUELLE ASCENDANTE : L'OBSERVATION, L'ECOUTE ET L'ADAPTATION CONSTANTE .....	298
2.3.4	LA CONNAISSANCE SCIENTIFIQUE ET SENSIBLE DU VIVANT .....	299
2.3.5	L'AUTONOMIE ET LA FLEXIBILITE DES EQUIPES EN RESEAU .....	300
2.3.6	LE ROLE DE L'AGRICULTEUR-MANAGEUR.....	301
<b>2.4</b>	<b>LA GESTION DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE .....</b>	<b>302</b>
2.4.1	DES PRATIQUES ET DES PRODUITS POSITIFS POUR LA VIE HUMAINE .....	302
2.4.2	L'ADAPTATION ET LE RESPECT DES VARIATIONS HUMAINES : CYCLES ET ALEAS, SINGULARITE ET DIVERSITE .....	303
2.4.3	LA PROXIMITE HIERARCHIQUE : LE MANAGEUR ANIMATEUR ET ACCOMPAGNATEUR .....	304
2.4.4	L'AUTONOMIE ET LA FLEXIBILITE DES CONSEILLERES-DISTRIBUTRICES EN RESEAU CHEZ BODY NATURE .....	306
<b>2.5</b>	<b>DES ENTREPRISES OUVERTES A L'EXTERIEUR QUI PARTICIPENT A L'AVANCEE DE LA SOCIETE .....</b>	<b>306</b>
2.5.1	LES PROJETS DE COOPERATION ET DE SENSIBILISATION ECOLOGIQUE EXTERNE.....	306
2.5.1.1	La réputation d'entreprises engagées écologiquement.....	307
2.5.1.2	La diversité des projets de coopération et la communication externe chez les Côteaux Nantais .....	307
2.5.1.3	La sensibilisation externe comme mission principale de Body Nature : le site, la vente à domicile et la formation des conseillères-distributrices .....	308
2.5.2	LA COOPERATION POUR L'AVANCEE DU « BIO » OU DE LA BIODYNAMIE .....	310
2.5.2.1	La recherche, le lobbying et la coopération en Biodynamie chez les Côteaux Nantais .....	310
2.5.2.2	La coopération dans le bio et au-delà du bio chez Body Nature.....	311
<b>3</b>	<b>UN MODELE <i>ECOLOGIQUE</i> D'ORGANISATION .....</b>	<b>312</b>
3.1	L'EXPERIMENTATION <i>IN SITU</i> D'UN MODELE <i>ECOLOGIQUE</i> D'ORGANISATION.....	313
3.2	LA DEFENSE D'UN MODELE <i>ECOLOGIQUE</i> D'ORGANISATION A TRAVERS LES CITES.....	313
<b>4</b>	<b>SYNTHESE DES RESULTATS PRESENTES DANS LE CHAPITRE 8.....</b>	<b>315</b>

## 1 Le fondement de l'*argumentation écologique* véhiculée par la Biodynamie

La Biodynamie s'appuie sur une conception particulière de la nature et donc de l'homme, qui influence non seulement l'activité agricole et le rapport de l'homme à la nature mais aussi de manière plus générale les organisations humaines. L'analyse des discours sur la Biodynamie nous a permis préciser la conception de la nature et de l'homme revendiquée par les acteurs de la Biodynamie. Cette conception, que nous qualifions d'*écologique*, propose une définition du vivant, de la nature et de l'homme. Dans les extraits verbatim présentés, nous identifions en gras les mots permettant de préciser les caractéristiques de l'*argumentation écologique*. Toujours à partir des discours des acteurs, nous avons mis en perspective cette conception *écologique* avec la critique d'une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme. Cette partie permet de répondre à la deuxième question liée à notre terrain :



Quelles tensions les entreprises en Biodynamie évoluant dans un environnement concurrentiel rencontrent-elles quand elles mettent en place la RSE ? (1)

**Comment les acteurs de la Biodynamie conçoivent-ils la nature et l'homme et en quoi cette conception s'oppose-t-elle à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme ? (2)**

Que mettent en place les acteurs de la Biodynamie pour défendre cette conception *écologique* de la nature et de l'homme dans le cadre de l'entreprise ? (3)

Dans un premier temps, nous identifions que les acteurs de la Biodynamie considèrent la nature comme une entité vivante et comme un système étendu d'entités vivantes, incluant l'homme (1.1.). Puis, toujours à partir des discours sur la Biodynamie, nous précisons que ce fondement ontologique implique de prendre en compte et de respecter les variations et la diversité du vivant (1.2.). Enfin, nous nous demandons alors comment cette conception particulière de la nature et de l'homme se manifeste dans le contexte organisationnel (1.3.).

### 1.1 Une nature vivante comme système étendu d'entités vivantes incluant l'homme

La Biodynamie s'est développée à partir des inquiétudes d'un groupe d'agriculteurs, soucieux de redonner au sol sa santé et sa vitalité et de nourrir la plante par l'humus, face aux effets néfastes de l'industrialisation. Elle s'appuie sur une conception particulière de la nature. Cette conception, que nous avons cherché à éclaircir dans cette partie, est considérée comme ce qui constitue le fondement de la Biodynamie, en d'autres termes son « essence », et comme ce qui la distingue de l'agriculture biologique institutionnalisée, qui aurait perdu ses fondements (1.1.1.). Pour les acteurs de la Biodynamie, la nature est considérée comme une entité vivante constituée elle-même d'entités vivantes, dont l'homme, qui sont reliées entre elles par des forces et des énergies (1.1.2.). Les acteurs de la Biodynamie critiquent alors la perspective *fonctionnaliste* qui réduirait l'homme et la nature à des ressources (1.1.3.).

### 1.1.1 La revendication d'une « essence » de la Biodynamie

Le premier constat à l'origine de notre analyse a porté sur la revendication d'une particularité dans le positionnement de la Biodynamie. Les répondants se revendiquent appartenir à deux entreprises différentes des autres, en justifiant leur positionnement alternatif par l'adhésion aux valeurs et aux principes de la Biodynamie. Plus largement, les acteurs de la Biodynamie font référence à l'« essence », l'« âme », la « philosophie » sur laquelle s'appuierait la Biodynamie. Les répondants des Côteaux Nantais et de Body Nature estiment que le choix de la Biodynamie leur permet de se démarquer de la tendance au fonctionnalisme observée dans l'agriculture biologique institutionnalisée, qui lui ferait perdre ses fondements. C'est l'analyse de cette « essence » que nous présentons dans cette partie, à partir des discours sur la Biodynamie et des critiques formulées à l'égard d'une approche fonctionnaliste de l'entreprise.

La certification Demeter s'appuie sur un cahier des charges qui énonce des règles techniques mais qui évoque aussi des principes non mesurables :

*« Le travail en Biodynamie exige que l'on se sente fortement relié à l'essence de la méthode biodynamique, à ses principes et à ses buts. À cet effet, il est nécessaire de pénétrer les processus naturels, en utilisant l'observation, le processus de pensée et la perception. [...] Cependant, si quelqu'un ne veut utiliser ces normes que comme on le fait souvent avec les lois, c'est-à-dire, en ne se préoccupant de ne s'attacher qu'au côté formel ou en cherchant des échappatoires parce qu'il y a économiquement avantage, il ferait mieux de pratiquer un autre type d'agriculture. C'est la tâche de l'association Demeter France, de ses représentants, des conseillers d'empêcher que les choses ne prennent cette tournure. »*  
(Association Demeter France, 2014, p. 5).

Ainsi, dans le cahier des charges de la certification Demeter, l'utilisation des principes de la Biodynamie pour des avantages économiques est littéralement proscrite et l'insistance sur une « essence » de la méthode biodynamique, fondée sur des dimensions perceptives et sensibles, en fait un mouvement clairement alternatif au regard de l'agriculture biologique institutionnalisée. Au contraire, les critères institutionnels de l'agriculture biologique sont non seulement critiqués par les répondants comme étant trop peu contraignants mais aussi parce qu'ils s'appuient essentiellement sur des critères physiques et mesurables, tels que la réduction des intrants et l'interdiction de l'utilisation des produits chimiques en agriculture. D'après les répondants, la Biodynamie comporterait un fondement philosophique qui fait de ce mouvement bien plus qu'un ensemble de techniques agricoles respectueuses de la nature.

#### La revendication d'une « essence » de la Biodynamie

##### Les Côteaux Nantais

« Dès fois on dit « bio », et puis ça vient d'Ukraine, ou je ne sais où après, comme il dit, il est vachement bio ! [...] y en a qui font du bio parce que c'est la mode. [...] Tout le monde ne fait pas ce que l'on fait à l'heure actuelle, alors que c'est ce qui **devrait être obligatoire.** »

*homme, 41 ans, employé Transformation*

« Le profil des personnes qui sont recrutées par Ecocert maintenant n'est plus le même que le profil que les contrôleurs Ecocert il y a 15 ans. Il y a 15 ans on trouvait encore des personnes qui étaient issues de la mouvance « bio », comment dire, « **militante** ». Alors que maintenant dans les intervenants, ce sont des gens qui n'ont pas forcément d'**état d'âme** par rapport au bio. C'est un aspect technique. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*

« Donc on se bat pour le Demeter, en se disant, ben on est encore un peu plus **responsable** et on fait encore plus de choses. »

*femme, 40 ans, responsable RH et comptabilité*

### Body Nature

« AB, en gros, c'est pas de pesticides, alors que Demeter y a quelque chose de plus **global**. Une **philosophie** derrière, des **valeurs**. »

*homme, 24 ans, employé Exploitation agricole et espaces verts*

« Avec la **Biodynamie**, l'enjeu c'est de ne pas perdre l'âme. [...] On a une **vision complètement différente de l'entreprise** et des relations [...]. Pour moi la **cohérence** est plus importante dans la Biodynamie. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

#### 1.1.2 Une nature vivante comme système étendu d'entités vivantes<sup>1</sup>

D'après l'analyse des discours sur la Biodynamie, la « vie » apparaît comme le fondement de la nature. La vie est le processus qui soutient chaque entité et qui la relie autres. Ainsi, la plante est vivante, elle respire et se nourrit, en particulier du sol, lui aussi vivant, et des forces reçues par le cosmos, lui aussi vivant. Les animaux sont vivants et reliés à la plante et au sol. Ils nourrissent le sol et sont nourris par la plante. Les hommes sont également des êtres vivants et appartiennent à la nature au même titre que les autres entités. Intégrés dans un écosystème par nature non hiérarchisé, les hommes ne sont pas considérés comme supérieurs à la nature. L'agriculture est une activité concrétisant l'insertion humaine dans la nature, plutôt qu'une action de l'homme en vue de transformer la nature.

Les entités ne sont pas séparées les unes des autres, elles sont reliées et intégrées dans un écosystème global et dans des « sous-systèmes » (sol, ferme, cosmos...), par l'intermédiaire de forces énergétiques provenant du cosmos. Par exemple, le sol est un écosystème à part entière, une organisation complexe constituée d'espèces animales (insectes, crustacés, vers), d'espèces végétales (plantes, mousses, lichens, champignons, algues) et d'une vie microbienne dense. Le sol est particulièrement central pour la Biodynamie, puisque c'est avant tout lui qui va nourrir la plante.

<sup>1</sup> Quokelune propose une illustration de la conception de la nature comme écosystème qui relie toutes les entités vivantes, à travers son œuvre « Ce qui se lie » à la page 223.

Ainsi, les corps ne sont pas isolés dans la matière mais la vie implique une interpénétration entre les êtres. Les forces énergétiques, venant du cosmos, sont alors au cœur de la formation d'interactions vivantes entre les mondes minéraux, végétaux, animaux et humains. Ce système énergétique relie les entités par des liens biologiques, psychiques mais aussi spirituels.

Le cosmos est un système moins tangible que ceux qui sont directement à la portée de l'homme. La terre, considérée dans sa matérialité, est dénuée de vie. Elle reçoit la vie par son appartenance à un système cosmique (solaire et stellaire). En effet, le cosmos, par l'intermédiaire de la lune principalement et du soleil, génère des énergies de façon cyclique, qui influent sur le monde physique. Ces forces et leurs variations sont à l'origine des saisons, mais aussi de la diversité des êtres vivants, de la variation des qualités gustatives en fonction des lieux, de la singularité de chaque terroir et des cycles de vie et de mort qui rythment la vie.

C'est pourquoi, dans l'approche biodynamiste, chaque ferme est considérée comme un organisme vivant autosuffisant, fonctionnant comme une « individualité autonome », qui se suffit à elle-même, à laquelle les hommes, les animaux et les plantes participent, en s'équilibrant mutuellement dans une logique systémique. La ferme doit donc s'appuyer sur la diversité des êtres vivants caractéristiques de sa localisation particulière et prendre en compte son intégration dans l'environnement local. Au-delà d'un mode de production, le projet agricole touche à la question d'un équilibre entre l'homme et la nature et donc à des enjeux éthiques, écologiques, alimentaires, socio-économiques, sanitaires et politiques.

Le Cahier des charges de la certification Demeter insiste sur ce point :

*« Toute vie se constitue en fonction de principes organiques. Des organes qui apparaissent séparément s'unissent pour donner une entité vivante. Cet organisme est plus que la somme de ses parties. Les organismes sont contenus par une peau permettant à une vie intérieure autonome de se développer qui existe en relation avec un environnement terrestre et cosmique. Si cette vie intérieure dispose d'un développement autonome, une individualité est formée. Si un domaine agricole est organisé selon ces principes et développe à partir de ses propres ressources un système de vie du sol, de développement des plantes et d'élevage approprié, alors nous pouvons légitimement parler d'organisme agricole. »*  
(Association Demeter France, 2014, p. 7)

Les notions d'équilibre, de globalité et de flux sont centrales en Biodynamie. Cet aspect écosystémique de l'*argumentation écologique* rejoint étroitement le principe supérieur de la cité par projets, tout en l'excédant puisqu'il ne se limite pas aux relations entre les hommes.

#### Une nature vivante comme système étendu d'entités vivantes

##### Les Côteaux Nantais

« Il faut toujours avoir ce lien avec le côté Demeter, **respect** de la matière, du produit. À aucun moment on doit le neutraliser ou lui nuire. Derrière il y a un **potentiel qui est généré**. Tout ce qui est Demeter, c'est la **multiplication de la vie**, c'est **générer la vie**. Donc tout ce qui va vers la

réduction de la vie, c'est exclu. C'est le **monde du vivant** Demeter, c'est le **monde du vivant**, tout ce qui est lié à l'**énergie**, c'est tout ce qui est **vivification, dynamisation**. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

« Pour moi, c'est important de faire une **liaison entre les hommes et la terre**. Il me semble que c'est l'**avenir** quoi. Si on ne fait pas maintenant, ben... on regrettera sûrement. »

*homme, 44 ans, responsable d'un verger*

### Body Nature

« Quand on prend **conscience** qu'il faut **respecter le sol**, c'est déjà un **grand pas** de franchi. »

*femme, 49 ans, responsable Réseau de vente à domicile*

« Avec la Biodynamie, on **accompagne** la **plante**, mais surtout la **terre**. [...]La Biodynamie donne un **sens de globalité** plus important au sens du **domaine agricole** et puis de ceux qui y travaillent et puis des **animaux**, etc. »

*homme, 68 ans, fondateur, responsable Exploitation agricole et espaces verts*

« Par rapport au **respect de la vie** de la planète tout court et puis en termes de **bien-être pour le futur**, la Biodynamie **c'est ce qu'il y a de mieux** à faire. [...]Le **lien au sol**, il est important pour montrer d'où viennent les matières premières et pour montrer comment on peut faire autrement que du conventionnel et que le **bio**, ça a plein de vertu, de **remonter à la source**. [...] C'est le **caractère écologique** qui fait qu'on **vient de la terre** et on **retournera à la terre**. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

« L'homme, c'est pas comme une ressource matérielle. Une machine, ça casse, on remet un boulon. L'homme, ça se traite pas de la même façon. [...] La Biodynamie, c'est de la **gestion humaine**, parce que voilà on est un **être vivant et intelligent**, donc pas un matricule. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

« En Biodynamie, les gens, ils prennent de la **terre** et puis ils **sentent une force dedans**. »

*homme, 24 ans, employé Exploitation agricole et espaces verts*

### 1.1.3 La conception *fonctionnaliste* du vivant comme ressource pour l'entreprise

Les discours sur la Biodynamie mettent en opposition cette conception ontologique que nous qualifions d'*écologique* avec une conception utilitariste de la nature que nous qualifions de *fonctionnaliste*. Nous analysons cette conception *fonctionnaliste* à partir de l'analyse des critiques des répondants à l'égard de la RSE et en particulier de ses dérives dans les grandes entreprises. Selon les répondants, dans une perspective *fonctionnaliste*, la nature est appréhendée, à travers sa fonction pour l'entreprise, comme un ensemble de ressources. Son caractère vivant n'est pas nié mais les modes de gestion visent à le contenir, c'est-à-dire à l'uniformiser, le standardiser ou le rendre prévisible. Que ce soit dans la gestion des ressources humaines ou des ressources naturelles, les « ressources » sont considérées dans une perspective matérielle, figée et cloisonnée. Ainsi, les hommes sont eux-aussi considérés comme des ressources.

## 1.2 Les implications de la conception *écologique* de la nature : variation et diversité

Considérer la nature comme vivante peut sembler aller de soi. Cependant, d'après les acteurs de la Biodynamie, cette position ontologique comporte des implications importantes pour la manière de travailler avec le vivant, implications qui seraient négligées par une approche fonctionnaliste de la nature. En tant qu'entités vivantes, les êtres possèdent des caractéristiques cycliques, variables et singulières. Ainsi, une organisation que l'on pourrait qualifier d'« écologique » serait une organisation apte à intégrer ces variations et la diversité qui en découle (1.2.1. et 1.2.2.). Au contraire, en considérant la nature comme une ressource, l'entreprise *fonctionnaliste* chercherait à amoindrir ou à écarter au maximum les variations naturelles et les singularités, afin de rendre les ressources quantifiables, mesurables et prévisibles (1.2.3.).

### 1.2.1 Les variations naturelles non-humaines : cycles et aléas, singularité et diversité

D'après les acteurs de la Biodynamie, les entités évoluent selon des cycles plus ou moins réguliers (journées, saisons), déterminés par les forces cosmiques. Cette conception de la nature influence nécessairement l'organisation et l'appréhension de l'activité agricole. L'exploitation agricole s'adapte à des cycles naturels imbriqués et les pratiques agricoles reposent sur le calendrier lunaire (jour feuille, jour racine, jour/nuit, saisons...). Ces cycles déterminent les tâches à effectuer. La production reflète ces cycles naturels et est alors distribuée de façon cyclique. La production agricole et donc les produits mis sur le marché ne peuvent être disponibles à tout moment, mais répondent à une saisonnalité subtile.

Au-delà de ces cycles *a priori* prévisibles, la nature est également soumise à des variations plus aléatoires et accidentelles, qui ne permettent alors pas une prédiction quantitative et qualitative sûre et systématique de la production. Des aléas, notamment climatiques, peuvent avoir des effets sur l'activité agricole à tout moment et avoir une influence sur les récoltes et leurs caractéristiques. La production peut varier en quantité, ou en qualité, en termes de couleur, de texture ou de qualité gustative. Ces variations aléatoires nécessitent une adaptation constante et amènent à une certaine gestion du travail au jour le jour. Elles impliquent souplesse et flexibilité dans les temps et les types de pratiques. Certaines tâches peuvent être déplacées ou avancées selon les aléas climatiques, la vitesse de pousse ou les accidents (parasites, maladies).

La dimension cyclique et variable de la vie influence les entités elles-mêmes. Chaque être vivant est singulier. Ce sont ces cycles, ces variations et les singularités qui en découlent qui permettent la diversité naturelle. Cette biodiversité est essentielle à l'équilibre global de la nature. La singularité inhérente aux entités vivantes est prise en compte dans la production agricole en Biodynamie. Les variétés sont plus ou moins sensibles et les localisations plus ou moins adaptées. Les spécificités des lieux, des variétés et des espèces sont prises en compte dans l'équilibre de l'exploitation. De plus, l'exploitation favorise la biodiversité : elle produit différentes variétés et laisse la biodiversité s'exprimer au-delà de la production agricole. Cette biodiversité permet de former un équilibre écosystémique sur l'exploitation.



« Chaque localité est différente d'une autre. Toute pratique agricole à travers ses méthodes de travail du sol, ses rotations et sa fertilisation développe une faune, une flore et un sol particuliers. Le choix des espèces animales, la façon de les élever, détermine les paramètres de la fertilité du sol. Les décisions des responsables et les voies de coopération donnent au domaine agricole un caractère particulier. L'objectif étant que l'on développe une plus grande harmonie de l'organisme agricole basée sur une conscience spirituelle et scientifique. » (Association Demeter France, 2014)

Ainsi, chaque exploitation possède un équilibre propre et, au sein de celle-ci, chaque sous-système possède une personnalité propre, soumise aux interactions des mondes animaux, végétaux, minéraux et humains. La singularité des entités vivantes implique que la production et les produits ne sont pas standards non plus et sont dotés de qualités organoleptiques variables (apparence, goût, odeur, texture, consistance).

### Les cycles et aléas naturels

#### Les Côteaux Nantais

« Pour moi y a un impact symbolique auprès des employés, dans le sens où on véhicule, pour nous qui ne sommes pas là par hasard, que c'est extrêmement important de **préserver la nature**, d'y **apporter du soin**, de la **suivre** dans toutes ces **étapes de la saisonnalité**. »

*homme, 41 ans, responsable adjoint Transformation*

« Aujourd'hui, si on fait pas la **cueillette** pendant une **journée**, eh bien ça **repousse**. Après, est-ce qu'il va y avoir de la **grêle** ou de la **pluie**, enfin il y a des **étapes** quand même on est quand même en **cycle de la nature**. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation*

« C'est la **nature**. C'est **indépendant de nous**, c'est ça aussi. Donc il faut **savoir travailler avec la nature**, on sait qu'il y a des **années** qui sont **fortes** et des **années** qui sont un peu plus **faibles**. Il faut gérer tout ça. Des fois, il y a des saisonniers qui font un peu la moue parce que, comme cette année, la **récolte** a duré un mois de moins par rapport aux autres années. Donc évidemment ça fait un mois de travail en moins pour eux. »

*homme, 41 ans, responsable d'un verger*

### La singularité et la diversité des entités

#### Les Côteaux Nantais

« **Organoleptique**, c'est en fait, ça rassemble tous les critères qui traitent sur les **qualités gustatives**, l'**odorat**, la **texture**, et ça on les réunit, la **couleur**, ce sont des **qualités organoleptiques**. On a choisi nous d'avoir des produits... ben... aux **caractéristiques variables**. Et ça on le comprend bien quand on intègre les **variations** que peut avoir le **végétal en amont**. Parce qu'en fait si on raisonne en, au niveau qualité, un qualicien, il aime bien les choses très normées, il mesure tout ça. Il y a des choses que nous ici **on mesure pas** parce qu'on sait qu'il y a des **variations** et on les **accepte** et ça **fait partie de notre choix** initial, et ça devient un choix stratégique maintenant. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*



### 1.2.2 Les variations naturelles humaines : cycles et aléas, singularité et diversité

Selon les répondants, la Biodynamie comporte une dimension humaine qui n'existe pas dans les certifications biologiques et écologiques, orientées vers une conception réductrice de l'écologie, c'est-à-dire uniquement liées à des contraintes d'ordre techniques sans effet sur les valeurs et sur les hommes. D'après eux, la conception du vivant s'applique autant aux entités non-humaines qu'aux hommes. Les hommes, en tant qu'êtres vivants, sont donc des êtres saisonniers. Ils n'ont pas un « rendement » régulier, mais alternent des cycles imbriqués de régénérescence et de croissance. La saisonnalité humaine implique des moments de régénérescence réguliers et concordants avec les cycles naturels (jour/nuit, cycles lunaires, saisons, cycles de vie). Au-delà de ces cycles *a priori* prévisibles, l'homme peut être soumis à des variations aléatoires. Tout comme l'homme travaillant en Biodynamie doit s'adapter aux variations de la nature, les variations humaines nécessitent une adaptation flexible de l'activité humaine et de l'organisation. Le respect des variations humaines, cycles comme aléas, implique de l'adaptation et de la solidarité. Comme chaque entité vivante est singulière, chaque homme est singulier. La sensibilité, les forces, les faiblesses, les types d'intelligence varient d'un homme à un autre. Cette singularité est la base de la diversité humaine.

#### Les cycles et aléas humains

##### Les Côteaux Nantais

« C'est extrêmement important de **préserver la nature**, d'y **apporter du soin**, de la **suivre** dans toutes ces **étapes de la saisonnalité**. Ben **avec l'humain** on fait **pareil**. Si on peut pas faire pareil avec l'humain, ça veut dire que là on devient une entreprise effectivement où c'est simplement un vecteur, où c'est simplement un outil de vente. »

*homme, 41 ans, responsable adjoint Transformation*

#### Body Nature

« Demeter prend en compte la **saisonnalité humaine** mais pas AB. Pour moi c'est ça, la **cohérence** est plus importante dans la **Biodynamie**, parce que encore une fois, si y avait une **norme humaine**, si on disait demain tu as la **norme Demeter** ou AB, je prends la Demeter. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

#### La singularité et la diversité humaine

##### Les Côteaux Nantais

« Il faut créer une **forte biodiversité** dans le **verger**. Ce que je disais à l'instant, c'est **comme les humains**, il y en a des **plus ou moins sensibles**, les uns les autres, certains à la grippe, d'autres à autre chose. S'il y avait que des « Robert », on aurait tous le même problème. Dans **les plantes**, c'est **pareil** en fait. **Chaque individu** est **différent**, chaque individu à des **résistances différentes**. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

### 1.2.3 La prévision, la standardisation et l'homogénéisation dans l'approche *fonctionnaliste*

#### 1.2.3.1 *La disponibilité constante ou contrôlée et la standardisation des produits*

Selon les répondants, dans la conception de la nature comme ressource, le produit doit être disponible à tout moment et l'organisation ne prend pas en compte la réalité naturelle. Le

marché exige une disponibilité du produit sinon constante au moins strictement prévisible. Les aléas sont pénalisés dans un contexte de concurrence. L'entreprise est un outil de vente qui s'appuie sur des ressources maîtrisables pour pouvoir fonctionner convenablement. L'exploitation agricole utilise des produits chimiques afin de rendre la plante disponible et d'assurer son rendement quels que soient les aléas. Des solutions sont mises en place pour permettre une production constante quels que soient les cycles (production sous serre).

Par ailleurs, dans la conception *fonctionnaliste* de la nature, les ressources doivent être quantifiables et standardisables. Les notions plus qualitatives liées à la singularité sont considérées comme des entraves à l'optimisation et à l'efficacité. La variabilité n'est pas admise et le produit vendu doit être conforme à un témoin. Les processus de production et de transformation sont alors normalisés et contrôlés, voire artificialisés pour permettre la standardisation du produit. Les étapes de la production et de la transformation sont systématisées et contrôlées. L'utilisation de produits chimiques et de solutions telles que la culture sous serre rend possible la culture de toute plante quelle que soit l'implantation. Des procédés d'artificialisation par ajout de substances chimiques permettent à l'organisation de s'assurer des qualités organoleptiques des produits.

Selon les répondants, la conception *fonctionnaliste* de la nature dominerait dans l'agriculture conventionnelle et dans la grande distribution, et s'étendrait progressivement à certains magasins spécialisés « bio ». C'est pourquoi les Côteaux Nantais souffrent de plus en plus des contraintes et des pénalités imposées par les clients qui s'inscrivent dans une perspective *fonctionnaliste*, puisque leur activité repose en grande partie sur la production agricole. Les répondants distinguent ces clients de ceux adhérant aux valeurs de l'agriculture biologique, qui intègrent une compréhension du vivant et sont dans un rapport de confiance et de coopération avec l'entreprise.

#### La disponibilité constante ou contrôlée des produits

##### Les Côteaux Nantais

« Les clients sont plus exigeants, moins sympas... Ben après ils veulent du... Oui, ils sont plus exigeants sur la qualité, sur les délais. Y en a qui commandent à la dernière minute... La GMS est très très très exigeante, encore plus carré. C'est un peu compliqué... Oui les délais, si y a des ruptures, payer des... pénalités etc. L'année dernière, c'est un exemple type, on était en rupture, on a du finir en avril-mai. Y avait plus de pommes sur le marché, donc plus de vente en frais, ça veut dire plus de compote... Sauf que les clients, ils comprennent pas pourquoi ! Ben y en a pas, on va pas les faire ! C'était une petite année, c'était pas une bonne année. Donc y a des clients qui ne comprennent pas. Surtout la GMS. Parce que c'est comme ça. Le petit magasin bio qui est **vraiment bio**, lui il va **comprendre**. Il met pas de pénalités. »

*femme, 38 ans, assistante commerciale*

##### Body Nature

« AB ne prend pas en compte le **cycle naturel**. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

« Dans le monde, c'est comme ça, les gens vont au supermarché et ben tout est disponible partout à tout moment, ben c'est pas la **réalité naturelle**, et ça c'est important de **l'expliquer** aussi. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

#### La standardisation des produits

##### Les Côteaux Nantais

« Il y a une **dimension agricole** et puis **biologique**. Parce que donc après, pour rendre, je sais pas, une purée de pommes qui serait fabriquée chez Andros, eh bien je demanderais à ce qu'il y ait des taux de sucre qui soient toujours le même, je demanderais à ce qu'il y ait une variété qui soit toujours la même. La couleur, il faudrait qu'elle soit bien ciblée entre telle et telle mesure. [...] Dans mon parcours, quand je suis venu ici j'ai quitté le monde industriel, qui était très, très cartésien quand même. Et je suis tombé dans un monde qui était un peu **moins cartésien** dans lequel j'ai voulu aussi appliquer certaines méthodes cartésiennes et puis à un moment donné, j'ai aussi mis de l'eau dans mon vin, j'ai **pris du recul**. Je reviens toujours au **vivant** et à la **biodiversité**, il y a des choses qu'on peut pas... Il faut **pas essayer de maîtriser**. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*

#### 1.2.3.2 La disponibilité constante ou contrôlée et l'homogénéisation/anonymisation des hommes

D'après les répondants, les organisations qui considèrent le vivant dans une perspective fonctionnaliste gèreraient les hommes comme des ressources. La gestion des ressources humaines exigerait une disponibilité strictement prévisible sans respect des cycles naturels et accepterait peu les aléas. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines chercherait à homogénéiser et anonymiser les hommes. La gestion de la ressource deviendrait alors prioritaire sur le rapport humain. Selon certains répondants de Body Nature, ce mode de gestion des ressources humaines se rencontrerait particulièrement dans les grandes entreprises.

#### La disponibilité constante ou contrôlée des hommes

##### Body Nature

« Moi pourquoi aujourd'hui je refuse AB, enfin on refuse, parce que « Ah, on a des produits supers, sauf que on fait tourner en « 3x8 », les mecs ils commencent à 10h ils se couchent à 6h du matin. L'homme il est pas fait pour bosser la nuit. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

#### L'homogénéisation/anonymisation des hommes

##### Body Nature

« Tant que les dirigeants, les créateurs, les dirigeants de ma génération avaient créé leur entreprise, ça allait, mais après ils avaient des cadres, des acheteurs, des politiques d'achat, et ça devenait de plus en plus anonyme. L'attitude aussi vis-à-vis des clients, ce n'était plus des **individus**, c'était des centrales d'achats, c'était des gros groupes. »

*homme, 68 ans, fondateur, responsable Exploitation agricole et espaces verts*

« Et puis j'ai travaillé dans les Ressources Humaines, et je suis tombé dans une entreprise qui faisait de la gestion de matricule, c'était pas forcément en adéquation avec... La gestion de matricule, c'est un bonhomme dans l'usine d'Amiens : « euh ben la chaîne on va la mettre là, tu

suis ou tu suis pas, je m'occupe pas de savoir si voilà. [...] Dans mon ancienne entreprise, c'était dilué, parce que la compta générale était à la Défense, la compta analytique elle était en usine, la finance c'était la Défense, tout le commercial, on n'en voyait que des éléments parce que nous on était en usine, il fallait qu'on fasse ce qu'on avait à faire, on avait pas la **capacité à être intelligent**, je caricature violemment mais c'est vraiment l'image qu'il y avait et la considération qu'il y avait. [...] Ici, il y a une cohérence de gestion plus, enfin moins, comment dire, moins « tableau de bord » quoi. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

### 1.3 L'opposition ontologique entre les conceptions *fonctionnaliste* et *écologique* de la nature et de l'homme

Il existe différentes conceptions du monde, de la nature et de l'homme, dont certaines s'opposent d'un point de vue ontologique et qui modifient le rapport de l'homme au vivant, à la nature et aux autres hommes. À partir de l'analyse des discours sur la Biodynamie, il semblerait que la conception *écologique* de la nature et de l'homme issue de la Biodynamie apporte une rupture d'ordre ontologique par rapport à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme. Nous présentons cette scission dans le figure ci-dessous.

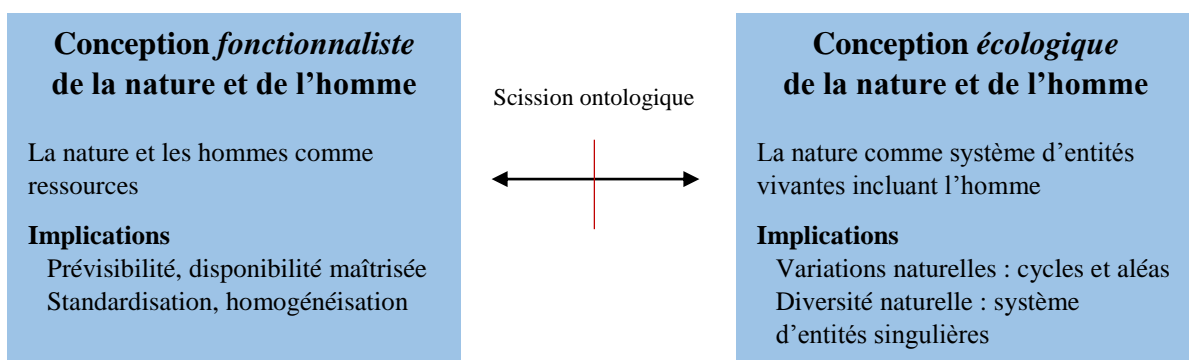
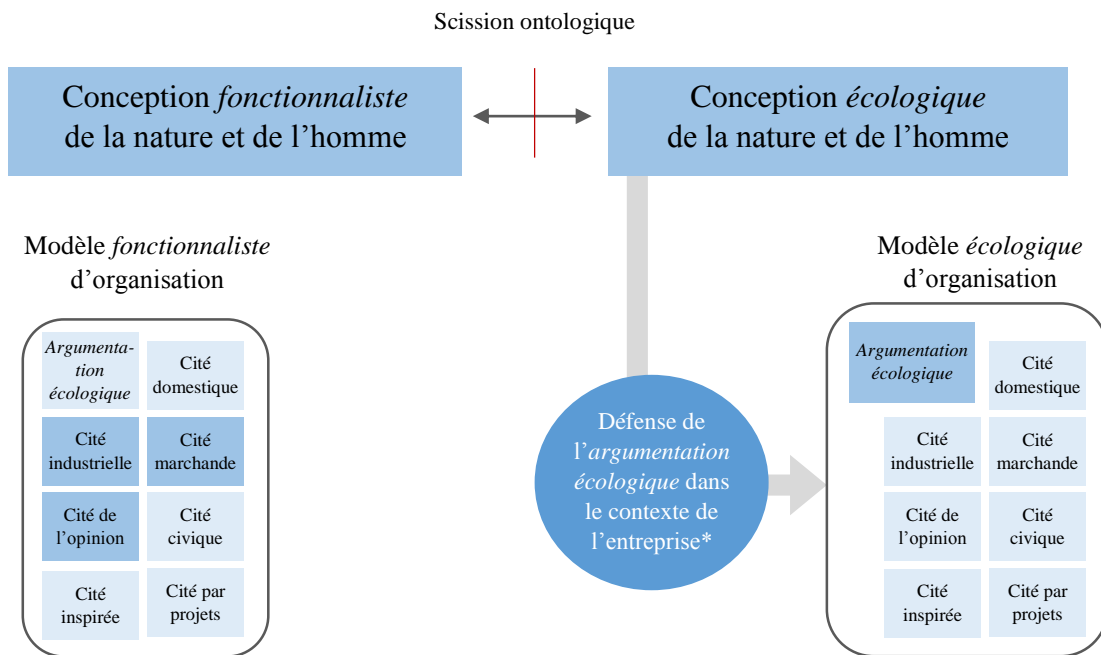


Figure 17. Le fondement de l'*argumentation écologique* et ses implications directes : une conception *écologique* de la nature et de l'homme en opposition avec une conception *fonctionnaliste*

L'*argumentation écologique* comporte des implications qui invitent à repenser la finalité et la responsabilité des entreprises. L'objectif de cette recherche est d'analyser comment cette conception *écologique* de la nature et de l'homme se manifeste dans le contexte organisationnel et comment elle influence l'agencement des cités dans l'organisation, en analysant les initiatives mises en place dans l'entreprise pour défendre son positionnement écologique. Nous présentons dans la figure ci-après le questionnement abordé dans la deuxième sous-partie.



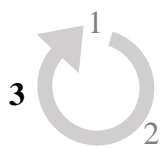
\* Question abordée dans la sous-partie 2.

Figure 18. La scission ontologique entre *fonctionnalisme* et *écologie* et la question de la défense de la conception *écologique* de la nature et de l'homme dans le contexte de l'entreprise

## 2 La défense du positionnement écologique de l'entreprise

Dans la partie précédente, nous avons vu que la conception *écologique* de la nature et de l'homme véhiculée par la Biodynamie a une influence directe sur l'appréhension de la nature et de l'homme dans l'organisation, avec la prise en compte des caractéristiques du vivant. Nous avons vu également que cette conception *écologique* entre en opposition avec une conception *fonctionnaliste* de la nature et des hommes. Dans le contexte de développement économique qui caractérise les deux entreprises étudiées, le positionnement *écologique* semble en partie menacé par une approche *fonctionnaliste* de l'organisation et de la RSE, mais la plupart des collaborateurs de ces entreprises ainsi que les dirigeants tiennent à le défendre. En particulier, la plupart des répondants des Côteaux Nantais se montrent très critiques à l'égard des effets potentiellement négatifs de la croissance et de la structuration de l'entreprise sur l'engagement écologique. Bien que l'entreprise grandisse et se structure de plus en plus, les craintes d'évoluer vers une organisation davantage *fonctionnaliste* qu'*écologique* génèrent des réactions qui se répercutent alors sur les pratiques. Les collaborateurs tout comme les dirigeants évoquent les moyens mis en place pour tenter de contrer l'éventuelle dénaturation des valeurs et des engagements. Les répondants décrivent des initiatives et des pratiques, mises en place soit de façon spontanée et individuelle soit de façon plus formelle à un niveau organisationnel, dans le but de résister à l'instrumentalisation économique ou de défendre leur engagement écologique.

Chez Body Nature, il n'y a pas de craintes explicites, mais plutôt la revendication d'une distinction par le positionnement écologique de l'entreprise et par la RSE face aux dérives observées dans les grandes entreprises. Dans cette partie, nous analysons, à partir des discours des répondants, les choix et les pratiques mis en place par les individus et/ou au niveau de l'organisation pour tenter de préserver ou pour signifier le positionnement écologique de l'entreprise dans un contexte concurrentiel et de développement économique. Dans les extraits verbatim présentés, nous identifions en gras les mots permettant de préciser les caractéristiques d'un modèle *écologique* d'entreprise. Cette partie permet de répondre à la troisième question liée à notre terrain :



Quelles tensions les entreprises en Biodynamie évoluant dans un environnement concurrentiel rencontrent-elles quand elles mettent en place la RSE ? (1)

Comment les acteurs de la Biodynamie conçoivent-ils la nature et l'homme et en quoi cette conception s'oppose-t-elle à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme ? (2)

**Que mettent en place les acteurs de la Biodynamie pour défendre cette conception *écologique* de la nature et de l'homme dans le cadre de l'entreprise ? (3)**

Un aspect déterminant du positionnement écologique de l'entreprise est l'ancrage de ce positionnement dans les sensibilités des dirigeants et des collaborateurs (2.1.). Par ailleurs, le positionnement écologique se répercute sur l'appréhension générale de l'organisation, de sa démarche et de ses activités (2.2.). Dans le secteur agricole, l'*argumentation écologique* se concrétise directement dans la manière de gérer le vivant non-humain (2.3.). La défense du positionnement écologique se révèle également dans la manière de gérer les hommes dans l'entreprise (2.4.). Enfin, les entreprises portent l'*argumentation écologique* à l'extérieur de l'organisation à travers des démarches coopératives (2.5.).

Alors que les critiques de la formalisation de la RSE permettaient de distinguer facilement les différentes cités et en particulier l'essor des cités marchande, industrielle et de l'opinion, les discours liés à la défense du positionnement écologique abordent l'organisation et son engagement d'un point de vue global. L'analyse par cité est plus délicate dans la mesure où les dimensions écologiques, humaines et sociétales ainsi que les dynamiques personnelles et collectives sont interconnectées. Les cités semblent en quelque sorte intégrées et reliées dans l'entreprise, en cohérence avec cette conception particulière de la nature et du vivant. C'est pourquoi, afin de ne pas distinguer trop rapidement les différents aspects du positionnement écologique, nous présentons tout d'abord les manifestations de l'*argumentation écologique* dans l'entreprise sans distinguer les cités qu'elles viennent soutenir, puis nous proposons une synthèse de ces initiatives par cité dans la sous-partie 3.2., sur laquelle nous nous appuyons pour modéliser l'organisation dans une perspective *écologique*.

## 2.1 L'ancrage du positionnement écologique de l'entreprise dans les sensibilités écologiques

D'après les répondants, le positionnement écologique de l'organisation est avant tout une question de conviction et d'adhésion aux valeurs écologiques des dirigeants et collaborateurs. L'engagement en Biodynamie et les modes de gestion écologiques et humains qui y sont liés nécessitent une adhésion personnelle des individus qui forment l'organisation. En particulier, les convictions et les choix des dirigeants sont déterminants pour préserver le positionnement écologique de l'entreprise dans un contexte concurrentiel (2.1.1.). Puis le positionnement écologique s'enracine dans l'organisation grâce aux sensibilités des collaborateurs (2.1.2.). La sensibilisation des collaborateurs passe en premier lieu par la proximité des hommes à la nature et par la proximité entre les différents métiers des deux entreprises (2.1.3.). Au-delà de la proximité à la nature et entre les hommes, des initiatives plus formelles sont mises en place, notamment chez Body Nature, pour s'assurer de l'adhésion des collaborateurs aux valeurs écologiques (2.1.4.).

### 2.1.1 Les convictions des dirigeants : la croissance et la transmission de l'entreprise

La conviction écologique des dirigeants apparaît essentielle pour préserver le positionnement écologique malgré les pressions concurrentielles. En effet, bien qu'attentifs à la prise d'initiative individuelle, les dirigeants demeurent les décisionnaires en termes d'orientation de la mission et de la stratégie générale de l'entreprise. Ce sont eux qui décident et mènent le choix d'implantation de ces deux entreprises en campagne, les choix liés au modèle d'organisation, les choix liés au développement économique ainsi que les choix liés à la transmission de l'entreprise.

Chez les Côteaux Nantais ou chez Body Nature, l'engagement écologique est ancré dans l'histoire des dirigeants ou des fondateurs. Chez les Côteaux Nantais, deux des actuels dirigeants ont toujours travaillé dans des activités agricoles. Ces dirigeants se montrent réticents face à la croissance, à la structuration de l'activité et à la RSE. Ils valorisent le travail de terrain et l'attention à la nature. Ils veillent à ce que la réalité du vivant garde la première place. La réticence de certains dirigeants des Côteaux Nantais quant aux effets de la croissance et leur défense intransigeante de la Biodynamie constituent des garde-fous face au risque de dénatura-tion du positionnement écologique. Le troisième dirigeant, de profil gestionnaire et doté d'une grande expérience de développeur d'entreprises, est davantage favorable au développement concurrentiel de l'entreprise. Cependant, il tient à conserver un positionnement écologique fort, étant lui-même très sensible à la nature, qui lui rappelle son enfance à la ferme. Mais il n'a quant à lui pas de difficulté à concevoir la conciliation entre engagement écologique et développement économique. L'enjeu de la pérennité du positionnement écologique est étroitement lié aux dirigeants et à la transmission de l'entreprise. Le responsable de l'exploitation des Côteaux Nantais estime que cette question déterminera l'avenir de l'entreprise. Il tient à ce que l'adhésion à la Biodynamie ne se perde pas.



Chez Body Nature, le fondateur est fils d'agriculteur et travaillait dans les champs durant sa jeunesse. Il est aujourd'hui responsable du domaine et tient fermement à l'engagement en Biodynamie et au développement de la biodiversité sur le site. Il a transmis la direction à ses deux fils, dans une continuité familiale. Ceux-ci sont sensibles aux questions écologiques mais ne perçoivent pas de tension entre leur positionnement écologique et le développement économique de l'entreprise. De profils plus gestionnaires et expérimentés dans de grandes entreprises, leur objectif est avant tout de croître et de rayonner sur le secteur, en structurant et en optimisant l'organisation. Ils perçoivent l'exploitation comme annexe bien que symboliquement importante.

### Le questionnement de la croissance

#### Les Côteaux Nantais

« Il y a des forces qui s'opposent entre la production et le développement. Tant que nous on est là, enfin pour certains, nous trois enfin avec tous les autres derrière bien sûr, on est **capable de dire stop**. [...] Il faut être capable de **prendre une décision** qui peut peut-être nous fait perdre de la valeur ajoutée mais nuit à l'image de l'entreprise durable en même temps. Il faut toujours être dans cette **volonté de durable**. [...] Moi je suis capable de **dire stop** aussi assez facilement, parce qu'on est des hommes, on a nos **limites**. Moi je sens bien mes **limites** par rapport à la surface qu'on a, le travail qu'on a à faire, je ne peux **pas en faire plus**. Si j'avais suffisamment de gens derrière pour m'épauler, je peux passer à l'étape au-dessus. Si je sens pas, je préférerais en faire moins, et **rester proche des gens** pour qu'il y ait un truc qui tourne à peu près, parce que ça sert à rien de vouloir tout avaler. Ça sert à rien. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

« L'entreprise ne devrait **pas grandir plus**. Il faut **savoir s'arrêter**. Ça tourne à bloc. La décision, ce n'est pas nous qui la prenons. C'est eux qui la prennent. Après il faut arriver à fournir partout. Faut peut-être **se calmer** un peu. [...] L'entreprise qu'elle grossisse, moi en fait, c'est la croissance indéfinie, ça me dépasse un peu. Je me dis quelle est la **limite** quoi. Parce qu'il y a un moment donné forcément y a des **limites**. Des fois je me pose un peu des questions savoir mais jusqu'où quoi. »

*homme, 31 ans, responsable adjoint Exploitation agricole*

### L'enjeu de la transmission de l'entreprise

#### Les Côteaux Nantais

« Je pense qu'à chaque fois, dans les différentes parties, il faut des **gens de valeur** et **des racines**, qui disent ben non de toute façon ces choses-là, on peut évoluer mais il faut pas qu'on les perde... [...] Je sens qu'il y a des gens derrière qui sont intéressés pour prendre la suite. Jusqu'à quel niveau ils vont aller ? On peut pas obliger. Nous, on peut donner le savoir-faire, les lignes, mais après la perception, l'implication, la sensibilité, c'est un travail, c'est en soi. On peut pas et je ne veux pas faire un deuxième Robert. Il faut qu'il y ait une relève. Mais comment ils vont le gérer ? Ils gèreront peut-être différemment et ça se passera très bien. Comme nous on a fait différemment des générations d'avant. [...] Mais il y a une chose qu'il faut **jamais perdre**, nous on a jamais perdu **le côté sol, environnement, Biodynamie**, ils étaient déjà très proches. On a plutôt accentué les choses. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*



### 2.1.2 Une sensibilité écologique partagée par les collaborateurs

Bien que les différents métiers des Côteaux Nantais et de Body Nature travaillent de façon plus ou moins proche avec le vivant, d'après les répondants, la grande majorité des collaborateurs ont une sensibilité écologique importante. Chez les Côteaux Nantais, les nouveaux recrutés n'arriveraient pas « par hasard » dans l'entreprise mais seraient motivés par le positionnement écologique de l'organisation, notamment pour les métiers agricoles et les fonctions supports et de management. Les répondants de Body Nature expliquent que pour les nouveaux arrivants qui seraient au départ moins sensibles aux questions écologiques, le fait de travailler dans cette entreprise les sensibilise inévitablement et que leurs habitudes de consommation ont tendance à évoluer avec le temps pour être plus responsables d'un point de vue écologique.

#### Une sensibilité écologique partagée par les collaborateurs

##### Les Côteaux Nantais

« Je dirais que **pour la majorité ça compte**. Oui pour la majorité, c'est important. Déjà, il y a un grand nombre qui **mangent bio** ou un maximum possible bio. Et pour nos pratiques de travail, pour nous, c'est important. Ne serait-ce que pour les produits utilisés, c'est quand même un **confort**, c'est **moins nocif** rien que déjà pour notre propre **santé**. »

*homme, 47 ans, responsable d'un verger*

« Je pense que ça accentue dans le bon sens fortement la **sensibilité des gens**. Le fait d'être en **Biodynamie** parce qu'on est beaucoup plus, on va **plus loin dans la réflexion** et on sait très bien que ces projets-là, on sait très bien que **ces projets-là, on peut pas les monter tout seul**. Il faut aussi que les personnes, il faut essayer de **provoquer** en eux **des richesses ou des sensibilités**. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

« Dans d'autres entreprises, on va faire ses huit heures et c'est tout... Alors que là, on essaye de **faire avancer le projet**. »

*homme, 63 ans, président directeur général, associé, responsable Gestion et développement*

##### Body Nature

« Y a un espèce de **lien** ou un **attachement à la terre, à la nature** qui est là. Déjà dans la famille, y a une **sensibilité à la nature**, et après je pense que ça **déteint** aussi **sur l'ensemble de l'entreprise**, quand on voit **où on est situé**. C'est sûr, ça déteint aussi sur la mission du laboratoire donc je pense que ça déteint sur l'ensemble de la société. Après les gens sont **plus ou moins réceptifs**. Y en a qui disent « depuis que je suis chez Body Nature, je mange bio, avant je mangeais pas bio ». Ya des **comportements qui ont changé** parce que les gens travaillent ici. [...] L'**activité agricole**, malgré le nombre de collaborateurs, c'est **pas secondaire**... Non c'est pas secondaire. **Le nombre ne fait pas forcément la valeur**. C'est pas parce qu'il y a peu de personnes qu'il y a pas un **attachement** à ça. »

*homme, 41 ans, directeur général, associé, responsable Laboratoire et logistique*

« Une fois qu'on est dans l'entreprise je pense que c'est quelque chose d'important. Les gens ils sont **attachés** quand même à ce type de **produits**, ce type de **lien la terre**. »

*femme, 46 ans, assistante de direction*

### 2.1.3 La sensibilisation écologique par la proximité à la nature et entre les hommes

Pour l'ensemble des répondants, un point déterminant pour le positionnement écologique de ces entreprises est la proximité entre les hommes et la proximité des hommes à la nature. Cette proximité favorise la sensibilité écologique des collaborateurs.

#### 2.1.3.1 *L'ambition de renforcer la proximité à la nature et entre les hommes chez les Côteaux Nantais*

Depuis 2017, les différentes activités des Côteaux Nantais sont à nouveau réunies sur un même site à Remouillé, à côté du verger de la Caffinière (hormis les autres vergers, localisés sur différentes parcelles autour de l'agglomération nantaise). Le regroupement à Remouillé suscite beaucoup d'espoir chez les collaborateurs et les dirigeants qui espèrent ainsi que les hommes vont communiquer et se rapprocher plus facilement et que la nature va conserver une place centrale pour les métiers de transformation et de gestion. La plupart des répondants considèrent que la proximité à la nature et au terrain est déterminante pour le positionnement écologique de l'entreprise et que chaque collaborateur devrait côtoyer physiquement la nature et les autres métiers. L'implantation en campagne et le contact physique régulier avec l'activité agricole et entre les hommes seraient une façon de préserver un ancrage concret de l'engagement dans la nature. Cette proximité physique est perçue comme un facteur de sensibilisation personnelle et d'intégration de valeurs écologiques.

Outre le fait de travailler dans un environnement naturel, des activités annexes sont développées sur le site de Remouillé et permettent aux collaborateurs d'être au contact de la nature et des autres métiers. La présence d'animaux, la mise en place d'un « écovillage » (ferme pédagogique) ou encore l'installation de ruches donnent l'opportunité aux collaborateurs de s'impliquer bénévolement. La proximité à la nature et entre les hommes passe également par la communication interne. Une newsletter interne, un outil pédagogique interactif sur la Biodynamie sur le site internet ou encore les rassemblements conviviaux qui ont lieu deux fois par an permettent de favoriser la proximité entre les métiers et d'apporter des informations à l'ensemble des collaborateurs sur la vie des vergers et sur la Biodynamie. Cependant, selon les répondants, les outils de communication interne et de proximité méritent encore d'être développés, afin de parvenir à compenser les effets de la croissance et de la structuration et de créer plus de liens entre les différents métiers.

Au-delà de l'entreprise, certains collaborateurs sont impliqués par ailleurs dans des activités écologiques à titre personnel (potager, jardin, alimentation biologique). Certains répondants estiment que c'est une façon de préserver une proximité à la nature quel que soit le métier exercé. Cependant, face au développement économique de l'entreprise, il est arrivé que des collaborateurs quittent l'entreprise car ils ne s'y retrouvaient plus en termes d'engagement écologique. Le départ de l'entreprise est l'ultime façon de préserver l'engagement écologique à un niveau individuel.

### 2.1.3.2 *La proximité à la nature sur le site de Body Nature*

Body Nature est implantée depuis 1981 sur le site de Neuil-les-Aubiers en campagne. L'activité s'est développée et de nouveaux bâtiments ont été construits tout en continuant de favoriser la biodiversité sur le domaine. Cette unité de lieu favorise une proximité à la nature et entre les métiers, malgré le développement économique. Le site est composé d'espaces verts, de parcelles d'exploitation agricole, de forêts et accueille une biodiversité animale et végétale importante. Cette proximité comporte une dimension essentiellement symbolique puisqu'elle influence finalement peu le cœur d'activité, mais elle favorise la sensibilisation écologique des collaborateurs. Chez Body Nature, il ne semble pas y avoir la même scission entre les métiers agricoles et les autres métiers que chez les Côteaux Nantais puisque les métiers sont réunis depuis 1981 sur ce site en nature et puisque la production agricole ne concerne qu'un collaborateur et le fondateur. Des activités annexes se mettent en place, comme par exemple le potager d'entreprise qui permet aux collaborateurs de s'impliquer bénévolement. Une newsletter interne informe par ailleurs les collaborateurs sur la vie des différents métiers. Malgré l'agrandissement et la division des métiers sur différents bâtiments qui ont réduit la proximité, l'implantation sur un même site favorise le sentiment d'appartenance et la rencontre des collaborateurs sur des projets annexes en lien avec la nature.

#### La proximité à la nature

##### Les Côteaux Nantais

« On a beaucoup de métier donc les gens des **vergers**, ils sont les **deux pieds dans la gadoue** en train de cisailer, en train de travailler, ils ont **pas la même approche** que les gens qui sont au **bureau**, qui ont les contacts humains, avec des clients du matin jusqu'au soir. Le tout c'est de **trouver une bonne harmonie pour tous les métiers** de l'entreprise, voir comment on peut la **pérenniser** et comment peut la **mettre en place**. »

*homme, 63 ans, président directeur général, associé, responsable Gestion et développement*

« C'est un **beau projet** et ce sera plus simple de gérer l'entreprise plutôt que d'avoir plusieurs pôles partout, pour être **le plus près possible de la production agricole**. Je pense que c'est intéressant. »

*homme, 31 ans, responsable adjoint Exploitation agricole*

##### Body Nature

« Les **espaces verts**, c'est pour **embellir** quand y a des visites, et puis le **potager** pour faire une **ratatouille ou une salade** au mois d'août. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

« Le fait que là on fasse un potager, que ça devienne une **Amap interne**, enfin... C'est toujours se dire, qu'est-ce qu'on peut faire pour **faire au-delà et différemment** ? »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

« Ils n'ont pas de **contact direct avec la nature**. Peut-être pour la fabrication si quand ils récupèrent les feuilles de lys. La vigne rouge, on participe aux vendanges, on a participé tous les ans. Avant l'ensemble des collaborateurs participait avant aux vendanges. Mais c'est vrai que depuis quelques années... bah c'est quelque chose qui se perd. Donc en règle générale, la direction fait en sorte que tous les nouveaux arrivants **participent au moins une matinée aux**

**vendanges. Pour se rendre compte.** Enfin pour voir quoi comment ça se passe voilà et c'est quand même important et c'est sympa aussi. »

*femme, 46 ans, assistante de direction*

### La proximité entre les hommes

#### Les Côteaux Nantais

« On a quatre activités aux Côteaux Nantais, dont ça c'est une difficulté encore parce qu'il faut que ces gens puissent **communiquer entre les activités.** »

*homme, 56 ans, directeur général, associé, responsable Transformation*

« Avec l'éco-village, il veut **rassembler tout le monde** parce que je pense que lui aussi il voit que c'est important de **rassembler les gens.** Que tout le monde **se connaisse mieux,** je pense qu'en plus on travaillera mieux. J'en suis quasiment sûre. Au lieu d'être sur la route, c'est quand même mieux que tout le monde soit **rassemblé.** »

*homme, 41 ans, responsable d'un verger*

« Entre les **pots** qui sont faits, dans la **petite lettre** aussi y a tous les **événements,** les **anniversaires** des gens qui sont marqués et tout ça, ça va dans cette idée. Après c'est, plus que de grandes choses, c'est souvent tout **un tas de petites choses,** c'est des **choses banales,** c'est de se **dire bonjour** le matin. Ça commence par un **petit truc...** »

*homme, 47 ans, responsable d'un verger*

#### Body Nature

« Il y a des fois on se retrouve tout seul en été, à 10 ou 15, on se fait des **repas improvisés,** on peut **recupérer des fruits.** »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

« Le **potager,** c'est l'idée aussi de remettre de la **cohésion entre les différents pôles.** Voilà. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

#### 2.1.4 Les garanties d'adhésion des collaborateurs aux valeurs écologiques

Au-delà des initiatives mises en place pour favoriser la proximité à la nature et entre les métiers et pour sensibiliser les collaborateurs aux questions écologiques, des moyens plus ou moins formels sont mis en place pour s'assurer de l'adhésion des collaborateurs aux valeurs de ces entreprises. Les valeurs écologiques et sociales des individus sont prises en compte au recrutement chez les Côteaux Nantais, mais de façon informelle, c'est-à-dire que ce critère est laissé à la discrétion du manager et/ou du dirigeant en charge du recrutement. Bien que ce critère ne soit pas formalisé, l'ensemble des managers et des dirigeants s'accordent sur l'importance de l'adhésion des nouveaux arrivants aux valeurs. Une attention particulière est portée à la sensibilité des personnes recrutées pour travailler dans les vergers.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, chez Body Nature, le rapport aux valeurs et à l'engagement est nettement plus formalisé dans l'organisation. Les valeurs écologiques et sociales des individus font parties des critères de recrutement formels et l'engagement personnel des individus est questionné lors de l'entretien d'embauche avec le responsable des

« Richesses humaines ». Par ailleurs, Body Nature a mis en place un « référentiel stratégique et opérationnel » pour les années 2015 à 2018, dans lequel les valeurs, préalablement identifiées avec les collaborateurs, ont été formellement écrites. Enfin, les dirigeants cherchent à s'assurer de l'adhésion des collaborateurs aux valeurs et à l'engagement de l'entreprise par la mise en place de chartes. La démarche RSE est synthétisée et formalisée depuis 2012 à travers la charte « Au-delà du Bio ® », que chaque collaborateur doit signer. Cette charte est censée apporter une garantie d'adhésion des collaborateurs aux engagements de l'entreprise. Elle est aussi utilisée comme moyen d'impliquer et de fédérer les collaborateurs autour de la RSE. Une charte des bonnes pratiques managériales permet également de cadrer les dimensions clés de la gestion des « Richesses humaines ».

#### Les garanties d'adhésion des collaborateurs aux valeurs écologiques

##### Les Côteaux Nantais

« Lorsque que j'ai été confronté à du recrutement de personnes, j'ai privilégié des gens qui avaient déjà un **rapport à la terre**. Soit au travers familial, soit au travers de leur expérience professionnelle... C'est important parce que ça permet ensuite d'**appréhender les variabilités du végétal** par exemple. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*

« L'embauche pour moi c'est déjà la **confiance**, ça se joue sur la **confiance**, il peut y avoir quelqu'un qui un super bagage et puis quelque part qui va pas jouer la **confiance**. Il peut y avoir des gens qui sortent d'un autre horizon, qui ont comme une **passion de la nature**, qui sont **très sensibles à ce qui se passe autour d'eux**, et qui sont vraiment des **gens de confiance**, et je pense qu'on peut les **accompagner**, les **former**. [...] Il faut **aimer la nature**. Être **sensible à la nature**. Très à l'écoute. C'est des profils, des gens qui ont des **sensibilités** si possible, qui sont **très observateurs**, parce que **la nature il faut l'observer**, et sachant que dans l'**arboriculture** ce sont des **cultures pérennes**. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

« L'important dans l'entreprise, c'est d'**avoir une vision**. Quand tu **sais plus ou moins où tu vas**, tu te donnes également les **moyens pour y arriver**, et si tu as l'**intelligence de faire avec les femmes et les hommes qui sont présents**, ça va souvent beaucoup mieux. C'est **pas une histoire d'argent**. C'est une histoire de **bon sens**. Donc on a réussi à monter doucement, **en faisant confiance aux gens** existants, et en embauchant progressivement des gens qui avaient la même **approche intellectuelle**, qui avait la même **mentalité**, qui avaient cette soif de **vérité**, soif d'**éthique**, soif de **construire quelque chose ensemble en partageant**. »

*homme, 63 ans, président directeur général, associé, responsable Gestion et développement*

##### Body Nature

« Tous les nouveaux arrivants par exemple ont un parcours d'intégration et ils font le parcours « Odyssée Nature ® », donc ils **vont voir la terre**. Donc on essaie de cultiver ça. Mais c'est pas toujours facile. »

*homme, 41 ans, directeur général, associé, responsable Laboratoire et logistique*

« À un moment donné, il faut qu'on **sécurise tout ça** et que dans les recrutements justement on fasse **attention aux gens qu'on recrute** pour ne pas perdre cette **âme** et ces **valeurs**. Parce que plus ça va aller, moins on va maîtriser les recrutements forcément, même moi y a des recrutements que je fais plus. Et donc le risque il est là, et donc de mettre dans les procédures,

dans les têtes de chacun, des gens qui y sont confrontés, de pas oublier les **valeurs de l'entreprise**, la charte « **Au-delà du Bio®** » et ce qui a fait l'entreprise, ce qui a créé l'entreprise. »  
*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

## 2.2 La défense du positionnement écologique de l'organisation

La Biodynamie invite à concevoir l'organisation (et en particulier la ferme) comme un « organisme vivant autonome ». Dans cette logique, les deux entreprises, et plus particulièrement les Côteaux Nantais, tentent alors de défendre une démarche organisationnelle ascendante, basée sur la centralité de l'activité agricole (2.2.1.) et une approche polyvalente et autonome de l'organisation (2.2.2.).

### 2.2.1 Une démarche organisationnelle ascendante : la centralité de l'activité agricole

#### 2.2.1.1 *Le travail avec la nature comme cœur de métier chez les Côteaux Nantais*

Chez les Côteaux Nantais, la production agricole est clairement revendiquée comme le cœur d'activité de l'entreprise. L'entreprise a été créée au départ pour développer une activité agricole. Dans un second temps, elle s'est diversifiée pour intégrer des activités de transformation et pour développer les canaux de distribution. La production agricole est cependant restée au cœur de l'entreprise et de sa mission. Pour la plupart des répondants, l'intégration de la production agricole au cœur de l'activité est essentielle pour intégrer une compréhension profonde du vivant. Les entreprises qui ne font que de la transformation, même en agriculture biologique ou biodynamique, n'accéderaient pas totalement à cette compréhension.

En considérant la production agricole comme centrale, les répondants défendent une approche ascendante de la prise de décision. Le terrain et notamment le travail en interaction avec la nature est défendu comme étant le centre de l'organisation et ce qui va rythmer l'activité en aval. Les hommes travaillant sur le terrain jouent alors un rôle central et sont écoutés par les autres services, les managers et les dirigeants. La vie de l'entreprise est largement rythmée par les cycles saisonniers et par les aléas naturels, bien que les activités de transformation et de bureau prennent de plus en plus de place. Cette position est facilitée par le fait que le responsable de l'exploitation est l'un des trois associés de l'entreprise. En tant que tel, il comporte un poids important dans les orientations stratégiques des Côteaux Nantais. Il porte avec ferveur l'engagement en Biodynamie et l'attention à la nature.

Cependant, cette démarche ascendante est confrontée à un contexte concurrentiel de plus en plus intense. Le développement économique et la structuration de l'entreprise ont tendance à conférer un poids plus important au marché. L'activité agricole continue de constituer ce qui donne du sens à l'entreprise mais la centralité décisionnelle est sujette à tension. Certains luttent pour défendre la centralité du terrain comme guide pour la décision.

### Le travail avec la nature comme cœur de métier

#### Les Côteaux Nantais

« Moi je tiens beaucoup au couple transformation et production. Parce que maintenant les structures qui se créent, non enfin qui font du bio, sont souvent des entreprises qui font que de la transformation. Et il y a des **producteurs** à côté. Et on perd beaucoup de choses. Une **âme** enfin. Et puis l'autre chose, c'est important ce que je vais dire je pense. Quand on a le couple transformation et production, et là je reviens un petit peu à la RSE. On a une autre **considération vis-à-vis de la personne qui va nous fournir des fruits**. Nous, on est amené à avoir des fruits qui viennent d'autres vergers. Lorsqu'il va y avoir un problème de qualité, des pommes qui sont abîmées tout ça, on va téléphoner au producteur. Le **dialogue** qui va s'instaurer ne va pas être uniquement un dialogue de clients-fournisseurs. Même si maintenant on met en place des cahiers des charges parce qu'il faut des bases, on sera beaucoup **plus conciliant** et **beaucoup plus humain** dans le rapport. Parce qu'on **connaît la difficulté à produire du vivant**. Et ça c'est important. Donc ça fait partie des **valeurs**. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*

« Je crois que la **priorité**, c'est avant tout d'**être producteur**, c'est l'image Côteaux Nantais. Et c'est **la production** qui **doit gérer le reste**. Et non l'inverse. Si on perd ça, on va dans un mur. Je comprends le côté commercial et tout ça. Mais, avant tout notre **cœur de métier**, tout ce qu'on a communiqué c'est avant tout d'être l'image d'un **producteur**. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

« C'est le **fondement de l'entreprise**, la fondation, c'est la **production de fruits**. Après bon, il y a tous les dérivés, la transformation et tout, mais la réputation de l'entreprise s'est faite sur ses fruits. Donc, c'est quand même... C'est la base de l'entreprise. [...] Je pense que la **valeur défendue**, c'est vraiment ce qui revient souvent plus dans les discours, c'est d'avoir tous les métiers et d'être en premier producteur et de **porter énormément d'attention** à toutes les **équipes des vergers**. Nos concurrents en fait ne produisent pas les pommes. Nous, ce qui important, c'est qu'on est producteur et qu'on le vend. C'est vraiment **toute la chaîne globale**. Ça c'est quelque chose qui est vraiment **défendu**. »

*homme, 47 ans, responsable d'un verger*

#### 2.2.1.2 La centralité « symbolique » de l'activité agricole

Contrairement aux Côteaux Nantais, l'activité agricole de Body Nature est secondaire. Body Nature a été créée sur une activité de vente à domicile uniquement. Ce n'est que 10 ans après que, l'entreprise s'implantant sur un espace agricole, le fondateur décida de développer une activité de fabrication en laboratoire et une petite exploitation agricole. Body Nature s'apparente plus à une entreprise industrielle qu'à une entreprise agricole. L'activité agricole demeure aujourd'hui secondaire et concerne une très faible proportion des produits vendus. La majorité des matières premières agricoles transformées par Body Nature sont achetées à des producteurs externes. Le fondateur, qui n'est plus le dirigeant de l'entreprise, tient à conserver une petite activité de production, mais celle-ci se fonde dans des initiatives annexes telles que l'accueil d'animaux sur le site par exemple. Les deux fils, qui ont repris la direction de l'entreprise, sont issus de la grande entreprise et de l'industrie pharmaceutique et sont moins marqués par un attachement à la terre que leur père.



Cependant, sans parler de démarche ascendante, les répondants revendiquent une centralité de l'activité agricole, au moins d'un point de vue symbolique, comme fondement de l'engagement écologique. Alors que l'activité agricole influence peu les résultats de l'entreprise, les dirigeants tiennent à rester présents sur toute la chaîne de production et à développer un site favorable à la biodiversité. Bien que la certification Demeter n'ait que peu d'effet sur la valorisation commerciale et marketing des produits transformés en laboratoire, les dirigeants tiennent à certifier l'exploitation et à défendre les valeurs de la Biodynamie. De plus, l'activité agricole sert également au fonctionnement de l'entreprise (culture de bois pour le chauffage de l'entreprise), dans la recherche d'une conception systémique et autonome de l'entreprise. Notamment, la maîtrise de la production agricole est considérée comme essentielle pour le fondateur de Body Nature pour préserver la connaissance de la nature, des plantes et de la Biodynamie ainsi que la cohérence de l'engagement écologique.

#### La centralité « symbolique » de l'activité agricole

##### Body Nature

« Moi quand je parle de l'entreprise, je dis pas qu'on est une entreprise de cosmétique. Enfin quand je reçois des gens-là première chose que je dis je dis que nous sommes dans le **domaine agricole**. À la **base** nous sommes dans le domaine agricole. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

« Si demain on n'a plus de culture pour moi ça n'aura pas le même sens. [...] On a un **lien au sol** qui est **très fort** et qu'il faut qu'on **ancore** par quelque chose de **très concret, très visuel et visible**. Et c'est pour ça qu'on a de la **vigne rouge**, c'est pour ça qu'on a vous avez vu les **lys**, je sais pas si y en a cette année, **Calendula** peut-être pas, **rose, pimprenelle, sauge**. Parce qu'on doit **marquer le caractère écologique**, la démarche « Au-delà du Bio® ». Et pouvoir **visualiser par la plante** et montrer que le **mode de culture** il est **respectueux** aussi, ça c'est très fort. [...] C'est un **aspect symbolique**, c'est un **aspect pédagogique**. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

« On essaie à ce que le **domaine** travaille en **autarcie**. Le domaine doit **se subvenir** je dirais presque **lui-même**. Il doit acheter le moins possible d'intrants à l'extérieur, que cela soit du point de vue **fumure** ou pour **soigner les animaux** etc. »

*homme, 68 ans, fondateur, responsable Exploitation agricole et espaces verts*

« Je pense que c'est essentiel qu'on maîtrise toujours ça parce que c'est ce qui a fait qu'on était en avance sur beaucoup de choses. Et **maîtriser la matière première**, ça a **du sens** pour justement ne **pas être tributaire** de l'innovation des autres ou des réflexions des autres, des plantes. Si on maîtrise nous, au-delà de la production, mais **au moins en connaissant**, avoir la **science**, la **connaissance de la plante et de ses bienfaits, de ses revendications, de ses vertus**, je pense que ça c'est une chose qu'il faut qu'on garde parce que si demain on le perd, au moins cette science-là, après la culture je sais pas, mais au moins la connaissance... Et ça l'**indépendance**, si on perd ça on va perdre une grosse partie de l'**essence de l'entreprise**. »

*femme, 49 ans, responsable Réseau de vente à domicile*



### 2.2.1.3 *Des sites porteurs de biodiversité*

Au-delà de la production agricole en Biodynamie, Body Nature fait de la nature un élément central de son activité à travers son site. L'entreprise est localisée sur un site en pleine nature où la biodiversité et la protection de la nature sont mises en avant et favorisées (forêt, espèces rares et protégées, classé refuge LPO (Ligue de Protection des Oiseaux), ruches). Les collaborateurs côtoient ainsi des espaces naturels dans leur quotidien et peuvent s'y impliquer bénévolement (potager d'entreprise). Les Côteaux Nantais commencent également à développer un site emblème de biodiversité sur le site de Remouillé (accueil d'animaux, ferme pédagogique, ruches).

#### Des sites porteurs de biodiversité

##### Body Nature

« Au niveau environnement, on cherche à **préserver la biodiversité**, la **sauvegarde des espèces**. »  
*femme, 46 ans, assistante de direction*

« J'ai **préservé les surfaces**, la **géographie**, l'**espace**, j'ai **planté en arbres**, un **bois**. Et puis j'ai **conservé de l'élevage**, des **moutons**, des **vaches**, des **racés en perdition** comme les Island. »  
*homme, 68 ans, fondateur, responsable Exploitation agricole et espaces verts*

« Maintenant je m'occupe toujours des **espaces verts**, des récoltes des **plantes médicinales** qu'on a. Après, des **vaches et moutons** tout ça, des **naissances**. On fait le **foin**, on fait le **Miscantus**, c'est de l'**herbe à éléphant**. C'est comme des tiges de bambou. Après on met ça dans la **chaufferie**. Pour faire brûler. Et puis après ce qui nous occupe pas mal, c'est la vigne aussi. La **vigne rouge**. Et on a un hectare dedans en sauvignon, juste pour faire du jus de raisin. »  
*homme, 24 ans, employé Exploitation agricole et espaces verts*

## 2.2.2 La polyvalence et l'autonomie de l'organisation

### 2.2.2.1 *Des organisations polyvalentes et autonomes « de la fourche à la fourchette » et « de la fleur au flacon »*

Les deux entreprises prônent une approche globale et transversale du projet, « de la fourche à la fourchette » chez les Côteaux Nantais et « de la fleur au flacon » chez Body Nature. Chacune des deux entreprises est présente sur toute la chaîne de valeur, de la production agricole à la commercialisation. La polyvalence de ces entreprises favorise les liens entre des métiers qui apparaissent de plus en plus déconnectés dans les entreprises. Cette polyvalence organisationnelle apparaît peu fréquente dans leurs secteurs et est invoquée par les répondants comme une force et comme un aspect fondamental de l'équilibre écologique et humain de l'organisation.

Ce choix provient d'une volonté d'indépendance, de maîtrise de leur engagement et de cohérence. La polyvalence organisationnelle favorise l'autonomie de l'organisation : présentes sur toute la chaîne et développant des activités annexes nécessaires à son fonctionnement (production d'énergie, récupération des eaux de pluie, etc.), elles cherchent à dépendre le moins

possible des entreprises extérieures. Elles peuvent ainsi plus facilement faire leurs propres choix en cohérence avec leur position écologique. Cette autonomie est particulièrement valorisée dans un contexte concurrentiel où la trop forte dépendance peut amener à donner la priorité aux dimensions économiques de l'activité.

Les deux entreprises cherchent ainsi à être en cohérence avec l' « organisme vivant autonome » préconisé dans les principes de la Biodynamie. En effet, cette polyvalence et cette autonomie rejoignent l'idée que la nature vivante n'a pas besoin d'intrants mais qu'elle peut s'auto-équilibrer par la diversité de ses entités végétales, animales et humaines.

#### Des organisations polyvalentes et autonomes « de la fourche à la fourchette » et « de la fleur au flacon »

##### Les Côteaux Nantais

« L'**entreprise** elle est quand même assez **spécifique**, ce qui fait que la première impression, les vergers, le calibrage, avec cette entreprise l'on **peut faire plusieurs entreprises séparées. On fait tout** en soi. »

*femme, 40 ans, responsable RH et comptabilité*

« Nos concurrents en fait ne produisent pas les pommes. Nous, ce qui important c'est qu'on est producteur et on le vend. C'est vraiment **toute la chaîne globale**. Ça, c'est quelque chose qui est vraiment **défendu**. »

*homme, 39 ans, responsable Logistique*

« En postulant ici, ce qui m'intéressait aussi c'était d'être **près du végétal**. Le choix d'une petite entreprise qui **à la fois produit ses fruits et les transforme**, c'était un atout. Ça me permettait d'envisager la maîtrise de la filière, **une petite filière dans son ensemble**. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*

##### Body Nature

« Il faut qu'on soit aussi **très polyvalent**. Et très compétent dans **divers métiers**. Une de nos **forces**, c'est qu'à un moment donné, on a **toute la chaîne**. De la **production avec le domaine jusqu'au client final**. Toute la chaîne, qui est plutôt **intégrée**, je pense qu'on est plutôt intégré. C'est peut-être une **force**. »

*homme, 41 ans, directeur général, associé, responsable Laboratoire et logistique*

« On est très **intégré** dans l'approche et ce que je dis souvent c'est que nous on est, on fait du **conseil et de la vente à domicile**, sur des produits que l'on traite **de la fleur au flacon**. Et ça c'est, ben ça parle bien. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

« C'est le choix de **maîtriser tout de A à Z**, de la production des cultures parce que déjà à l'époque *M. X (fondateur)* avait planté la petite vigne, une petite parcelle de vigne rouge. Et donc c'est de commencer quelque chose qui ait **du sens**. Donc de la production même si effectivement on peut pas tout cultiver. Pour une question d'ensoleillement, de terre, de voilà. Et justement de **sélectionner nous-mêmes nos matières premières**, même si elles sont pas toutes ici, et de les maîtriser. Savoir où on les achète, à qui, avec quelle qualité. Et de commencer cette **maîtrise tout au long du parcours**. »

*femme, 49 ans, responsable Réseau de vente à domicile*

### 2.2.2.2 *La relative polyvalence des métiers et l'approche globale du projet chez les Côteaux Nantais*

Au-delà de la polyvalence de l'organisation, les répondants des Côteaux Nantais insistent sur la polyvalence des métiers par l'approche globale du projet de l'entreprise. Bien que les postes soient aujourd'hui spécialisés, les répondants tentent de défendre cette approche en abordant leur mission avec un angle de vue large. Chaque collaborateur n'est pas figé dans son métier mais a la possibilité de prendre des initiatives qui sortent de sa fonction stricte, selon les besoins qu'il/elle identifie. Par ailleurs, selon les variations de l'activité agricole, il peut arriver que certaines personnes des métiers de transformation ou de gestion soient amenées à renforcer l'équipe des vergers.

Les choix organisationnels visent à favoriser les liens entre les autres métiers. C'est pour cette raison que l'organisation se développe sur les différents métiers de la chaîne de production. Des moyens de communication (newsletter interne, rassemblements semestriels) et le regroupement des activités sur un même lieu depuis 2017 visent à favoriser la circulation de l'information et les contacts directs, dans le but de donner aux collaborateurs une conscience de la réalité des métiers auxquels ils sont liés.

#### La relative polyvalence des métiers et l'approche globale du projet

##### Les Côteaux Nantais

« Les études de marché, normalement c'est pas à la R&D de faire une étude de marché. Je le fais parce que ça m'intéresse et qu'il y a un manque, c'est super intéressant pour moi, j'aurais jamais fait ça dans des grands groupes. »

*femme, 38 ans, assistance Qualité et R&D*

« Si tu as un poste de responsable qualité, c'est quoi la qualité ? C'est tout, c'est la **qualité du produit**, ça pour nous c'est primordial aussi, mais c'est aussi la **qualité des gens travail**, c'est la **qualité des commandes**, du **tri des déchets**, de **comment on va recevoir les gens**. Voilà, c'est **pas que la qualité du produit au sens intrinsèque**. On voit souvent des gens qui sortent des écoles en croyant que c'est que la qualité des produits, non c'est pas ça. **Ça va beaucoup plus loin** que ça. »

*homme, 56 ans, directeur général, associé, responsable Transformation*

« Au mois de juin, je leur ai demandé, je leur ai dit « écoutez les gars, on va pouvoir s'en sortir à condition que certains d'entre vous acceptent de ne plus travailler en calibrage et en transformation mais dans les vergers. On embauchera pas des gens extérieurs, mais on vous proposera vous ». 99 % des gens ont dit oui. »

*homme, 63 ans, président directeur général, associé, responsable Gestion et développement*

## 2.3 La gestion du vivant dans le métier agricole

Au-delà de la configuration organisationnelle, le positionnement écologique est défendu à travers la manière de travailler avec le vivant dans le cadre de l'activité agricole. La gestion de la nature dans l'activité agricole repose sur les pratiques précises de la Biodynamie favorisant les processus de vie (2.3.1.) et respectant les variations et la diversité du vivant (2.3.2.). Au-delà de celles-ci, le travail agricole est lié à une posture individuelle, caractérisée par

l'importance de la proximité et de la sensibilité à la nature (2.3.3.), par l'acquisition d'un savoir scientifique et expérientiel (2.3.4.) et favorisée par l'autonomie et la flexibilité des équipes (2.3.5.) ainsi que par l'accompagnement du responsable de l'exploitation (2.3.6.). Cette partie concerne avant tout les Côteaux Nantais et dans une moindre mesure Body Nature puisque l'exploitation agricole n'est gérée que par un salarié et le fondateur de l'entreprise.

### 2.3.1 Les pratiques biodynamiques pour une stimulation discrète de la vie

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 5, les pratiques biodynamiques s'appuient principalement sur la dynamisation et la pulvérisation de préparations et de composts, élaborés selon des processus précis à partir de fumiers et de décoctions végétales à des moments particuliers des cycles naturels, identifiés à partir du calendrier lunaire. Les répondants travaillant sur les vergers des Côteaux Nantais insistent sur l'intérêt de ces pratiques pour stimuler les processus de vie. Orientées vers l'amélioration de la fertilité du sol ainsi que vers l'accroissement des capacités de réception de la plante, ces pulvérisations ne créent pas de liens artificiels mais rétablissent et renforcent les liens entre la terre, la plante et le cosmos, et dynamisent alors les principes à l'origine de la vie. Ces préparations et ces composts sont pulvérisés en quantité infime et agissent ensuite pas l'intermédiaire des forces cosmiques qui décuplent leurs effets. Ainsi, les travailleurs des vergers considèrent qu'ils n'ont pas un rôle de maîtrise, mais ils s'appuient sur le vivant pour accompagner le sol et la plante, en menant une action presque imperceptible d'un point de vue strictement physique.

#### Les pratiques biodynamiques pour une stimulation discrète de la vie

##### Les Côteaux Nantais

« On pensait, et à juste raison, qu'on ne se souciait pas assez de la **vie des sols**, de l'environnement donc on a été **plus loin dans la démarche**, et on s'est beaucoup rapproché de la Biodynamie. Qu'est-ce que c'était, qu'est-ce que ça pouvait nous apporter ? Au niveau de la **qualité des fruits**, au niveau de **rendre l'arbre plus autonome**, ne pas être obligé d'acheter des intrants de l'extérieur, beaucoup plus **autonome**, dans le **respect d'un environnement et de la structure d'un sol**. [...] La **plante**, elle **respire**, elle **ingère ce qu'il y a dans le sol** donc son **comportement va évoluer** d'une façon ou d'une autre **en fonction de la santé du sol**. De la **vie du sol**. Voyez ce que je veux dire. Donc c'est vraiment de **mettre tout en œuvre**, les hommes et les femmes au cœur du projet. [...] Il y a des **stress climatiques**, eh bien on va intervenir, mais de façon à **aider la plante**. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

##### Body Nature

« La nature n'a **pas besoin d'intrants**. Quand il y a des **attaques d'insectes, du climat**, il faut **l'accompagner, lui donner des forces**. [...] On fait **plus confiance**, je dirais, on **accompagne beaucoup plus le végétal**, on l'accompagne vis-à-vis des agresseurs extérieurs climatiques ou les agresseurs qui peuvent être la faune etc. Donc on **l'accompagne** mais **sans détruire** quoi que ce soit. [...] On **respecte le sol**, on respecte les **animaux**, c'est **comme avec l'être humain**, comme l'homéopathie un peu, on **donne les forces à la nature, au sol, aux plantes, à la flore** et à tout ce qui est en périphérie, et **dans le sol ou en aérien**, on donne de **l'énergie**, des **forces**, pour **faire face aux agressions**. Et pour **développer les plantes** bien sûr ou **l'animal**. »

*homme, 68 ans, fondateur, responsable Exploitation agricole et espaces verts*

« Et puis l'**agriculture biodynamique**, là on est encore **au-dessus de l'agriculture biologique** dans la mesure où on **permet à la plante de se défendre elle-même**. »

*femme, 49 ans, responsable Réseau de vente à domicile*

### 2.3.2 Le respect des variations du vivant non-humain : cycles et aléas, singularité et diversité

Les principes de la Biodynamie impliquent de respecter les variations du vivant (cycles, aléas) et de favoriser la biodiversité. Chez les Côteaux Nantais, afin de prendre en compte les cycles et les aléas naturels, les personnes travaillant dans les vergers peuvent être amenées à travailler le week-end ou les jours fériés. Du renfort en main d'œuvre est parfois nécessaire et implique que les personnes des autres métiers fassent preuve de polyvalence et d'adaptabilité. La production peut varier en quantité et en qualité, sans que cela soit anticipé. Cela peut affecter la distribution des produits et le résultat de l'entreprise. S'adapter à la nature nécessite alors une implication et une compréhension personnelle du vivant de la part de l'entreprise et de ses partenaires, ce qui n'est pas toujours le cas, notamment dans la grande distribution.

Par ailleurs, l'activité des Côteaux Nantais favorise et respecte la biodiversité. Les 44 variétés de pommes produites chez les Côteaux Nantais sont plus ou moins sensibles et sont localisées sur différents sites adaptés. Chaque verger a sa personnalité. Les climats et les sols sont différents selon les localisations. Les produits sont alors singuliers. Les Côteaux Nantais cherchent à défendre les caractéristiques du vivant dans leur production. Par exemple, bien que les procédés de fabrication se normalisent, la couleur des compotes peut varier selon les fruits, les variétés, les saisons ou les aléas. Afin de prendre en compte la variabilité du végétal, des critères écologiques ont été intégrés dans la stratégie, bien que cela aille à l'encontre d'une efficacité purement industrielle et d'une normalisation des produits.

Chez Body Nature, l'exploitation est gérée selon les principes de la Biodynamie. Cependant, l'activité de Body Nature est nettement moins touchée puisque l'activité agricole est secondaire et que l'entreprise est davantage tournée vers la production en laboratoire. Les processus de transformation en laboratoire chez Body Nature s'industrialisent progressivement. Par exemple, malgré le positionnement écologique de Body Nature, les répondants estiment ne pouvoir se permettre, dans un contexte concurrentiel, de proposer à leurs clients des produits dont la couleur varierait.

#### Les cycles et les aléas naturels

##### Les Côteaux Nantais

« Quelquefois le samedi, c'est rare, ça peut arriver deux ou trois samedis, on est obligé d'intervenir sur certaines choses. Parce que la climatologie fait que si on le fait le vendredi ça n'a aucun sens, c'est même pire. C'est contre nature. Pour certaines choses on va suivre des **calendriers lunaires**. Des **influences cosmiques**. C'est un **sens** par rapport à notre volonté de ce qu'on veut faire en Biodynamie. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

« On a des **impératifs avec le climat**, il y a des réunions bah c'est prévu qu'on y aille et puis le matin avant d'y aller, ben on peut pas y aller. Donc, des fois on est un peu en **dents de scie**. On a un **planning très flexible**. On part le matin on se dit on va faire une chose, et **le climat change** on fait autre chose. Il faut l'intégrer ça **fait partie du travail**... Certains le comprennent, et d'autres plus difficilement. »  
*homme, 47 ans, responsable d'un verger*

#### Body Nature

« C'est un aspect symbolique, c'est un aspect pédagogique pour expliquer que ben y a plus d'huiles essentielles de lavande, ben faut aller au magasin en acheter ? Non parce que ça se récolte en juillet et en août et puis là, on est septembre et y en a plus. Dans le monde c'est comme ça, les gens vont au supermarché et ben tout est disponible partout à tout moment, ben c'est pas la **réalité naturelle**, et ça c'est important de **l'expliquer** aussi. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

« Y a des **jours feuilles**, des **jours racines**, c'est *M. X (fondateur)* qui dit quel jour il faut passer la 500, les jours racines et les jours feuilles. »

*homme, 24 ans, employé Exploitation agricole et espaces verts*

#### La singularité et la diversité versus la standardisation de la production

##### Les Côteaux Nantais

« Ici ont fait des **purées** qui ont des **couleurs différentes tous les jours**, qui ont des **goûts différents** voilà. Et c'est beaucoup plus intéressant mais ça c'est mon point de vue. Voilà donc, rentrer dans des parties réglementées, cela va de soi, c'est normal, on doit **rentrer dans des cadres** sans aucun problème, mais faut **pas qu'il y en ait de trop**. Voilà. »

*homme, 41 ans, responsable adjoint Transformation*

« Ça fait partie, entre guillemets, de la **biodiversité**, c'est un débat plus large. On a plus de **30 variétés de pommes**, et de par notre système qui est de **respecter** un peu les opportunités au niveau du mûrissement des fruits, les variétés qu'on va transformer au mois de septembre ne sont pas les mêmes que celles qu'on utilisera au mois de décembre... Donc ce **mélange**-là, si on décidait de reproduire un mélange standardisé, eh bien il faudrait qu'on... Ce serait impossible parce que ça voudrait dire que dans nos vergers on aurait qu'une seule variété... Y a plus d'intérêt, y a plus de caractéristique organoleptique... On perd tout. »

*homme, 60 ans, responsable Qualité et R&D*

#### Body Nature

« Je me souviens d'avoir fabriqué des produits, un jour le produit il était jaune le lendemain il était un peu marron, c'est pas grave. L'excuse, si on pouvait parler d'une excuse, sur des **produits naturels**, le naturel, **du jour au lendemain** il peut **changer**. Et c'était complètement ça. Si une décoction est un peu plus longue ou autre chose, ça change de couleur alors obligatoirement... Aujourd'hui, non, on a un témoin, tout ce qu'on doit faire doit sortir et être comme le témoin. Alors on a un labo qui s'est développé. On n'a plus le choix de toute façon, il faut plus vendre, c'est facile de dire en tête-à-tête à une cliente, oui mais vous savez nos **produits** sont **naturels** donc il faut s'attendre à des **petites choses qui changent**. C'est des produits naturels. Aujourd'hui vous pouvez plus balancer ça à un commercial. Parce qu'il va vous dire « écoutez votre collègue là, votre confrère, il fait la même chose que vous et lui il m'assure un produit qui va rester le même ». [...] Alors y a des procédures de fabrication, qui font que les produits ne changent pas de couleur. »

*homme, 52 ans, employé Logistique*



### 2.3.3 Une démarche individuelle ascendante : l'observation, l'écoute et l'adaptation constante

L'activité agricole repose avant tout sur la posture d'observation et d'écoute de l'agriculteur à l'égard de la nature. Ainsi, dans les vergers chez les Côteaux Nantais, les contacts directs et l'observation régulière de la nature sont considérés comme faisant partie du métier. Ils permettent de sentir et de s'adapter à la nature et à ses variations. L'observation et l'écoute nécessitent une immersion physique régulière sur le terrain et un contact direct avec la nature, sur une durée incompressible et permettent de prendre les bonnes décisions et d'agir en fonction des besoins de la nature. Ainsi, au-delà des prescriptions du cahier des charges, les solutions envisagées doivent être constamment adaptées aux milieux, aux moments, aux variétés et à la singularité de l'entité observée. En fonction des observations et des besoins identifiés, l'activité agricole peut faire l'objet d'essais et d'expérimentation, toujours dans une posture attentive, afin que l'activité évolue au plus près des variations, des besoins et des richesses naturelles. Selon le responsable de l'exploitation des Côteaux Nantais, il est important de préserver ces temps et de faire comprendre aux collaborateurs que cela fait partie de leurs métiers. D'un point de vue économique, ces temps d'observation ne sont pas considérés comme un coût mais comme une nécessité pour la qualité des produits et la bonne marche de l'activité. Cette posture nécessite un temps incompressible de contact direct avec la nature mais peut être favorisée en outre par des innovations technologiques permettant un suivi plus fin et en continu de données techniques.

#### Une démarche individuelle ascendante : l'observation, l'écoute et l'adaptation constante

##### Les Côteaux Nantais

« Le **meilleur résultat** que je puisse avoir, c'est quand je fais **un tour tout seul dans les vergers**. [...] Dans le métier, c'est **pas nous qui gérons**, on est **à la merci de la nature**. Nous, on est des **accompagnateurs de cette production**. On est complètement, on est **complètement liés, disponibles à la nature** à des moments clés, c'est clair. C'est pas nous, à l'inverse de l'agriculture [conventionnelle], c'est pas nous qui allons infliger des choses à la nature. C'est, il y a une météo, il y a une situation, on est là. Il faut **s'adapter**. Et là, c'est pas simple. [...] C'est incompatible des fois avec les idées et les tempéraments des hommes et des femmes. Si on veut vraiment aller dans le sens de la Biodynamie, on doit être **observateur** et on doit **intervenir sur la nature quand elle a besoin de nous**. Et non lui infliger des choses. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

« Le bio c'est hyper intéressant, beaucoup plus que le conventionnel je pense. C'est le **rapport avec la nature**, le rapport avec l'environnement extérieur qui sont importants. Je dis pas que dans le conventionnel il y a pas ça mais je trouve qu'il est plus marqué parce que toutes les **interventions** qu'on fait **découlent de l'observation**, ce n'est **pas systématique**. C'est de trouver un **équilibre** entre ce qu'on veut de la nature et ce que peut procurer la nature, c'est hyper intéressant. Ça crée des **challenges tous les jours** (rires) de trouver cet équilibre, de respecter, puis de les entretenir surtout. »

*homme, 31 ans, responsable adjoint Exploitation agricole*

« Les **temps d'observation**, on peut pas les réduire. C'est pas possible parce que, même si on veut faire du chiffre, ça se fait en produisant des pommes. Si on néglige les temps d'observation pour produire ces pommes, on produira moins, ben les chiffres vont pas aller dans le **bon sens**. »

*homme, 31 ans, responsable adjoint Exploitation agricole*

« On garde, de toute façon on est obligé de garder, le **contact avec la nature** et de **l'observer** et d'**agir en fonction**. Par contre, depuis quelques années, on a une modernisation des vergers dans le matériel. On s'est équipé de stations météo, des **outils** qui permettent de **mieux suivre ce qui se passe**. Ça permet pour nous d'avoir des interventions plus pertinentes. C'est des outils d'aide. C'est des **outils d'aide à la décision**. »

*homme, 31 ans, responsable adjoint Exploitation agricole*

#### 2.3.4 La connaissance scientifique et sensible du vivant

Pour favoriser l'observation, l'écoute et l'interprétation des perceptions, le responsable de l'exploitation des Côteaux Nantais considère que la connaissance de la nature et de ses variations est importante. Nous verrons plus loin que chez Body Nature, la transmission de la connaissance du vivant et de la Biodynamie est également essentielle, mais qu'elle s'adresse en priorité aux conseillères-distributrices, en cohérence avec l'importance de la mission de sensibilisation externe que se donne l'entreprise.

Selon les répondants travaillant sur l'exploitation de chacune des deux entreprises, les principes et les pratiques de la Biodynamie comportent des fondements solides et reposent sur une connaissance fine de la nature, de ses variations et de la singularité des territoires, des espèces et des variétés. Par exemple, les cycles cosmiques, en particulier lunaires, fractionnent le travail agricole et déterminent les tâches à effectuer et les moments les plus propices. La connaissance de ces cycles cosmiques et de leur interprétation est alors primordiale. Cette connaissance repose en partie sur un savoir transmis (formation, écrits, échanges entre biodynamistes). Elle donne lieu à des critères techniques et réglementaires pour certifier et contrôler l'engagement en Biodynamie de la production agricole et de la transformation.

Les acteurs de la Biodynamie insistent sur le fait que la connaissance est également acquise par l'expérience et la relation sensible avec le lieu et les entités vivantes qui le composent. Cette connaissance n'est alors pas figée mais interagit et évolue étroitement au gré des variations observées, ressenties et interprétées. Cette approche de la connaissance confère au travailleur agricole une grande autonomie mais aussi une grande responsabilité. Elle valorise son apport singulier et le maintient en même temps dans une posture humble à l'égard de son savoir. Des expérimentations et la recherche d'innovations techniques peuvent permettre une meilleure adaptation et efficacité écologiques des pratiques agricoles, dans le respect du vivant (variétés plus résistantes, coucher l'herbe plutôt que la tondre).

Le responsable de l'exploitation des Côteaux Nantais considère que l'un de ses rôles est de transmettre la connaissance de la nature et de la Biodynamie aux équipes travaillant sur les vergers, à travers la mise à disposition de lectures, à travers des formations à la Biodynamie, un parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants et des échanges formels et informels, afin que ceux-ci acquièrent la compréhension du vivant. Selon lui et selon les personnes travaillant dans les vergers, au-delà du savoir scientifique, il est essentiel d'être sensible au vivant pour effectuer ce métier et accepter les contraintes qui y sont liées. Cette compréhension personnelle



est nécessaire car l'adaptation constante à la nature implique une flexibilité et une disponibilité dans le travail, qui peut être exigeante pour le travailleur.

#### La connaissance scientifique et sensible du vivant

##### Les Côteaux Nantais

« Il y a des gens qui viennent de divers horizons, il y a des gens qui ont travaillé ailleurs pas forcément dans le bio mais en maraîchage. Ils nous font part « nous on a essayé de travailler comme ça ». Après, la personne qui travaillait avec moi avant était quand même chef d'équipe en maraîchage, donc il avait quand même une connaissance pas de l'arboriculture mais du maraîchage, donc lui, il **apportait** un petit peu **sa vision** sur le système d'irrigation, il était à peu près calé là-dessus. Il apportait comment travailler le sol différemment, le compost. [...] Si on n'a pas le rapprochement avec le bio c'est difficile de travailler, parce que bon c'est du **travail manuel** aussi. Donc ça c'est **physique**, de passer toute l'année **dehors**, des fois il y a du travail qui est un peu... bon c'est un peu **dur** quoi. Donc bon si on n'a pas, si on n'**aime** pas ce qu'on fait à mon avis ça peut pas marcher. »

*homme, 41 ans, responsable d'un verger*

### 2.3.5 L'autonomie et la flexibilité des équipes en réseau

Chez les Côteaux Nantais, de même que l'organisation défend son autonomie vis-à-vis de l'extérieur, l'autonomie des équipes travaillant sur les vergers est favorisée en interne. Les vergers sont répartis sur six parcelles de taille restreinte, qui fonctionnent comme six petites fermes. Pour des raisons climatiques, de terroirs et de cohérence organisationnelle, l'essaimage et la diversité des localisations est préférés à l'agrandissement d'un espace unique. Ainsi, d'après les répondants, ces équipes de taille restreinte peuvent fonctionner de façon relativement autonome, flexible et complémentaire et permettent une plus grande implication personnelle de chaque collaborateur. L'adaptation au vivant exige de l'entreprise qu'elle soit flexible bien que structurée. La variabilité et l'appréhension qualitative de l'activité implique une souplesse dans le temps et le contenu du travail. Grâce à ce fonctionnement en petites entités reliées, l'activité n'est pas strictement figée et planifiée, elle est adaptative. Selon les besoins des vergers, les équipes peuvent alterner les tâches ou venir en renfort sur d'autres vergers. Cette configuration permet de favoriser la conception de l'exploitation comme organisme vivant autonome et se rapproche de la configuration en réseau défendue par la cité par projets.

#### L'autonomie et la flexibilité des équipes en réseau

##### Les Côteaux Nantais

« On va dire **tous** sont un peu **connectés et en même temps indépendants**. C'est plus X (*responsable de l'exploitation*) le responsable verger, mais **chaque verger** est en **autonomie**, fonctionne selon des **rythmes horaires différents**, **s'adapte** vraiment aux employés... Chacun travaille pas indépendamment, y a quand même une **connexion**, et en même temps une certaine **liberté**. »

*homme, 26 ans, assistant responsable adjoint Transformation*

« Je pense que quelqu'un qui veut être sur sa petite ferme avec des chèvres ou vergers, qui vont à la ferme, il n'y a pas de souci. Après, au maximum, bah ça dépend des groupes de travail qui sont mis à l'intérieur, et des hommes et des femmes.... Si à chaque poste on a mis la **possibilité**

aux gens d'exprimer, de partager, et d'apporter leurs valeurs et leurs richesses, dans un projet commun, moi ça me gêne pas. Ça me gêne pas ce soit quelque chose d'assez important. »  
*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

### 2.3.6 Le rôle de l'agriculteur-manager

D'après les discours sur la Biodynamie, chaque entité apporte sa singularité à l'ensemble, alors l'agriculteur marque aussi le domaine de son individualité. Son intervention singulière influence l'orientation de la ferme. Selon les acteurs de la Biodynamie, il est alors primordial que l'agriculteur soit présent dans les lieux afin d'en ressentir les nuances et d'influencer le domaine par sa présence. L'agriculteur accompagne la ferme dans son ensemble, c'est-à-dire les animaux et les plantes, mais aussi les hommes. L'agriculteur n'est pas dans une attitude interventionniste et de maîtrise de la nature. Ainsi, le responsable de l'exploitation des Côteaux Nantais ne se considère pas comme le décisionnaire mais comme un animateur du projet et de l'équipe. Il est reconnu comme étant proche du terrain et connaît la réalité du métier exercé par les travailleurs. En apportant du savoir, en étant à l'écoute et en sensibilisant les personnes au vivant et à ses variations, il accompagne les équipes des vergers et apporte une impulsion au projet collectif. La posture et la manière de travailler de l'homme en Biodynamie comportent des liens étroits avec l'être grand dans la cité par projets.

#### Le rôle de l'agriculteur-manager

##### Les Côteaux Nantais

« Pour moi, un **responsable** ou un chef d'équipe, enfin moi j'ai appris comme ça, c'est peut-être mes cheveux blancs qui font ça (rires), mais ce que je veux dire par là c'est qu'il faut être capable, avant de dire il faut faire ça, ça, ça, il faut **être capable d'avoir été dans ce service** avant de pouvoir dire... Voilà. Voyez ce que je veux dire. Il faut avoir les mains dans la merde avant de pouvoir... Enfin « dans la merde » entre parenthèses... »

*homme, 47 ans, employé Transformation*

« J'essaie de leur expliquer. **Quelquefois le samedi**, c'est rare, ça peut arriver deux ou trois samedis, on est **obligé d'intervenir** sur certaines choses. [...] Donc on doit le communiquer aux gens, mais c'est vrai qu'il y a des personnes qui vont être à l'écoute qui vont bien comprendre et à des personnes qui vont se dire « bah c'est mon week-end, vous vous débrouillez ». C'est pas toujours évident de faire passer le message, parce que les perceptions sont différentes, les visions sont différentes. [...] J'ai une vue du dessus, je passe régulièrement plutôt pour les **aider à prendre une décision** quelquefois. Les **accompagner**. Le but est de les amener aussi petit à petit à ce qu'ils prennent de plus en plus d'**autonomie**. Il faut bien quelqu'un qui décide mais qu'ils prennent de plus en plus d'autonomie. Pour moi, les gens des vergers, les permanents, c'est **pas des exécutants**, c'est des **collaborateurs**. C'est complètement différent d'une vue qu'on peut entendre souvent où il y a une personne qui décide et les gens n'ont rien à dire. C'est plus des collaborateurs, sachant que forcément on est là pour **accompagner**, pour **rectifier les choses quand ça va mal**. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

## 2.4 La gestion des hommes dans l'entreprise

La Biodynamie repose sur des valeurs humaines importantes, qui influencent la gestion des hommes dans l'entreprise. Les hommes étant considéré comme faisant partie de la nature, la gestion des hommes fait écho au rapport de la gestion de la nature dans l'activité agricole. Elle repose sur le respect de la vie (2.4.1.), des variations et de la diversité humaines (2.4.2.). Elle se caractérise également par la proximité hiérarchique, la confiance et la participation des collaborateurs, dans une démarche ascendante (2.4.3.) et par le fonctionnement en réseau des conseillères-distributrices chez Body Nature (2.4.4.).

### 2.4.1 Des pratiques et des produits positifs pour la vie humaine

Tout comme les pratiques agricoles cherchent à stimuler la vie des plantes, le management chez les Côteaux Nantais et chez Body Nature est considéré comme un management « humain », tourné vers le bien-être des collaborateurs. Les répondants considèrent que le travail ne doit pas être nocif pour l'homme mais un facteur d'accomplissement.

Les répondants des Côteaux Nantais revendiquent que la finalité humaine est prioritaire sur la finalité économique de l'entreprise et que l'homme n'est pas considéré comme un « outil de vente ». Certains répondants des Côteaux Nantais insistent sur les avantages dont bénéficie le collaborateur, qui lui permettent d'avoir un meilleur équilibre de vie, notamment la possibilité de travailler sur quatre jours par semaine. Les répondants de Body Nature certifient la dimension humaine de leur management par l'utilisation de l'expression « Richesses humaines » plutôt que « Ressources humaines ». Ce choix a pour but de témoigner de la façon dont sont considérés les hommes, comme une « richesse » et non comme une « ressource ». Derrière cette expression, ils revendiquent un management plus proche et plus à l'écoute des individus, par comparaison à une gestion dépersonnalisée constatée dans les grandes entreprises. Certains répondants de Body Nature insistent sur l'importance d'avoir un environnement de travail sain et qui favorise le bien-être, à travers le choix des couleurs, les odeurs naturelles, l'accès à la lumière du jour et la proximité avec les espaces naturels. L'espace de travail ne doit pas aggraver l'homme mais plutôt favoriser sa connexion avec le vivant.

Au-delà de l'attention aux collaborateurs, les Côteaux Nantais et Body Nature s'attachent au respect des hommes en tant que consommateurs et utilisateurs, en proposant des produits issus de l'agriculture biodynamique ou écologiques. Qu'ils soient alimentaires ou non, les produits issus de la Biodynamie sont reconnus pour leur qualité et leurs bienfaits sur la santé, c'est pourquoi les deux entreprises défendent ce mode de production.

#### Des pratiques et des produits positifs pour la vie humaine

##### Les Côteaux Nantais

« Il faut pas se rendre malade pour le travail. Il y a tellement d'autres choses à côté, que, je n'admets pas qu'on puisse se rendre malade pour le travail. Enfin je ne vais pas vous dire que je ne me tracasse pas, on se tracasse partout, et toujours pour des choses, mais... Je trouve que, enfin je suis persuadée que qu'il faut vraiment **prendre soin des personnes**... Je pense que

vraiment il faut essayer que, tout le monde a des soucis à côté, que tout le monde **se sente bien au travail**. Comment y arriver ? Ben on essaie d'être au plus **proche des personnes**. »

*femme, 40 ans, responsable RH et comptabilité*

« C'est **l'humain avant tout**. Le travail, les ventes et tout, c'est un outil. Je pense qu'il faut que l'humain se sente bien pour qu'il adhère et pour que l'entreprise progresse et qu'elle avance et qu'elle soit viable. Pour moi, c'est d'abord et avant tout ça. [...] On garde, on essaie de garder ce **côté familial, proximité** moi j'y tiens beaucoup. [...] Je souhaite encore avoir **l'aspect terrain** et la **proximité vis-à-vis de l'opérationnel**. C'est pas une obligation, c'est que j'en ai besoin parce que j'ai besoin de connaître un petit peu **comment vont les gens**. Avant d'être des opérateurs. »

*homme, 41 ans, responsable adjoint Transformation*

#### Body Nature

« C'est plus compliqué de faire des Richesses humaines que des RH ou de la gestion de personnel. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

« Je pense que la **sensibilité**, ils l'ont peut-être plus aussi avec tout ce qui les entoure. Ils sont dans un **bâtiment** où il y a beaucoup de **lumière**, la **forêt** autour, les **couleurs** ont été pensées aussi au niveau des parois, pour que **ce soit gai, joyeux**, voilà ils ont des puits de lumière. Enfin le bâtiment est extrêmement **agréable**, ils travaillent dans un environnement où ça **sent bon**, ils ne s'intoxiquent pas avec des produits qu'ils manipulent. »

*femme, 49 ans, responsable Réseau de vente à domicile*

#### 2.4.2 L'adaptation et le respect des variations humaines : cycles et aléas, singularité et diversité

Les pratiques managériales défendues sont considérées comme respectueuses des dynamiques vivantes inhérentes à l'homme. Ainsi, par exemple, les Côteaux Nantais et Body Nature tiennent à ce que les collaborateurs ne travaillent pas de nuit afin de respecter les cycles naturels de l'homme (jour/nuit). Certains managers et dirigeants des Côteaux Nantais se donnent un rôle qu'ils qualifient de « social ». L'organisation humaine, bien que structurée, comporte une certaine flexibilité et une proximité qui permet de s'adapter aux besoins des collaborateurs. Les répondants des Côteaux Nantais et notamment les dirigeants et les managers insistent sur la prise en compte des aléas de la vie humaine (maladie, difficultés familiales, difficultés matérielles...). En cas de coup dur, ils veillent à accompagner les personnes et à alléger la charge de travail ou à adapter le type de travail selon les besoins de la personne.

Par ailleurs, afin de prendre en compte la diversité humaine, les dirigeants des Côteaux Nantais tiennent à faire travailler des personnes en situation de fragilité (travail avec des ESAT, embauche d'anciens prisonniers, accompagnement de personnes alcooliques...). Ils recrutent des personnes aux profils variés et tâchent d'accompagner et de faire évoluer les collaborateurs plutôt que de se focaliser sur les compétences. Les dirigeants et les managers se montrent à l'écoute et proches du terrain et des collaborateurs. L'attention à la singularité et la proximité humaine impliquent des équipes de travail de taille restreinte.

Les Côteaux Nantais mettent en avant plus d'initiatives concrètes de prise en compte des variations et de la diversité humaine, alors que Body Nature se concentre sur la revendication d'une approche différente des grandes entreprises et sur la formalisation de valeurs humaines, censée se concrétiser dans les rapports humains informels dans l'entreprise.

#### Les cycles et les aléas humains

##### Les Côteaux Nantais

« On dit toujours haut et fort « on vit avec la nature on la respecte », bah respectons aussi, ça c'est important pour moi, **respectons l'humain** avec qui on travaille. Avant tout. C'est plus qu'important, l'humain a de la **saisonnalité** aussi évidemment. [...] Ils vont **se confier** et puis on va essayer de **trouver des solutions**, même d'**accompagner** si besoin est, et puis essayer de trouver des **solutions ensemble** et pas se dire on le laisse et puis de toute façon s'il craque c'est fini pour lui. On prendra quelqu'un d'autre, enfin moi ça m'intéresse pas. L'individu c'est avant tout l'individu. L'individu **on travaille tous ensemble** et puis l'entreprise, c'est **un groupe de personnes** qui avancent dans le même sens. »

*homme, 41 ans, responsable adjoint Transformation*

#### La singularité et la diversité humaine

##### Les Côteaux Nantais

« L'individu doit être **pris en compte individuellement**, il n'y a pas que le groupe, pas qu'une équipe d'étiquetages, donc c'est pour ça qu'individuellement j'essaie aussi de les côtoyer dans le travail. »

*homme, 41 ans, responsable adjoint Transformation*

« On crée cette **biodiversité**, au niveau **de la production**, mais aussi cette **biodiversité entre les hommes et les femmes**. **Donner la possibilité** à des gens, il y a des gens qui ont des possibilités, des **niveaux intellectuels très élevés**, d'autres qui ont des moyens qui sont plus, qui sont **plus limités**, mais ces gens-là aussi ont le droit de gagner leur vie, ces gens-là aussi ont le droit de vivre. Ceux-là aussi ont le droit d'apporter leur pierre au projet. Oui, oui. **Tout le monde doit pouvoir contribuer à un projet.** »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

##### Body Nature

« La première valeur, c'est le **respect.** »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*

### 2.4.3 La proximité hiérarchique : le manager animateur et accompagnateur

Tout comme la proximité, l'observation et l'écoute de la nature sont considérées comme primordiales pour connaître le vivant et prendre les bonnes décisions, les dirigeants et les managers des deux entreprises estiment qu'ils se doivent d'être proches et à l'écoute des collaborateurs. Ainsi, chez les Côteaux Nantais comme chez Body Nature, les dirigeants et les managers se considèrent comme des animateurs et des organisateurs plutôt que comme des chefs. De façon clairement revendiquée et reconnue par les répondants des Côteaux Nantais, les dirigeants et les managers tiennent à défendre une démarche ascendante de l'activité, par le contact direct quotidien avec le terrain, en accordant une grande liberté de parole aux

collaborateurs, en étant attentif à l'état personnel de chacun et en tâchant de les impliquer dans la prise de décision. Pour cela, malgré l'évolution de l'entreprise, ils tiennent à maintenir des espaces d'échanges informels réguliers. En particulier, même si le terme de « RSE » demeure insuffisamment connu des collaborateurs, ils ont le souci d'intégrer les collaborateurs dans la mise en place des nouveaux projets (ferme pédagogique, potager d'entreprise, etc.). En conséquence, l'entreprise est caractérisée par des valeurs de confiance, de respect et de liberté de parole, reconnues par toutes les personnes interrogées. La plupart des répondants de Body Nature soulignent également la proximité qui caractérise les relations aux managers et aux dirigeants. De façon formelle, une charte de bonnes pratiques managériales promeut la proximité, la confiance et la bonne conduite. Cette posture managériale partagée par les deux entreprises comporte des liens à la fois avec la grandeur par projets, puisque le manager est un animateur et que l'organisation cherche à conserver une dynamique participative et horizontale mais aussi avec la grandeur domestique puisque le manager est un accompagnateur bienveillant, à l'image d'un « bon père de famille ».

#### La proximité hiérarchique : le manager animateur et accompagnateur

##### Les Côteaux Nantais

« Comme je le disais tout à l'heure, il faut qu'on leur donne beaucoup de **confiance**, ils doivent se sentir valorisés aussi par cette **confiance**. [...] Vous savez quand vous ouvrez la porte, des fois je me dis bah on a un **rôle d'assistant social**, souvent. »

*homme, 56 ans, directeur général, associé, responsable Transformation*

« Ici, il y a la **confiance**... **Nous laisser nous débrouiller** quelque part. Dans notre métier, on nous prend pas pour un novice qui vient d'arriver. Je pense que ça joue énormément. »

*homme, 47 ans, employé Transformation*

« C'est à nous, qui sommes les **animateurs**, les dirigeants, de **faire progresser ces groupes** et de **les impliquer**. De **partager** avec eux, de les imprégner. C'est-à-dire que si y a un sujet, **demandeur leur avis**, qu'est-ce qu'ils en pensent, qu'est-ce qu'ils veulent eux mettre aussi en œuvre. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

« **Individuellement**, je passe toujours **les voir**. Ça peut être un simple « **bonjour** », c'est pas grand-chose. Et puis de temps en temps quand je vois qu'il y en a un qui est un petit peu en solo pour l'activité, eh bien je lui demande comment ça se passe. Je vais un petit peu plus loin pour **savoir si tout se passe bien**. Ça permet d'avoir une **confiance réciproque**, ça permet d'avoir aussi un **manager** qui est **proche** aussi **des équipes**. »

*homme, 41 ans, responsable adjoint Transformation*

##### Body Nature

« Les gens sont **pas obligés de passer par le chef** pour aller voir quelqu'un d'autre ou pour poser une question à un autre chef. Ce qui existe dans d'autres entreprises. [...] C'est ce qu'on tient à rappeler, et la ligne managériale aussi, faire comprendre aussi que de temps en temps, comme dirait *M. X (fondateur)*, le **bon sens paysan** on doit aussi l'avoir, c'est pas parce qu'on est le chef de quelqu'un qu'on doit pas **l'écouter** et qu'on doit pas essayer de régler ce qui lui arrive. [...] Voilà l'action au quotidien elle est comme ça. Elle est **pas forcément toujours écrite**, c'est aussi le **dialogue** et la **proximité avec les responsables** et décliné la ligne managériale, dans ce sens-là. »

*homme, 40 ans, responsable RH et RSE*



#### 2.4.4 L'autonomie et la flexibilité des conseillères-distributrices en réseau chez Body Nature

Chez Body Nature, les conseillères-distributrices sont des personnes autonomes et gèrent leur activité à leur manière, sans objectif préalable. Les profils sont variés et le recrutement dépend essentiellement de leur motivation personnelle pour la mission. Présentes sur tout le territoire français et également en Belgique, elles sont organisées en réseau, sur la base d'une structure systémique et faiblement hiérarchisée. L'objectif est d'étendre le réseau sans que la structure se centralise pour autant, afin de rester au plus près du terrain. Les conseillères-distributrices sont accompagnées, formées et regroupées en petites unités de façon à favoriser leur autonomie et leur expertise sur les questions écologiques. Des espaces d'échanges et de rencontres plus ou moins directes permettent de favoriser la communication et la transmission au sein du réseau (université d'été, formations internes, rapports, newsletter). Ces espaces sont l'occasion de les faire participer à des réflexions plus stratégiques sur des éléments marketing par exemple. Elles jouent un rôle central dans l'entreprise, en termes de distribution, mais aussi parce qu'elles permettent de sensibiliser le public aux questions écologiques.

##### L'autonomie et la flexibilité des conseillères-distributrices en réseau

###### Body Nature

« On a des **personnes de tous horizons**. On a des profs, des pharmaciens, des gens qui cumulent avec une autre activité, enfin je sais pas, des ménages, mais on a **tous les profils**. C'est très riche. C'est très intéressant. Parce qu'un moment donné il y a quand même un point commun bah c'est, le laboratoire, les produits... le message qu'on vient délivrer. Peu importe leur profil, ça c'est le point commun. Et je trouve que peu importe leur niveau d'activité, la meilleure conseillère a un chiffre d'affaires de plus de 100 000 € à l'année et la plus petite 3 000 € l'année, je m'en fiche. [...] Moi c'est ce qui m'anime au quotidien, c'est-à-dire que plus je recrute de conseillères, toujours en gardant la **philosophie de l'entreprise**, plus on l'étend auprès des clients, auprès des conseillères, et toujours en les formant correctement, peu importe la taille de l'entreprise, en gardant les valeurs. »

*femme, 49 ans, responsable Réseau de vente à domicile*

#### 2.5 Des entreprises ouvertes à l'extérieur qui participent à l'avancée de la société

Enfin, les deux entreprises défendent leur positionnement écologique en tentant d'avoir une influence sur ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise. Elles mènent une diversité de projets avec des acteurs externes variés dans un objectif d'avancée collective, de sensibilisation et de visibilité (coopération entre acteurs sociétaux, conscientisation des consommateurs et de l'opinion publique) (2.5.1.). D'autre part, elles coopèrent activement pour l'avancée du « bio » et de la Biodynamie (préservation et amélioration des critères de certification, réglementations, reconnaissance institutionnelle, avancées scientifiques, diffusion des pratiques et coopération entre agriculteurs) (2.5.2.).

##### 2.5.1 Les projets de coopération et de sensibilisation écologique externe

Jouissant d'une excellente réputation dans leur secteur et sur leur territoire, les Côteaux Nantais et Body Nature sont des entreprises motrices en termes de projets de coopération et de

sensibilisation écologique. Bien que défendant l'autonomie de leur activité, les répondants des Côteaux Nantais et de Body Nature se considèrent reliés à l'extérieur et mènent des projets autour des questions écologiques en lien avec des acteurs associatifs, politiques, éducatifs et de la recherche, sur leur territoire mais aussi à l'international. Ces projets permettent aux deux entreprises de s'impliquer pour la société et de sensibiliser une diversité de public aux questions écologiques.

### 2.5.1.1 *La réputation d'entreprises engagées écologiquement*

Le positionnement écologique historique des Côteaux Nantais et de Body Nature constitue un atout pour le rayonnement de ces entreprises dans un contexte de crise écologique. Les Côteaux Nantais et Body Nature sont reconnus dans leur secteur et sur leur territoire respectif comme des entreprises d'excellence. En termes de visibilité et de sensibilisation, l'engagement écologique de ces entreprises fait l'objet de reportages et d'articles. Elles gagnent régulièrement des trophées liés au développement durable, à la RSE ou à la qualité de leurs produits écologiques. Leur positionnement écologique et leur développement économique leur confère un périmètre de rayonnement plus important et une place d'influenceur qui permet de répandre plus largement leurs valeurs.

#### La réputation d'entreprises engagées écologiquement

##### Les Côteaux Nantais

« On a réussi à se faire une **bonne réputation** dans le monde du bio. On a le **résultat qui paye** au bout de quelques années tant mieux. Je pense qu'on est bien reconnu. »

*homme, 41 ans, employé Transformation*

« Pour moi avant oui le bio c'est un effet de mode. Ça l'est peut-être encore. Dans mon autre boîte, on utilisait le bio pour vendre des produits. C'était comme un outil marketing à 100 %. Là, c'est plus qu'on vend un produit, bon il s'appelle « bio », bon ben **ça va nous aider** mais on vend à la base un **bon produit**. Donc c'est un peu la balance et c'est vrai que ça me fait changer un peu aussi d'opinion en disant oui le bio c'est peut-être pas que commercial et marketing, il y a peut-être une **volonté des gens à consommer mieux**, et encore plus avec le Demeter. Donc ça fait un petit plus pour me faire changer d'avis. »

*homme, 26 ans, assistant responsable adjoint Transformation*

« Les commerciaux, pour vendre des produits Côteaux Nantais souvent ils le disent « c'est facile pour nous. Parce qu'on est convaincu du produit, on ne nous demande pas de vendre des pneumatiques ou... ». C'est un **produit** qui est quand même **facile à vendre** aujourd'hui. Donc ils sont **portés par les valeurs, convaincus par le produit**. »

*femme, 40 ans, responsable RH et comptabilité*

### 2.5.1.2 *La diversité des projets de coopération et la communication externe chez les Côteaux Nantais*

Les Côteaux Nantais développent plusieurs projets sociaux, écologiques et sociétaux, qui vont parfois au-delà de l'activité de l'entreprise : projets de recherche, financement et accompagnement de projets académiques, accompagnement de producteurs en Biodynamie et



de start'up, travail avec des ESAT (établissements et services d'aide par le travail), développement des énergies renouvelables, ruches, projets solidaires, ferme pédagogique, réflexion autour de la RSE dans des réseaux de PME, etc.

Le rassemblement des activités sur le site de Remouillé est l'occasion de développer les projets de coopération et de sensibilisation du public, avec la mise en place d'une ferme pédagogique et la réflexion sur d'autres projets (hébergements, accueil d'événements et de séminaires...), qui permettront de donner à voir les initiatives écologiques de l'entreprise et diffuser plus largement les valeurs de la Biodynamie. Outre les articles et reportages portant sur l'activité et l'engagement de l'entreprise à l'initiative des médias, l'entreprise publie tous les trimestres un magazine destiné au grand public « L'écho des Côteaux ».

#### La diversité des projets de coopération et la communication externe

##### Les Côteaux Nantais

« AB, il est connu partout le monde, **Demeter** c'est vraiment un engagement de Robert et de Michel de bien **faire connaître** ce label Demeter. On aimerait bien que le **grand public** connaisse le label donc Demeter c'est vraiment une action, je sais que les commerciaux essaient vraiment de le faire connaître. Le label est sur toutes nos bouteilles mais après est-ce que le client lambda sait ce qu'il y a derrière ? Après je pense qu'il y a une petite **communication** sur Demeter quelquefois mais... C'est à développer je pense. »

*femme, 40 ans, responsable RH et comptabilité*

« À l'extérieur c'est notre troisième projet, c'est l'**éco-village**, c'est la **participation des gens** à ça, c'est de **faire connaître ces valeurs** de l'entreprise, la ferme et tout ce qui est autour **à des personnes étrangères**. »

*homme, 63 ans, président directeur général, associé, responsable Gestion et développement*

#### 2.5.1.3 La sensibilisation externe comme mission principale de Body Nature : le site, la vente à domicile et la formation des conseillères-distributrices

La sensibilisation externe et l'essaimage des valeurs est l'une des missions principales de Body Nature. Le site de Body Nature est depuis longtemps l'occasion de rassembler et d'organiser des événements rassemblant des acteurs du territoire ou de plus loin autour des questions écologiques. Plusieurs fois par mois, des visites d'une demi-journée, appelées « Odyssée Nature ® », sont proposées aux particuliers, aux professionnels ou groupes scolaires. L'objectif est de faire découvrir l'activité de l'entreprise et la biodiversité présente sur son site (animaux et végétaux). En 2017, près de 4 500 personnes ont participé aux visites. Par ailleurs, Body Nature communique à travers l'organisation d'événements en lien avec des problématiques écologiques, comme par exemple l'organisation d'un festival en 2017 pour les 45 ans de l'entreprise. Rassemblant divers acteurs externes, cet événement proposait des ateliers et animations autour de l'écologie, du jeu et de la culture. Régulièrement, Body Nature organise des ateliers thématiques autour des cosmétiques, des huiles essentielles, du bien-être, de la RSE et de la biodiversité, durant lesquels interviennent des partenaires extérieurs. Comme les Côteaux Nantais, l'entreprise publie tous les trimestres un magazine destiné au grand public, « Body Nature Magazine », traitant de l'actualité de l'entreprise et proposant des réflexions

plus approfondies sur des sujets écologiques. Par ailleurs, le site et l'activité de Body Nature sont rendus visibles par des articles et des reportages.

La mission de sensibilisation de Body Nature est particulièrement centrale du fait de la particularité de son circuit de distribution principal. Grâce à l'activité de vente à domicile, considérée comme l'un des cœurs de métier de l'entreprise avec la fabrication en laboratoire, les conseillères-distributrices sont directement au contact du client final. Les « Rendez-vous pour la Planète ® » désignent les réunions organisées pour les ventes à domicile de produits Body Nature. Outre la vente de produits, ces réunions ont pour objectif de faire connaître l'entreprise et ses engagements (film de présentation, prospectus) et de sensibiliser les clients aux questions écologiques, d'où l'appellation « Rendez-vous pour la Planète ® ». Le terme de « conseillère » insiste sur le rôle d'accompagnement et de transmission du savoir des conseillères-distributrices.

C'est pourquoi, alors que chez les Côteaux Nantais, la sensibilisation et la transmission du savoir dans les vergers est prioritaire, chez Body Nature, une attention particulière est portée à la formation et à la sensibilisation des conseillères distributrices (labels, connaissance des plantes et des produits, enjeux écologiques). Celles-ci acquièrent des connaissances solides sur les différentes certifications biologiques et écologiques ainsi que sur les plantes et leurs propriétés à travers des formations régulières et pointues, des conférences et des universités d'été.

#### La sensibilisation par un site exemplaire

##### Body Nature

« Avec « Odysée Nature ® », excroissance de Body Nature, on dit « ben venez le constater, venez le voir par vous-même ». C'est un peu une **ferme pédagogique**, c'est un peu du tourisme industriel, c'est un mélange de tout ça. Les **animaux**, ça a un **succès fou**. Y a des groupes qui viennent voir chez Body Nature. Alors c'était bien ? Oh, on a vu des vaches (rire). [...] Y a une **grande liberté** qui est laissée, y a **plein d'activités** qui n'ont rien à voir avec une entreprise, quand y a des **poules** ou un **paon** qui se baladent, on fait des **tables de pique-nique** et y a des **visiteurs** qui viennent perturber un peu le travail, c'est quoi ça ? « Ça fait un peu Disneyland », c'est une vraie remarque qu'on a eue de clients américains. Disney dans le sens où il y a plein de **pôles d'attractivité**, d'attraction, qui interagissent entre eux. Ça fait un peu **campus** aussi, on a eu la remarque, on va d'un point à une autre, ça se mixe. »

*homme, 43 ans, président, associé, responsable Gestion et développement commercial*

#### La sensibilisation par la vente à domicile

##### Body Nature

« Pourvu qu'elle délivre correctement le **message** et que elle **éveille les consciences** vraiment chez les gens qu'elle va côtoyer dans son milieu. Elle éveille les consciences sur l'utilisation des produits le non gaspillage, les éveiller sur les ingrédients issus de l'agriculture biologique, sur tous les produits verts qui sont arrivés avec le *green washing* voilà. Il y a tout ça. [...] Ça c'est vraiment extraordinaire. Quand on **prend conscience qu'il faut respecter le sol** c'est déjà un grand pas de franchi. Quand on peut éveiller la conscience des conseillères en faire autant au niveau de leur propre jardin, pour moi c'est quelque chose de gagné, c'est **bien au-delà du produit, de la vente du produit**. [...] Ce qui est important c'est toutes les **petites gouttes d'eau qu'on sème**, de par l'expérience qu'on a et l'historique qu'on a dans l'entreprise, on peut aborder justement

tous ces thèmes et tout plein de **petits enseignements** au cours des « Rendez-vous pour la Planète® », des rencontres à domicile, on peut communiquer sur plein de sujets. »

*femme, 49 ans, responsable Réseau de vente à domicile*

« Sinon, pour le **lobbying**, nous on **préfère partir de la base.** »

*homme, 68 ans, fondateur, responsable Exploitation agricole et espaces verts*

### La formation et la transmission du savoir aux conseillères-distributrices

#### Body Nature

« Tous les ans, on organise un petit séminaire spécifique pour les conseillères débutantes pour qu'elles viennent ici visiter l'entreprise. Et on leur fait tout un petit parcours, on les amène jusqu'à la vigne pour leur **apprendre** ce que c'est que la **Biodynamie**. Ça c'est pour toutes les nouvelles. Et toutes les conseillères de France on les invite ici en UVE, c'est l'université verte d'été. Là c'est le rassemblement de toutes les conseillères de France où elles peuvent réviser les petits sujets comme ça. On leur donne la possibilité d'aller dans les vignes et de revoir les thèmes sur la Biodynamie. Ça c'est passionnant. [...] Là par exemple le bio intime qui est à base de bruyère eh bien on apporte des **formations** sur la bruyère. Mais pas que sur ce qu'elle va procurer dans un produit. On prend la plante à 360° et on leur apporte un support qui s'appelle « **fiche encyclopédie des plantes** » et donc elles ont toutes les **fiches techniques sur les produits** mais aussi un paquet d'encyclopédie des plantes, sur les plantes. Voilà c'est vrai que niveau formation j'ai toujours tenu à ce qu'elles aient des **formations pointues**. [...] J'ai à cœur de **former** les conseillères de leur apporter vraiment des **enseignements** sur des thèmes précis. Et leur apporter des **connaissances** aussi. **Sur les plantes, sur les savons** la saponification, et sur des thèmes sur les **huiles essentielles**, comment savoir les utiliser quelles précautions. »

*femme, 49 ans, responsable Réseau de vente à domicile*

## 2.5.2 La coopération pour l'avancée du « bio » ou de la Biodynamie

### 2.5.2.1 La recherche, le lobbying et la coopération en Biodynamie chez les Côteaux Nantais

Les cahiers des charges de Demeter sont élaborés à travers des commissions auxquelles participent certains acteurs de la filière, dans un souci d'adéquation aux contraintes agricoles, de respect de la nature et de qualité des produits. Le responsable de l'exploitation des Côteaux Nantais est impliqué dans la commission qui concerne l'arboriculture. Outre la réflexion sur l'évolution des critères, son implication dans la commission lui donne un droit de veto sur les postulants à la certification et lui permet de prévenir l'éventuelle dénaturation de la certification à des fins marchandes, face à l'arrivée d'acteurs industriels qui voudraient être certifiés Demeter. Selon lui, il n'est pas possible ni cohérent de faire de la Biodynamie dans un système industriel (incompatibilité entre la Biodynamie et la monoculture, nécessité de convertir la totalité de l'exploitation). Par ailleurs, toujours avec l'association Demeter France, il s'implique depuis une trentaine d'années pour la reconnaissance institutionnelle de la Biodynamie au niveau européen, en faisant pression pour la mise en place d'un cahier des charges.

Par ailleurs, le responsable de l'exploitation des Côteaux Nantais participe à des projets de recherche en menant des expérimentations sur leur propre parcelle en lien avec des organismes tels que l'INRA (Institut national de recherche agronomique), le CTIFL (Centre technique

interprofessionnel des fruits et légumes) ou Genodics. Il cherche à faire avancer la connaissance sur les variétés et à développer des innovations écologiques et techniques favorables à l'efficacité et au développement de la Biodynamie. En effet, selon ses partisans, la Biodynamie est considérée comme un chemin continu de connaissances basées sur l'observation de la nature, plutôt qu'un assemblage de méthodes et de techniques. Les expérimentations, les recherches et les applications pratiques sur le terrain sont alors valorisées. Le responsable de l'exploitation des Côteaux Nantais considère l'apport des Côteaux Nantais comme précieux dans la mesure où il existe très peu de recherches sur la Biodynamie. Les expérimentations menées ne sont pas brevetées afin de favoriser l'avancée collective, l'autonomie des agriculteurs et leur contribution personnelle à cette avancée. Dans la même logique, le mode d'élaboration des préparations biodynamiques est dans le domaine public, afin que chaque agriculteur ait la possibilité de gérer lui-même son exploitation de façon autonome.

Enfin, les acteurs de la Biodynamie accordent une grande importance au partage du savoir et de l'expérience, au-delà des critères techniques. Le cahier des charges stipule que « *le contrôle seul ne suffit pas, il est indispensable de développer le dialogue entre producteurs, transformateurs, commerçants et tous les acteurs de l'agriculture biodynamique* » (Association Demeter France, 2014). C'est pourquoi les biodynamistes s'accompagnent mutuellement et s'apportent des conseils. Ce travail en commun s'effectue dans le cadre de rencontres entre agriculteurs, d'associations, de manifestations, mais aussi par des revues et des ouvrages. Ainsi, le responsable de l'exploitation des Côteaux Nantais travaille au développement de la Biodynamie hors de l'entreprise en accompagnant des agriculteurs en transition ou en embauchant des collaborateurs qui viennent se former aux Côteaux Nantais avant de lancer un projet en Biodynamie.

#### La recherche, le lobbying et la coopération en Biodynamie

##### Les Côteaux Nantais

« En fait notre démarche faisait que petit à petit, nous on avait **besoin d'avancer**. Indirectement ou directement, ça crée des liens avec les **centres de recherche** qui avaient **besoin** de nous aussi, de l'homme **de terrain**, mais nous aussi quelque part on avait **besoin d'eux** parce qu'ils avaient les moyens de mettre des **protocoles** en place, jusqu'à une certaine limite. [...] Pour moi la **recherche** c'est **fondamental**. Même nous à titre privé il faut qu'on continue, mais tous les organismes de recherche, l'INRA, les CTIFL, se titillent ou font les pickpockets, pour piquer une info et pour faire plein d'articles, pour faire voir qu'ils existent, (rires), je vous dis ce que je ressens. Mais il faudrait qu'on **travaille tous ensemble** pour vraiment mettre des moyens pour **avancer intelligemment**. Ça, c'est sûr. Ça, c'est clair. [...] Mon rôle à moi aussi c'est d'**accompagner des producteurs** au niveau technique que je vais conseiller, et de suivre leur récolte de façon à ce que ce soit bien dans l'esprit des Côteaux Nantais. Pour vraiment **se démarquer de l'arboriculture en général**. Ne serait-ce que **par rapport au bio**. »

*homme, 57 ans, associé, responsable Exploitation agricole*

#### 2.5.2.2 La coopération dans le bio et au-delà du bio chez Body Nature

Les relations entre Body Nature et l'association Demeter France sont nettement moins proches. Chez Body Nature, le fondateur et sa femme ont participé à l'élaboration des certifications

biologiques et écologiques de Cosmebio et Ecocert. Mais ils critiquent parallèlement ces réglementations comme n'allant pas assez loin dans le respect de la nature et comme ne prenant pas en compte les valeurs et le respect des hommes. Ainsi, comme la certification Demeter est difficilement accessible à la transformation des cosmétiques et des produits d'entreprise, le fondateur a contribué à la création de Bio Cohérence, une marque portée par des producteurs, des transformateurs, des distributeurs et des consommateurs, afin de se distinguer de l'agriculture biologique institutionnalisée par l'intégration de critères plus stricts et notamment pour insister sur la cohérence écologique et sociale de l'engagement. Au-delà de cela, le fondateur dit préférer sensibiliser les consommateurs et l'opinion plutôt que de faire du lobbying au niveau institutionnel. Enfin, l'exploitation ne fait pas l'objet d'expérimentations en lien avec la recherche.

#### La coopération dans le bio et au-delà du bio

##### Body Nature

« J'étais à la base de la création de **Bio cohérence**. Il y en a certains qui en avaient marre de la production industrielle de la bio par les fermes en Ukraine de 5000 hectares, qui se sont mis du jour au lendemain au bio comme les maraîchers nantais aussi. Ya des maraîchers nantais qui ont écrasé le marché de la bio en l'espace de 2 ans. Ils font du bio léger, au ras des pâquerettes selon la législation européenne. Pas mettre d'engrais de synthèse, pas mettre de pesticides ok. Mais sorti de là, « prr ! », y a aucune **philosophie** sinon financière... »

*homme, 68 ans, fondateur, responsable Exploitation agricole et espaces verts*

Ainsi, avant tout, le positionnement écologique de ces entreprises est déterminé par son ancrage dans les sensibilités des dirigeants et des collaborateurs. Puis il est favorisé par la défense d'une organisation particulière des activités, en favorisant une organisation polyvalente, autonome et centrée sur l'activité agricole. En particulier, la gestion du vivant dans l'activité agricole repose sur des principes directement liés à la Biodynamie. Par analogie, ces principes s'appliquent à la gestion des hommes (stimulation de la vie, respect des variations et de la diversité, écoute et observation, proximité au terrain et aux équipes, autonomie et flexibilité). Enfin, les entreprises s'impliquent à l'extérieur de l'entreprise à travers des démarches coopératives afin de faire avancer la connaissance, de faire essaimer les pratiques et de lutter pour une reconnaissance institutionnelle.

### 3 Un modèle *écologique* d'organisation

Les Côteaux Nantais et Body Nature défendent une conception de la nature et du vivant radicalement écologique et en opposition avec une approche fonctionnaliste de la nature. Les deux entreprises cherchent alors à concrétiser leur propre conception de l'organisation dans un environnement concurrentiel. L'ensemble des manifestations de l'*argumentation écologique* dans l'organisation peut être considéré comme une forme d'expérimentation d'un modèle *écologique* d'organisation (3.1.). Dans une deuxième sous-partie, nous distinguons ces manifestations selon les cités des Économies de la grandeur (3.2.).

### 3.1 L'expérimentation *in situ* d'un modèle *écologique* d'organisation

Les deux entreprises peuvent être analysées comme des formes d'expérimentations *in situ* d'un modèle *écologique* d'organisation. La mission de ces entreprises dépasse le périmètre de l'activité productive et rejoint une réflexion plus large sur un projet de société. À travers le regroupement des activités sur un même site, chacune des entreprises cherche à construire un lieu fédérateur pour ses activités et ancré dans la nature. Le rassemblement de l'ensemble de ces initiatives sur un même site permet de mettre en lien les enjeux internes et externes ainsi que les enjeux écologiques et sociaux.

La biodiversité est protégée et favorisée : accueil d'espèces animales, potentiellement rares et/ou protégées, refuge LPO, ruches, forêts, etc. Elles recherchent une forme d'autosuffisance, que ce soit sur l'exploitation ou dans l'approvisionnement en énergie et en eau. Les ressources naturelles sont économisées et gérées durablement : photovoltaïques, solaires, éoliennes, biomasses, panneaux solaires, système de récupération des eaux pluviales, station de phyto-épuration.

Les différents métiers de la chaîne de production sont développés dans une même entreprise et sur un même site, dans une recherche de polyvalence et d'autonomie. Les métiers et les niveaux hiérarchiques se côtoient et échangent directement et sont mis au contact de la nature à travers des projets d'entreprise (potager, ferme pédagogique). Une attention particulière est apportée à chaque collaborateur, à son implication personnelle, convaincue et singulière dans le projet ainsi qu'à la qualité des conditions de travail.

Les deux entreprises attachent par ailleurs de l'importance à leur implication locale et à leur participation à un projet de société et mettent en place des projets en lien avec des associations, écoles, collectivités et entreprises du territoire. Elles donnent à voir leur site et ses activités, en impliquant des acteurs extérieurs, en organisant des visites pour les particuliers, les groupes scolaires ou les professionnels, des événements et en permettant la médiatisation de leurs initiatives, dans le but de transmettre leurs valeurs écologiques et de favoriser les prises de conscience. Leur développement économique, bien que générant des tensions, leur confère en même temps une crédibilité sur leur secteur respectif, des moyens d'action plus importants et un périmètre d'influence plus large. Elles contribuent à la reconnaissance institutionnelle et à l'avancée de la connaissance sur les questions écologiques, de façon transparente et coopérative.

### 3.2 La défense d'un modèle *écologique* d'organisation à travers les cités

À partir de ces éléments, nous proposons une synthèse des manifestations de l'*argumentation écologique* dans l'organisation en identifiant les différentes cités des Économies de la grandeur, dans la figure ci-après.

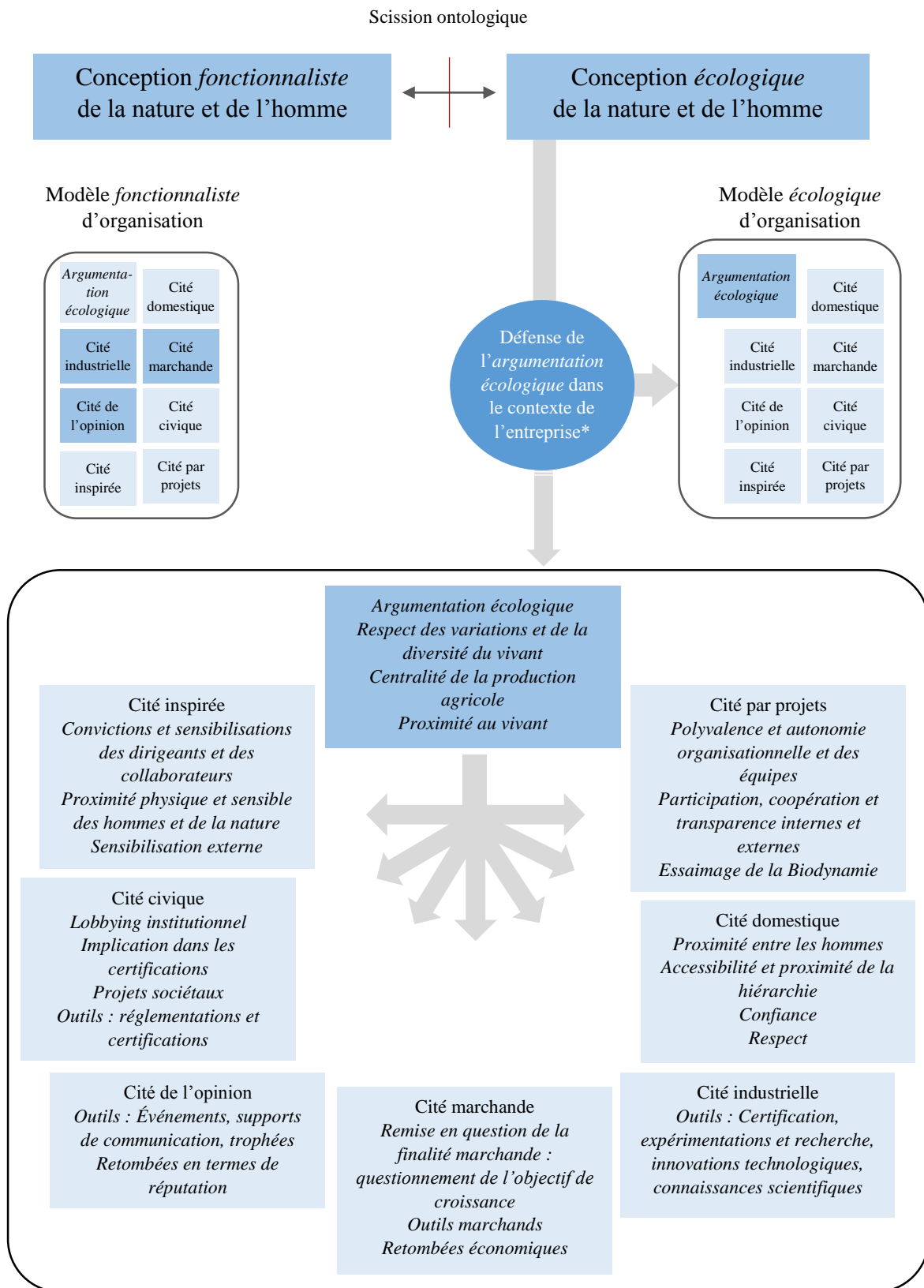
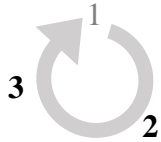


Figure 19. Les manifestations de l'argumentation écologique dans l'entreprise à travers les cités



## 4 Synthèse des résultats présentés dans le chapitre 8

L'objectif de ce chapitre est de répondre aux deux questions suivantes (2 et 3) :



Quelles tensions les entreprises en Biodynamie évoluant dans un environnement concurrentiel rencontrent-elles quand elles mettent en place la RSE ? (1)

**Comment les acteurs de la Biodynamie conçoivent-ils la nature et l'homme et en quoi cette conception s'oppose-t-elle à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme ? (2)**

**Que mettent en place les acteurs de la Biodynamie pour défendre cette conception *écologique* de la nature et de l'homme dans le cadre de l'entreprise ? (3)**

### **Le fondement de l'*argumentation écologique* portée par la Biodynamie et ses implications directes**

Les entreprises étudiées (et plus largement les acteurs de la Biodynamie) considèrent que l'engagement en Biodynamie garantit un engagement profond, écologique et humain, et non uniquement technique, contrairement à l'agriculture biologique institutionnalisée (label AB, Eurofeuille).

La Biodynamie repose sur une **conception de la nature comme entité vivante et comme système regroupant des entités vivantes, dont l'homme**. Le vivant humain ou non-humain est intrinsèquement variable et implique donc que l'organisation respecte et s'adapte à ses **variations, à la singularité des entités** et qu'elle favorise la **diversité**.

De son côté, la **perspective *fonctionnaliste***, dominante dans les grandes entreprises, **réduit la nature, et donc l'homme à leur fonction de ressource**. Les implications directes de la perspective *fonctionnaliste* sont de considérer les ressources naturelles et humaines comme disponibles de façon contrôlée et de chercher à standardiser et homogénéiser les ressources et les produits.

### **La défense du positionnement écologique dans l'entreprise**

Avant tout, le positionnement écologique de l'entreprise dépend de son **ancrage dans les sensibilités individuelles**. En particulier, les convictions écologiques des dirigeants jouent un rôle décisif dans l'orientation des choix stratégiques. La sensibilité des collaborateurs est favorisée par une proximité à la nature et entre les métiers qui constituent l'entreprise. Chez Body Nature, des démarches formelles permettent de s'assurer de l'adhésion des collaborateurs aux valeurs.

Les entreprises défendent le **positionnement écologique de l'organisation** dans son ensemble par : une démarche ascendante fondée sur la centralité (au moins symbolique) de



l'activité agricole ; le développement d'activités sur toute la chaîne de production afin de conserver une autonomie et une approche globale du projet.

Les Côteaux Nantais défendent le positionnement écologique en adoptant une **gestion du vivant particulière dans le cadre du métier agricole** : des pratiques qui stimulent la vie par une intervention minimale ; une démarche ascendante d'observation, d'écoute et d'adaptation ; l'adoption d'un savoir scientifique et d'une expérience située ; des équipes autonomes et flexibles ; un accompagnement par le responsable de l'exploitation.

Les entreprises défendent le positionnement écologique en adoptant une **gestion des hommes** particulière : des pratiques qui visent à favoriser le bien-être humain et à respecter les variations et la diversité humaines, une proximité hiérarchique et l'organisation en réseau des conseillères-distributrices chez Body Nature.

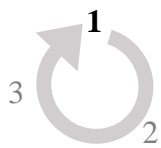
Au-delà de la gestion interne, les entreprises défendent leur positionnement écologique en étant **ouvertes à l'extérieur et en participant à l'avancée écologique de la société** : à travers divers projets de coopération et de sensibilisation externe ; en coopérant avec la recherche et d'autres acteurs engagés pour faire avancer la connaissance, pour diffuser les pratiques et pour faire reconnaître ces avancées au niveau institutionnel.

Finalement, chacune à sa manière propose une forme d'**expérimentation *in situ* d'un modèle écologique d'organisation**, basée sur une forte proximité à la nature et aux hommes, dans une démarche ascendante, sur la polyvalence et l'autonomie ainsi que sur une diversité de projets de coopération.

Ces différentes initiatives de défense du positionnement écologique permettent d'entrevoir le modèle d'organisation revendiqué par l'*argumentation écologique* et sur quel agencement des cités ce modèle repose.

## Conclusion des résultats : La tension entre deux modèles organisationnels

Après avoir précisé le fondement de l'*argumentation écologique*, nous tentons de comprendre de quelle manière l'entreprise peut travailler avec le vivant, c'est-à-dire respecter ses variations, tout en grandissant et en se structurant dans un environnement concurrentiel. Dans les entreprises étudiées, la RSE se situe à la jonction entre un engagement écologique profond, authentique et ancré dans l'organisation et la mise en place progressive d'outils, de termes, de symboles et de communications, permettant de structurer, d'optimiser et d'assurer une image à l'entreprise sans nécessairement questionner profondément ses pratiques et son organisation. Ces entreprises ont tendance à évoluer vers une approche plus *fonctionnaliste* de la RSE mais cherchent à défendre une position écologique. Leur position n'est pas fixe ou statique mais en tension. Dans cette partie, à partir des résultats présentés dans les chapitres 7 et 8, nous revenons à la question initiale de notre terrain de recherche afin d'analyser plus profondément ce qui fait tension entre la RSE critiquée et le positionnement écologique revendiqué (1) :



### Quelles tensions les entreprises en Biodynamie évoluant dans un environnement concurrentiel rencontrent-elles quand elles mettent en place la RSE ? (1)

Comment les acteurs de la Biodynamie conçoivent-ils la nature et l'homme et en quoi cette conception s'oppose-t-elle à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme ? (2)

Que mettent en place les acteurs de la Biodynamie pour défendre cette conception *écologique* de la nature et de l'homme dans le cadre de l'entreprise ? (3)

Dans un premier temps, une synthèse des critiques et des compromis entre les cités au sujet de la RSE permet de confirmer la tension entre deux modèles de RSE (1.). Puis, afin de répondre à notre questionnement empirique, nous analysons les trois dimensions sur lesquelles portent la tension entre un modèle *écologique* d'organisation et un modèle *fonctionnaliste* d'organisation : une tension sur la finalité, une tension sur la motivation et une tension sur le fonctionnement de l'entreprise. Cette analyse permet de mettre en évidence les différences de positionnement entre les deux entreprises et les facteurs explicatifs de ces différences (2.). À partir de l'ensemble des résultats, nous apportons une conclusion générale à notre étude de terrain (3.).

## Sommaire de la conclusion des résultats

<b>1</b>	<b>LES CRITIQUES ET LES COMPROMIS ENTRE LES CITES AU SUJET DE LA RSE : LA TENSION ENTRE DEUX MODELES ORGANISATIONNELS .....</b>	<b>319</b>
<b>2</b>	<b>LA TRIPLE TENSION SUR LA FINALITE, LA MOTIVATION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>325</b>
2.1	UNE FINALITE ECOLOGIQUE GLOBALE ET EVOLUTIVE VERSUS UNE FINALITE ECONOMIQUE STRATEGIQUE .....	325
2.2	LA PROXIMITE A LA NATURE COMME FACTEUR DE SENSIBILITE ECOLOGIQUE VS LA SYMBOLISATION DE LA NATURE COMME FACTEUR DE REPUTATION .....	326
2.2.1	L'ANCRAGE DE LA SENSIBILITE ECOLOGIQUE DANS LE CŒUR DE METIER AGRICOLE .....	327
2.2.2	DES SECTEURS PLUS OU MOINS PROCHES DES ENJEUX ECOLOGIQUES .....	327
2.2.3	LA SENSIBILISATION ECOLOGIQUE PAR L'IMPLANTATION EN NATURE ET DES ACTIVITES SECONDAIRES .....	327
2.2.4	LA DISTANCE PHYSIQUE A LA NATURE : LA SENSIBILITE INDIVIDUELLE OU LA DECONNECTION DU VIVANT.....	328
2.2.5	UNE APPROCHE FORMALISEE DE LA SENSIBILISATION.....	329
2.2.6	LA TENSION ENTRE UNE MOTIVATION INTERNE ET UNE MOTIVATION EXTERNE .....	329
2.3	L'ORGANISATION VIVANTE AUTONOME VS L'ORGANISATION INDUSTRIELLE .....	330
2.3.1	LA REVENDICATION D'UNE ORGANISATION VIVANTE AUTONOME DANS LES DISCOURS .....	330
2.3.2	L'ORGANISATION SYSTEMIQUE DES CŒURS DE METIERS.....	330
2.3.3	DES INITIATIVES DE COOPERATION EXTERNES.....	330
2.3.4	L'ATTENUATION DE L'AUTONOMIE ET DE LA POLYVALENCE DES ENTREPRISES.....	331
2.3.5	L'ATTENUATION DE LA DEMARCHE ASCENDANTE .....	331
2.3.6	LES LIMITES A LA MISE EN PLACE DE L'ORGANISME VIVANT AUTONOME ET LA TENSION AVEC UN FONCTIONNEMENT PYRAMIDAL .....	332
<b>3</b>	<b>CONCLUSION GENERALE DES RESULTATS.....</b>	<b>334</b>

## 1 Les critiques et les compromis entre les cités au sujet de la RSE : la tension entre deux modèles organisationnels

Dans l'étude de nos cas, de façon redondante, la question de l'authenticité et du « mensonge » liés à l'engagement est pointée du doigt, qu'elle porte sur les risques perçus pour l'entreprise elle-même (les Côteaux Nantais) ou sur la volonté de se distinguer d'autres entreprises (Body Nature). Cette question met en opposition d'une part le souci de la réputation (la cité de l'opinion) comme facteur d'attractivité et de compétitivité (cité marchande), et favorisé par une structuration de plus en plus forte de l'organisation (cité industrielle) et d'autre part la réalité des valeurs authentiques et personnelles (cité inspirée) comme gage d'engagement humain (cité domestique), écologique (*argumentation écologique*) et envers la société (cité civique), favorisé par une organisation souple, horizontale et systémique (cité par projets).

À partir des discours des répondants dans les deux cas étudiés et de l'analyse présentée dans les chapitres 7 et 8, nous avons pu identifier les principales critiques et les principaux compromis entre les cités, que nous avons répertoriés dans les deux tableaux ci-après.

Critique de "ligne" vers "colonne" --->	Inspirée	Domestique	Opinion	Civique
<b>Inspirée</b>		RSE non personnelle, méconnue, mais descendante, entre les mains des dirigeants	Inauthenticité de la recherche de renommée, manque d'humilité et risques de déphasage entre l'affichage et l'engagement interne	Mise en conformité sans engagement convaincu Obligations et chartes à l'encontre de l'engagement personnel
<b>Domestique</b>			Écart entre valeurs communiquées et réalité du management Priorité à l'externe sur l'interne	
<b>Opinion</b>				
<b>Civique</b>		Sur-attente des salariés, nécessité d'apporter des cadres		
<b>Marchande</b>				
<b>Industrielle</b>				
<b>Projet</b>		RSE non personnelle, méconnue, mais descendante, entre les mains des dirigeants	Désengagement interne si communication mensongère	Rigidité des réglementations, nuit à la flexibilité, à l'adaptation au terrain et à la spontanéité
<b>Argumentation écologique</b>		Attachement rigide et non flexible à la tradition	Utilisation de l'engagement écologique comme étiquette ou vitrine	Chartes et cahiers des charges insuffisants pour l'engagement écologique, nécessité d'aller au-delà des réglementations Normes inappropriées à la réalité du terrain
<b>Nombre de cités qui critiquent la cité en question</b>	0	4 Se lit : "la cité domestique est critiquée par les cités inspirée, civique et par projet, soit quatre cités"	4	3

Tableau 26 – 1. Critiques entre les cités au sujet de la RSE

Critique de "ligne" vers "colonne" ---->	Marchande	Industrielle	Projet	Argumentation écologique	Nombre de cités critiquées par la cité en question
<b>Inspirée</b>	Instrumentalisation des valeurs, pas de convictions personnelles	Concept désincarné, non senti sur le terrain Structuration mène à chiffrer et à se désengager			5 Se lit : "la cité inspirée est invoquée pour critiquer les cités domestique, de l'opinion, civique, marchande et industrielle, soit cinq cités"
<b>Domestique</b>	Instrumentalisation du management humain Croissance comme facteur de distanciation humaine	Structuration et cloisonnement nuit à proximité et confiance Procédures prennent du temps sur l'humain Industrialisation de la gestion de l'homme, contrôle des variations et singularités humaines			3
<b>Opinion</b>					0
<b>Civique</b>	Finalité économique de l'entreprise				2
<b>Marchande</b>		Structuration à outrance coûteuse			1
<b>Industrielle</b>					1
<b>Projet</b>	Suivi des chiffres et non des actions, priorité économique dans les partenariats	Spécialisation, cloisonnement, manque de lien et de transmission, lourdeur des procédures			5
<b>Argumentation écologique</b>	Instrumentalisation de l'engagement écologique, impasses écologiques pour des questions économiques	Technicisation de l'engagement écologique, standardisation de la nature et du vivant			5
<b>Nombre de cités qui critiquent la cité en question</b>	5	5	0	0	

Tableau 26 – 2. Critiques entre les cités au sujet de la RSE (suite et fin)

## Conclusion des résultats : La tension entre deux modèles organisationnels

	<b>Domestique</b>	<b>Opinion</b>	<b>Civique</b>	<b>Marchande</b>
<b>Inspirée</b>	Sensibilité humaine Relations personnelles, proximité et écoute des hommes	Renommée naturelle via engagement authentique	Sensibilité à l'intérêt général Fédération collective et outils liés aux valeurs personnelles (chartes, règlements collectifs) Illusion du compromis : prétendre dicter les valeurs personnelles	Avantage concurrentiel via engagement désintéressé
<b>Domestique</b>		Renommée et attractivité grâce à l'engagement humain Crédibilité et reconnaissance interne	Fédération collective et outils autour de valeurs humaines (chartes, règlements collectifs) Dérive du compromis : dicter les comportements humains	Engagements humains comme facteur de productivité et d'attractivité
<b>Opinion</b>			Compromis dénoncé : concentration sur la mise en conformité pour conserver la réputation Valorisation de l'engagement en faveur de l'intérêt général	Attractivité de l'entreprise, différenciation comme avantage concurrentiel, valeurs marketing de la RSE Dérive du compromis : communication abusive pour des buts commerciaux, déphasage avec la réalité
<b>Civique</b>				Valorisation marchande de l'engagement sociétal Dérive du compromis : mise en conformité pour réduire les charges
<b>Marchande</b>				
<b>Industrielle</b>				
<b>Projet</b>				

Cités qui ne se critiquent pas mutuellement

Tableau 27 – 1. Compromis entre les cités au sujet de la RSE

## Conclusion des résultats : La tension entre deux modèles organisationnels

	<b>Industrielle</b>	<b>Projet</b>	<i>Argumentation écologique</i>
<b>Inspirée</b>	Outils et formalisation des valeurs (critères de recrutement, écriture des valeurs)	Engagement libre et spontané Convictions partagées et circulantes	Sensibilité écologique Relation intime à la nature, proximité et écoute de la nature Singularité des individus
<b>Domestique</b>	Outils de structuration des activités et des métiers Dérive du compromis : Scission entre les métiers et scission direction/employés	Cohésion entre les métiers, projets participatifs, souci de l'implication des salariés Petites entités flexibles et autonomes Polyvalence et proximité entre les métiers Proximité hiérarchique, managers-animateurs	Respect de l'homme Proximité entre les hommes Proximité à la nature et adaptation au territoire
<b>Opinion</b>		Outils pour la transmission et la communication	Valeurs écologiques à la mode Sensibilisation et valorisation des valeurs écologiques Réputation par l'écologie
<b>Civique</b>		Diversité des projets sociétaux et des acteurs impliqués	Écologie comme bien commun supérieur Intérêt des collectifs humains en tant que groupes vivants Fédération collective et outils autour de valeurs humaines (chartes, règlements collectifs) Règles et certifications écologiques
<b>Marchande</b>	Formaliser et structurer permet de chiffrer, suivre, anticiper, valoriser, se différencier Dérive : approche quantitative réductrice, primat des finalités industrielles et marchandes		Développement économique et attractivité des solutions écologiques
<b>Industrielle</b>		Outils de structuration de projets épars	Outils et technologies pour la gestion de la nature Expérimentations et recherche in situ Connaissance scientifique du vivant
<b>Projet</b>			Conception écosystémique et reliée de la nature Organisation polyvalente et autonome comme un organisme vivant qui relie des entités vivantes Démarche d'adaptation constante au vivant Agriculteur-animateur Coopération entre acteurs pour avancées écologiques Fédération autour de projets écologiques Valorisation des relations plutôt sur séparation des entités

Cités qui ne se critiquent pas mutuellement

Tableau 27 – 2. Compromis entre les cités au sujet de la RSE (suite et fin)



La mise en exergue des critiques entre les cités permet d'identifier les formes de hiérarchie constituées entre les cités dans les discours des répondants, notamment dans le cas des Côtéaux Nantais, où les discours critiques sont les plus présents.

En particulier, la majorité des critiques sont véhiculées par la cité inspirée, par la cité par projets et par l'*argumentation écologique* (critiquant chacune cinq cités). Ces conceptions particulières du juste ne sont quant à elles jamais critiquées dans les discours des répondants. En revanche, les cités de l'opinion, marchande et industrielle sont celles qui formulent le moins de critiques à l'égard d'autres cités (zéro à une critique pour chacune des trois cités). Elles sont par ailleurs parmi les plus critiquées (critiquée chacune par quatre ou cinq cités).

L'analyse de ces critiques permet de distinguer deux pôles, mis en évidence dans la figure ci-dessous. Un pôle constitué des cités majoritairement critiquées ou considérées comme des menaces : les cités marchande, industrielle et de l'opinion. Un pôle basé sur l'*argumentation écologique* et sur deux cités majoritairement revendiquées : les cités par projets et inspirée. Au sein de chaque pôle, il n'existe pas de critique mutuelle (hormis une critique de la cité marchande vers la cité industrielle), mais des compromis. Ainsi, les cités industrielle, de l'opinion et marchande, particulièrement critiquées, semblent aller dans le sens d'un développement mutuel, dans une logique d'optimisation et de compétitivité, mais pouvant mener à des dérives (instrumentalisation, formalisme, primat de l'image...). L'*argumentation écologique* et les cités inspirée et par projets, particulièrement revendiquées, constitueraient les bases potentielles d'une RSE favorable à un engagement écologique authentique et fédérateur, mais peineraient à se stabiliser dans un contexte concurrentiel. La cité domestique tient une place ambivalente puisqu'elle est à l'origine de critiques envers les cités de l'opinion, marchande et industrielle, et qu'elle est en même temps critiquée au nom de l'*argumentation écologique* et des cités par projets et inspirée.

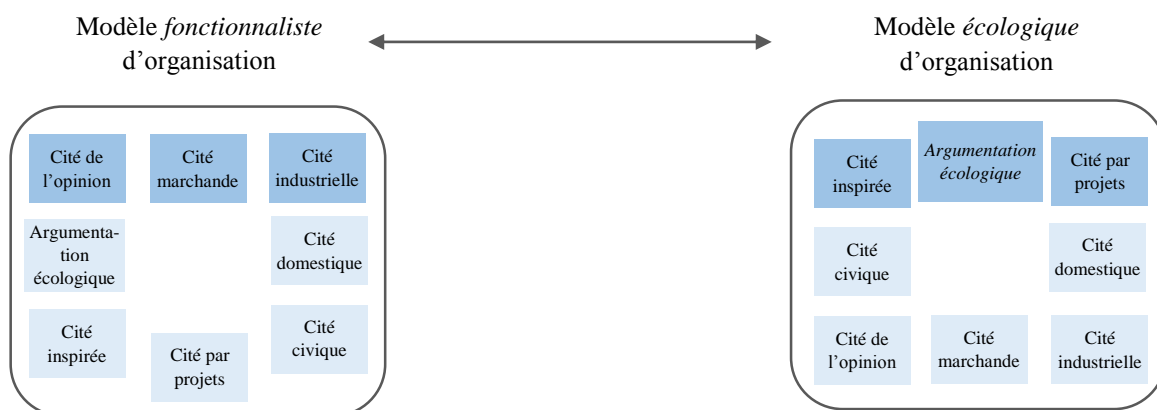


Figure 20. Les cités fondamentales du modèle *fonctionnaliste* et du modèle *écologique* d'organisation

## 2 La triple tension sur la finalité, la motivation et le fonctionnement de l'entreprise

Dans la partie précédente, nous avons mis en évidence, à partir de l'identification des critiques et des compromis entre les cités mobilisées dans les discours des répondants, la constitution de deux pôles reflétant l'ambivalence de la RSE : un pôle *fonctionnaliste* constitué des cités marchande, de l'opinion et industrielle, et un pôle *écologique* constitué des cités verte, inspirée et par projets. D'après notre analyse, les entreprises font face à trois types de tension, liés entre eux. Elles font face d'une part à une tension quant à la finalité de l'entreprise, entre une finalité écologique et une finalité économique (*argumentation écologique* versus cité marchande), d'autre part à une tension quant à la motivation et l'orientation interne ou externe de sa mission (cité inspirée versus cité de l'opinion), et enfin une tension quant à son fonctionnement organisationnel, sur le principe de l'organisme vivant ou sur le principe de la machine (cité par projets versus cité industrielle). Les choix et les initiatives des entreprises face à ces tensions déterminent le degré de radicalité de leur positionnement écologique et permet de comprendre les différences observées entre les deux entreprises. À partir des résultats décrits dans les chapitres 7 et 8, nous présentons ici les principaux facteurs explicatifs du positionnement écologique des deux entreprises.

### 2.1 Une finalité écologique globale et évolutive versus une finalité économique stratégique

Le cœur de la tension repose sur le choix quant à la finalité de l'entreprise. Ce choix nécessite une prise de position d'ordre ontologique quant à la conception de la nature et de l'homme. L'implication directe de la finalité écologique est l'intégration dans l'organisation des variations du vivant, qu'il soit non-humain ou humain. Ainsi, la finalité écologique inclut les finalités sociales, humaines et écologiques dans une approche globale, plutôt que de segmenter ces finalités. Ce positionnement écologique ne porte pas à compromission. Cependant, la pression concurrentielle incite fortement les dirigeants et les collaborateurs à considérer la croissance et la recherche d'avantages concurrentiels comme des finalités premières évidentes et elle pousse à cloisonner les enjeux sociaux et écologiques. La cité marchande apparaît comme la cité sur laquelle l'essentiel des efforts capitalistes se tournent. Or, la finalité économique de l'entreprise (cité marchande) repose quant à elle sur une conception *fonctionnaliste* de la nature et des hommes comme des ressources pour l'entreprise.

Conformément à la littérature, nous considérons la cité marchande en tant que cité (conception particulière de la justice) et non comme déterminant une position ontologique. Toutefois, notre recherche met en évidence le rôle central de la cité marchande dans le développement d'un modèle *fonctionnaliste* d'organisation. Notre recherche confirme alors la centralité de la tension entre l'*argumentation écologique* et la cité marchande dans les conflits autour de la durabilité (Blok, 2013; Blok & Meilvang, 2015; Finch et al., 2017). C'est pourquoi nous nous permettons de mettre en perspective la tension entre la cité marchande et l'*argumentation écologique*, bien

que le statut de cette dernière dépasse le statut de cité et ne soit pas encore clarifié (Lafaye & Thévenot, 1993).

Notre analyse met en évidence le fait que ce choix repose d'abord sur la conviction personnelle des dirigeants et des collaborateurs dans la logique de la cité inspirée, et que cette sensibilité à la nature est étroitement liée au degré de proximité physique et relationnel de l'individu à la nature. Le positionnement écologique dépend ensuite de la capacité de l'organisation, au-delà des individus, à soutenir ce choix et à rendre possible la mise en œuvre en termes organisationnels. La finalité écologique se doit d'être soutenue et assumée grâce à un mode d'organisation particulier fondé sur la cité par projets, faute de quoi la finalité économique et le fonctionnement industriel ont tendance à s'imposer.

Dans les parties suivantes, nous expliquons que la position plus radicale des Côteaux Nantais à l'égard du développement économique et de la RSE en comparaison à Body Nature s'explique en grande partie par le degré d'intégration des dynamiques du vivant dans l'activité. Les tensions apparaissent alors plus vives et l'incompatibilité entre un positionnement écologique et la finalité économique plus flagrante. Ainsi, bien que l'entreprise soit compétitive et grandisse, certains dirigeants estiment que l'entreprise ne devrait plus croître ou en tout cas ne pas considérer la croissance comme une finalité et adopter un modèle d'organisation permettant la prise en compte de la dimension évolutive du vivant.

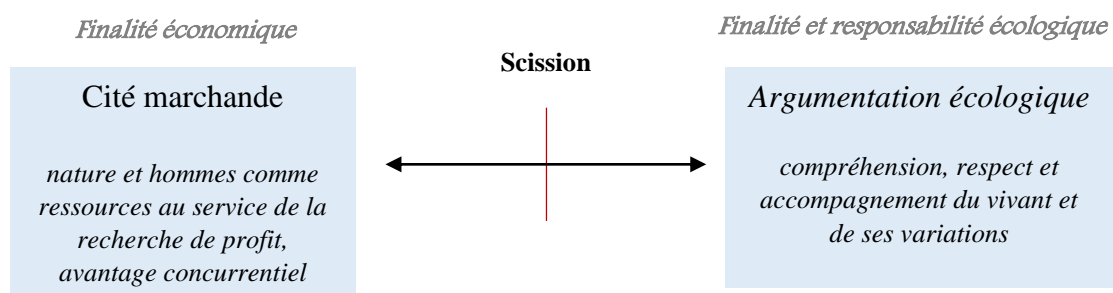


Figure 21. Une finalité fondée sur l'*argumentation écologique* versus une finalité basée sur la cité marchande

## 2.2 La proximité à la nature comme facteur de sensibilité écologique vs la symbolisation de la nature comme facteur de réputation

La position écologique des entreprises repose en grande partie sur la sensibilité écologique des individus et sur la façon dont celle-ci est incarnée dans le quotidien de l'entreprise. D'après notre analyse, la sensibilité à la nature se construit et s'exprime dans une relation personnelle avec le vivant et dépend essentiellement de la proximité de l'individu à la nature. Cette proximité n'est pas uniquement physique mais aussi relationnelle dans la mesure où la Biodynamie incite le travailleur agricole à être dans une posture d'observation, d'écoute et de dialogue avec le vivant. Cette proximité physique et relationnelle permet d'intégrer une compréhension et une connaissance du vivant, de ses variations et de ses singularités par

l'expérience sensible de la relation à la nature. Du point de vue de l'entreprise, elle se concrétise de différentes manières, plus ou moins engageantes pour l'organisation, pour l'activité et pour les hommes et influence le degré de radicalité du positionnement écologique de l'entreprise. Elle passe par l'activité de l'entreprise, des projets et des contacts directs avec la nature végétale et/ou animale mais aussi par une proximité entre les hommes et les métiers. Elle permet d'ancrer sur le terrain l'engagement écologique, donc la RSE.

### 2.2.1 L'ancrage de la sensibilité écologique dans le cœur de métier agricole

Chez les Côteaux Nantais, la sensibilité écologique est ancrée dans le cœur de métier agricole. L'activité agricole biodynamique implique que, au-delà du métier agricole, la vie de l'entreprise et l'ensemble des métiers soient rythmés par les cycles saisonniers, par les aléas naturels et que la production s'appuie sur une certaine biodiversité. Le travail direct avec la nature permet d'« enraciner » le positionnement écologique. Au contraire, dans l'agriculture conventionnelle, l'activité agricole est en partie déconnectée du vivant puisqu'elle répond à des exigences stratégiques et industrielles visant à réduire et systématiser les variations et à uniformiser la production. La proximité physique et relationnelle à la nature est absente de la façon d'appréhender le métier. Contrairement aux Côteaux Nantais, l'activité agricole de Body Nature est secondaire. Le fondateur tient à conserver une petite activité de production, considérée de façon annexe et symbolique par les deux dirigeants.

### 2.2.2 Des secteurs plus ou moins proches des enjeux écologiques

La question écologique, avant de concerner l'ensemble des secteurs d'activité, s'est en premier lieu posée dans le domaine agricole et en particulier dans le secteur agro-alimentaire. D'un côté de la chaîne, le travail agricole met en relation directe l'homme avec des entités animales et végétales. De l'autre côté, l'alimentation relie l'homme à l'animal et au végétal par l'alimentation. En Biodynamie, l'alimentation est considérée comme une façon de se nourrir corporellement mais aussi spirituellement, d'où l'importance de respecter le vivant et de favoriser les dynamiques de vie, qui ensuite agiront dans le corps humain. Le secteur agro-alimentaire positionne alors d'emblée l'entreprise dans des questions liées à la relation entre l'homme et la nature. Le secteur des cosmétiques et des produits d'entretien se concentre sur un cœur de métier lié au travail en laboratoire où le lien avec le vivant est davantage distancé ou médié. Le travail agricole intervient en amont et les produits fabriqués en laboratoire comportent peu de matières premières directement issues de l'agriculture. D'ailleurs, compte tenu de ces spécificités sectorielles liées aux produits, la certification Demeter s'applique en grande majorité à des produits du secteur agro-alimentaire, alors que le secteur des produits cosmétiques et d'entretien reste marginal en Biodynamie et s'appuient davantage sur des labels « bio » spécifiques.

### 2.2.3 La sensibilisation écologique par l'implantation en nature et des activités secondaires

Au-delà du secteur d'activité et du cœur de métier, la proximité à la nature peut se concrétiser de manière plus secondaire voire symbolique. L'implantation des deux entreprises en nature et la mise en place d'activités en lien avec la nature favorisent l'interaction et l'attention au vivant

et donc la sensibilisation des collaborateurs. Ces activités, plus secondaires, comportent davantage un intérêt symbolique, dans la mesure où elles n'influencent pas directement les métiers. Ce positionnement se concrétise dans un engagement plus « rationalisé » et moins incarné dans l'organisation, dont les pratiques n'intègrent pas nécessairement les exigences du rapport au vivant. Cette sensibilité écologique semble se manifester de façon moins radicale. En particulier, les collaborateurs qui ne travaillent pas sur l'exploitation agricole parviennent plus aisément à concilier la perspective d'un engagement écologique fort et d'un développement économique compétitif, et donc une forme de compromission entre les finalités écologique et économique.

Par ailleurs, l'implantation en nature et le développement d'activités écologiques est l'occasion pour les deux entreprises d'orienter leur mission vers la sensibilisation externe. À travers le développement d'un site exemplaire d'un point de vue écologique, les entreprises essaient leurs valeurs et contribuent en même temps à la valorisation de l'entreprise, dans la logique de la cité de l'opinion. Chez Body Nature, la mission de sensibilisation externe est particulièrement centrale et semble être considérée comme tout autant, voire plus importante, que la sensibilisation interne. Ainsi, les efforts de sensibilisation interne et de formation sont davantage orientés vers les conseillères-distributrices, qui délivrent ensuite le message aux clients, alors que les Côteaux Nantais mettent d'abord l'accent sur la formation et la sensibilité des travailleurs agricoles.

#### 2.2.4 La distance physique à la nature : la sensibilité individuelle ou la déconnection du vivant

D'après les résultats de cette recherche, la distance physique à la nature apparaît comme le facteur principal de la déconnection écologique. Ainsi, l'implantation d'une partie des métiers des Côteaux Nantais en ville a progressivement favorisé la constitution de deux mondes différents, avec d'une part les métiers de gestion et d'usine et d'autre part les métiers des vergers. Notamment, les personnes n'ayant jamais côtoyé les vergers et côtoyant peu la nature dans leur quotidien (profils essentiellement citadins) semblent intégrer moins facilement une compréhension du vivant et plus enclines à considérer l'entreprise comme une organisation hors-sol et répondant à une stratégie descendante.

Cependant, malgré la distanciation à la nature dans certains métiers, la sensibilité écologique des collaborateurs peut se construire à un niveau individuel. D'une part, par une proximité à la nature hors du cadre de travail (habitat en campagne, jardin, consommation de produits biologiques, loisirs en nature), la sensibilité écologique peut trouver un ancrage hors de l'organisation. Certains individus expliquent leur positionnement écologique par une sensibilité héritée. Leur histoire, leur enfance, l'emploi de leurs parents, de leurs grands-parents peuvent avoir été marqués par une forte proximité à la nature qui demeure ancrée dans leur sensibilité. Cette proximité, plus indirecte du point de vue de l'organisation, influence cependant le positionnement écologique des individus et donc de l'organisation. En outre, la proximité au vivant passe aussi par une attention et une sensibilité personnelle à l'homme, donc par l'attention aux autres et à soi (respect, confiance, écoute, alimentation saine, hygiène de vie). Cette proximité à soi et aux autres, possible dans toute organisation humaine, apparaît

également comme une forme d'ancrage partiel de la sensibilité écologique dans les entreprises étudiées.

### 2.2.5 Une approche formalisée de la sensibilisation

Alors que chez les Côteaux Nantais le souci de développer la sensibilité personnelle des collaborateurs se concrétise essentiellement à travers une proximité physique et relationnelle et des initiatives informelles, chez Body Nature la question de la conviction personnelle est abordée de façon plus formalisée et plus déconnectée de l'activité agricole. Les critères de recrutement, la formalisation de valeurs communes et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs à la charte « Au-delà du Bio ® » sont censés garantir l'engagement de chacun dans le projet de l'entreprise. Au-delà de ces aspects formels, la question des convictions personnelles des collaborateurs dans le quotidien est finalement peu abordée. La proximité à la nature semble être prise pour acquise grâce au site et aux projets annexes développés et non menacée par le développement économique, bien que la prise en compte du vivant influence de moins en moins le cœur d'activité. L'engagement semble alors envisagé de manière plus distanciée que chez les Côteaux Nantais, où l'importance de « sentir » la nature et les collaborateurs est souvent évoquée par les répondants et où il n'existe pas de moyen formel de contrôle de l'adhésion aux valeurs.

### 2.2.6 La tension entre une motivation interne et une motivation externe

Ainsi, la sensibilité écologique interne peut être plus ou moins intégrée dans l'activité ou peut reposer sur des initiatives annexes et plus symboliques. Elle est abordée de façon plus ou moins formelle et distanciée. Le degré de proximité à la nature et l'intégration des dynamiques du vivant par les individus semblent déterminants pour expliquer la radicalité du positionnement écologique organisationnel. L'ancrage de la sensibilité écologique passe alors par une proximité de l'ensemble des collaborateurs, en particulier des dirigeants et des managers, avec la réalité du terrain que forment les hommes et les entités non-humaines. Cette analyse met alors en évidence le rôle central du terrain comme cœur de l'activité et comme élément central de la prise de décision dans la détermination de la radicalité écologique.

Le développement d'activités annexes et la formalisation du rapport aux valeurs et à l'engagement écologique ont tendance à favoriser une proximité et une sensibilité davantage symbolique à la nature. Dans les entreprises étudiées, la symbolisation de la proximité à la nature s'appuie aussi sur la volonté de sensibiliser un public extérieur et de valoriser le positionnement écologique de l'entreprise par des moyens de communication qui ne modifient pas le cœur d'activité. Cet ancrage moindre de l'engagement écologique dans les sensibilités individuelles et dans le cœur d'activité permet de concilier la perspective d'un engagement écologique avec la finalité économique de l'entreprise. Notre analyse montre ainsi que plus l'entreprise est tournée vers une motivation d'ancrage et de sensibilisation interne, plus son positionnement écologique est radical. Vice versa, si l'entreprise se soucie d'abord de valoriser son image et de témoigner de son positionnement à l'extérieur de l'entreprise, son engagement écologique sera davantage symbolique et conciliable avec une finalité économique.

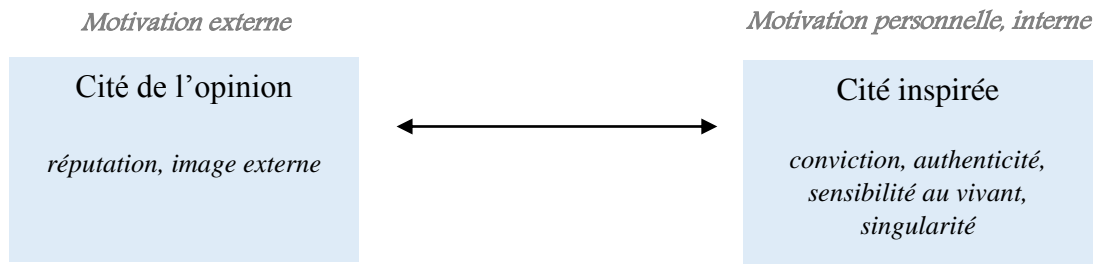


Figure 22. Une motivation fondée sur la cité inspirée versus une motivation fondée sur la cité de l'opinion

## 2.3 L'organisation vivante autonome vs l'organisation industrielle

Outre l'ancrage du positionnement écologique dans les convictions individuelles, la radicalité de ce positionnement dépend de la capacité de l'organisation, au-delà des individus, à traduire le choix écologique en termes organisationnels. Plutôt qu'un enjeu de taille d'entreprise, la finalité écologique se doit d'être soutenue et assumée grâce à un mode d'organisation particulier fondé sur la cité par projets.

### 2.3.1 La revendication d'une organisation vivante autonome dans les discours

Dans leur discours, la plupart des répondants, notamment chez les Côteaux Nantais, compare l'organisation à un organisme vivant autonome, caractérisée par la polyvalence et l'autonomie de l'entreprise et des équipes, la flexibilité et la proximité du management et une démarche ascendante de l'activité, fondée sur le terrain et l'activité agricole. Cette vision écosystémique de l'organisation, qui permet une approche globale et écologique du projet de l'entreprise, correspond à l'image de la ferme en Biodynamie, considérée comme une individualité vivante. Elle apporte une conception radicalement différente de l'entreprise et de son fonctionnement.

### 2.3.2 L'organisation systémique des cœurs de métiers

Dans une certaine mesure, les Côteaux Nantais et Body Nature parviennent à concrétiser cette vision de l'organisation. Notamment, leurs cœurs de métier respectifs, la production agricole dans les vergers d'une part et la vente à domicile d'autre part, suivent une organisation en réseau, autonome et flexible. Ces modes de management, bien que très différents l'un de l'autre, ont en commun une vision écosystémique et non pyramidale de l'organisation où les marges de manœuvre individuelles et la responsabilisation sont importantes. Ils permettent une proximité étroite au terrain. Les Côteaux Nantais comme Body Nature concentrent leurs efforts d'accompagnement, de formation et de sensibilisation écologique sur ces deux cœurs de métiers, plus que sur les autres métiers.

### 2.3.3 Des initiatives de coopération externes

Au-delà de l'organisation interne, l'organisation en réseau se concrétise à travers des projets de coopération externe, permettant de diffuser les principes fondamentaux de l'agriculture biologique, de faire avancer la connaissance scientifique, de faire évoluer les règles

institutionnelles et d'améliorer et défendre les certifications. Les Côteaux Nantais sont particulièrement actifs dans la coopération autour de divers projets biodynamiques, alors que Body Nature se concentre sur l'implication dans les certifications écologiques dans le secteur des cosmétiques et produits d'entretien. Par ailleurs, des projets avec une multiplicité d'acteurs externes et sur lesquels les collaborateurs peuvent s'impliquer librement sont mis en place sur leurs sites respectifs, en cohérence avec leurs valeurs écologiques. Les deux entreprises développent ainsi des échanges coopératifs et non concurrentiels qui contribuent à l'évolution des secteurs et de la société vers une société plus écologique.

#### 2.3.4 L'atténuation de l'autonomie et de la polyvalence des entreprises

Les deux entreprises prônent une approche transversale du projet, « de la fourche à la fourchette » chez les Côteaux Nantais et « de la fleur au flacon » chez Body Nature. Ce choix provient d'une volonté d'indépendance, de maîtrise de leur engagement et de cohérence et est considéré comme une force. Elles sont toutes deux effectivement positionnées sur l'ensemble des métiers de la chaîne quoique Body Nature ne comporte qu'une toute petite exploitation agricole et que les Côteaux Nantais fassent peu de vente directe. Ce positionnement est revendiqué comme permettant d'appréhender d'une façon globale le projet de l'entreprise et de conserver la maîtrise de leurs engagements en étant peu tributaire des choix des autres entreprises de la chaîne de production. Cependant, cette autonomie apparaît plus symbolique que réelle, dans la mesure où les deux entreprises, compte tenu de la croissance de leur activité, s'approvisionnent de plus en plus auprès de producteurs externes, diversifient leurs circuits de distribution en se tournant vers la grande distribution pour les Côteaux Nantais, et s'intègrent alors progressivement dans un maillage sectoriel caractérisé par des pratiques concurrentielles contraignantes.

Quant à l'approche globale des métiers et du projet, notamment chez les Côteaux Nantais, favorisée par la grande diversité des métiers, la communication et la transmission des informations auraient dû davantage s'intensifier conjointement à la croissance, afin de permettre de préserver la cohésion interne et la vision globale du projet. Aujourd'hui, la plupart des répondants déplorent la perte de cohésion et de relation et espèrent que cette perte sera résorbée par la réunification des activités sur un même lieu. Les liens entre les métiers et entre les hommes, favorisés par la proximité et la communication interne, sont essentiels pour permettre de défendre un positionnement écologique de l'entreprise.

#### 2.3.5 L'atténuation de la démarche ascendante

L'ascendance de la démarche organisationnelle est plus forte chez les Côteaux Nantais que chez Body Nature, puisque l'activité agricole tient une place plus importante et que les principes de la Biodynamie sont par conséquent plus influents pour le reste de l'activité. Chez Body Nature, la mission de l'entreprise est avant tout une mission de sensibilisation externe, le cœur d'activité repose sur la fabrication en laboratoire et la vente à domicile et l'activité agricole demeure secondaire bien que centrale symboliquement. La démarche est davantage descendante.



Chez les Côteaux Nantais, la pression du marché et le poids de plus en plus important dans l'entreprise des métiers liés au marketing et à la distribution ont tendance à favoriser une démarche descendante et la primauté de la finalité économique. Les dirigeants et les managers ont de moins en moins de temps disponibles pour la proximité et les échanges sur le terrain et sont plus sollicités par des dimensions administratives qu'auparavant. Le recrutement de profils citadins et diplômés accentuent une forme de scission entre les métiers. Bien que les métiers des vergers adoptent un fonctionnement autonome et flexible, ils sont de plus en plus contraints par des décisions hiérarchiques et liées à des contraintes économiques.

### 2.3.6 Les limites à la mise en place de l'organisme vivant autonome et la tension avec un fonctionnement pyramidal

Afin de défendre un positionnement écologique, les entreprises étudiées et plus particulièrement les Côteaux Nantais défendent une conception de l'organisation comme un organisme vivant autonome, même si dans la pratique ils peinent à assumer ce positionnement et à lutter contre la fonctionnalisation de l'organisation. Alors que la plupart des répondants des Côteaux Nantais revendiquent un positionnement écologique radical et une organisation innovante, la mise en place d'un management résolument alternatif n'est finalement pas assumée dans le modèle d'organisation. En particulier, la mise en place d'une démarche ascendante, qui part du terrain et qui s'adapte aux variations du vivant, et la défense d'une véritable autonomie des équipes par un fonctionnement non pyramidal mais en réseau ne sont pas défendues concrètement dans l'organisation mais restent limitées aux cœurs de métier ou à des initiatives informelles éparpillées liées à des convictions individuelles.

Chez les Côteaux Nantais comme chez Body Nature, progressivement les logiques de marché intègrent les processus organisationnels et contribuent à la mise en place d'une démarche descendante, stratégique et à l'évidence de la nécessité de suivre une finalité économique. L'organisation grandissante se structure à travers un modèle plus pyramidal. La croissance n'a pas été jusqu'ici accompagnée d'outils suffisamment innovants et robustes pour soutenir l'ambition d'alternative écosystémique, bien que, chez les Côteaux Nantais notamment, les valeurs et la sensibilité écologique soient ancrées chez les individus qui composent l'entreprise. Les Côteaux Nantais rencontrent alors des tensions importantes et un questionnement profond sur le positionnement de l'entreprise, alors que chez Body Nature, l'évolution organisationnelle n'est pas tellement questionnée. La difficulté à assumer un fonctionnement écosystémique pourrait s'expliquer par l'ambivalence du rapport à la notion de hiérarchie dans les deux entreprises, et donc par l'ambivalence de la cité domestique. D'une part, les deux entreprises valorisent les rapports de confiance ainsi que la proximité hiérarchique, témoignant d'un attachement historique à la dimension familiale des relations internes mais d'autre part elles critiquent la démarche descendante découlant d'une approche plus industrielle, c'est-à-dire technique et fonctionnelle, de la hiérarchie. L'*argumentation écologique* revendique un fonctionnement évolutif et adaptable de l'organisation, contraire à l'attachement aux traditions de la cité domestique. Le manque de connaissance, d'outils et d'accompagnement ou encore des blocages d'ordre culturels et l'attachement aux traditions internes pourraient expliquer la

difficulté à adopter un modèle d'organisation systémique et non pyramidal et la tendance à évoluer vers un fonctionnement hiérarchisé sur le mode industriel.

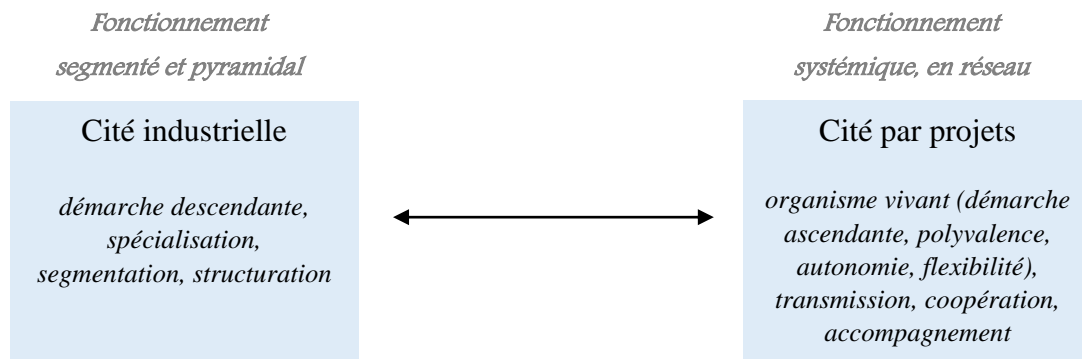


Figure 23. Un fonctionnement fondé sur la cité par projets versus un fonctionnement fondé sur la cité industrielle

Ainsi, le positionnement écologique ne s'appuie pas sur une *argumentation écologique* indépendante des autres cités mais la poursuite d'une finalité écologique dépend étroitement de la grandeur inspirée et la grandeur par projets, comme le modélise la figure ci-après. Pour les Côteaux Nantais, être engagés sur une activité agricole centrale leur permet de défendre un positionnement écologique avec plus de robustesse et en lien plus étroit avec le cœur d'activité de l'organisation que Body Nature. Les Côteaux Nantais intègrent des moyens d'ancrage de la sensibilité écologique dans l'entreprise. Body Nature est caractérisée par un positionnement écologique plus symbolique et distancié. Cependant, en termes d'organisation des activités, les Côteaux Nantais peinent à défendre ce qu'ils revendiquent pourtant : un fonctionnement comme un organisme vivant autonome. La logique écosystémique et coopérative entre en confrontation avec l'industrialisation des processus et de l'activité. Ainsi, Body Nature refléterait une critique écologique corrective, en défendant un positionnement écologique conciliable avec l'accumulation du capital. Les Côteaux Nantais illustreraient la volonté convaincue de défendre un positionnement écologique radical (cité inspirée) ainsi que la difficulté à assumer jusqu'au bout les implications de ce positionnement en termes organisationnels (cité par projets), dans un contexte de croissance et de structuration. Ils se trouveraient alors en tension forte quant à la question de la finalité de l'entreprise.

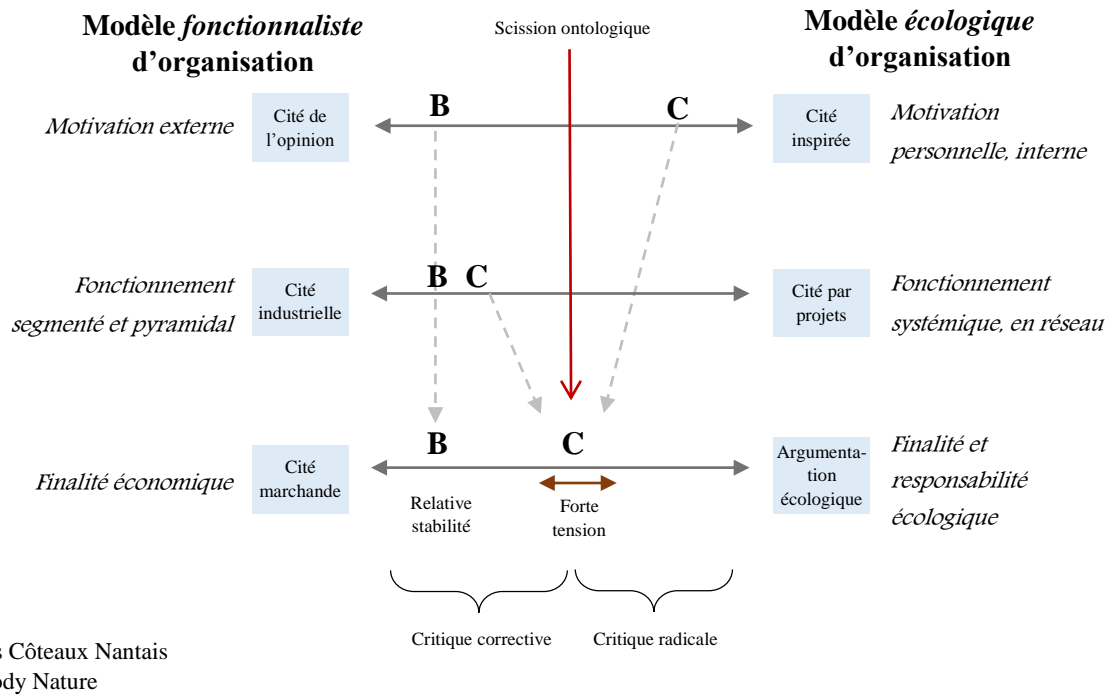


Figure 24. Les Côteaux Nantais et Body Nature face à la triple tension entre le modèle *fonctionnaliste* et le modèle *écologique* d'organisation

### 3 Conclusion générale des résultats

Chez les Côteaux Nantais, la RSE en tant que nouvelle stratégie d'entreprise fait l'objet de nombreuses critiques. Elle apparaît comme un ensemble d'outils et de discours déconnectés du terrain et de la réalité du vivant. Au-delà de la RSE, les répondants des Côteaux Nantais sont critiques face à la transformation de l'entreprise et s'interrogent sur les limites de la croissance et de la structuration et sur leur influence sur la finalité écologique de l'entreprise. Les principes de la Biodynamie semblent progressivement perdre de leur centralité, ce qui questionne l'ancrage de l'engagement écologique. L'organisation évolue vers un modèle plus hiérarchisé et une proximité plus symbolique à la nature, davantage favorable à une RSE stratégique. Le questionnement de la RSE vient soulever chez les individus une question d'ordre éthique sur la conception de l'homme et de la nature. La taille grandissante de l'entreprise invite celle-ci à repenser et à adapter l'organisation afin de préserver son positionnement écologique.

Afin de défendre leur positionnement écologique, les Côteaux Nantais défendent une proximité à la nature et aux hommes, appuyée sur un fonctionnement organisationnel particulier, inspiré des principes de la Biodynamie. La prégnance de l'activité agricole et la proximité des dirigeants et des collaborateurs à la nature et aux métiers à travers le développement de projets divers permettent de maintenir des liens physiques, qui influencent directement l'activité et les collaborateurs. Ces liens concrets favorisent une sensibilité ancrée des personnes à l'égard de

la nature et de ses variations. Malgré les pressions concurrentielles et pour les atténuer, les Côteaux Nantais tentent de défendre une organisation polyvalente et autonome où le terrain garde une place centrale. Les processus et les relations internes, bien que plus structurés, conservent une certaine flexibilité favorisée par des petites équipes et une proximité physique. Ainsi, l'importance concrète de l'activité agricole et l'attachement aux principes de la Biodynamie continuent d'alimenter des réactions de défense d'un positionnement écologique plus radical. L'organisation évolue progressivement vers une démarche plus stratégique, mais des individus continuent de défendre un positionnement écologique radical. Tant que certains dirigeants et certains managers défendent ces positions, l'entreprise préserve une certaine radicalité écologique, mais la question de la pérennité de ce positionnement écologique reste ouverte. En effet, la conviction des dirigeants et des collaborateurs ne suffit pas à entériner les tensions et la pression concurrentielle en faveur d'un modèle plus fonctionnaliste. Leur ambition de défendre un modèle organisationnel systémique ne suffit pas aujourd'hui à changer profondément le modèle organisationnel et à l'entreprise suit progressivement la tendance dominante à la fonctionnalisation, ce qui génère des tensions importantes quant à son positionnement écologique.

Chez Body Nature, le développement économique et la formalisation de la RSE sont nettement moins critiqués et ne semblent pas générer de réelles tensions avec l'engagement écologique. Les répondants critiquent les procédés formels et dépersonnalisés des grandes entreprises mais s'attachent parallèlement à structurer l'activité et la RSE sans ressentir de tension ni craindre une dénaturation des valeurs. L'entreprise cherche à structurer la RSE tout en s'appropriant la démarche par la création de nouveaux concepts et outils (« Richesses humaines », charte « Au-delà du Bio ® », visites « Odyssée Nature ® », « Rendez-vous pour la Planète ® »). La mise en place de la RSE repose essentiellement sur la formalisation d'un vocabulaire particulier et d'outils permettant de garantir et de rendre visible l'engagement écologique de l'entreprise. Le lien à la nature repose avant tout sur des activités annexes, influençant peu le cœur d'activité (petite exploitation agricole, espaces verts et site favorisant la biodiversité). L'engagement en Biodynamie a peu de répercussions concrètes sur l'organisation du travail. L'entreprise défend un positionnement plus radical que les certifications écologiques du secteur, mais ce positionnement influence finalement peu le cœur d'activité. Il s'agit plutôt d'un héritage symbolique des valeurs du fondateur. Elles se concrétisent sur un site qui constitue un exemple de biodiversité pour les collaborateurs et les visiteurs extérieurs. Les convictions individuelles en interne sont considérées comme garanties par les outils de la RSE (charte, formalisation des valeurs, critères de recrutement). Finalement, l'engagement écologique repose majoritairement sur une mission de sensibilisation externe aux enjeux écologiques et sur des initiatives d'ordre symbolique, et est donc moins directement touché par la croissance et la structuration de l'entreprise que les dimensions concrètes du cœur d'activité agricole chez les Côteaux Nantais. Le contact direct et proche avec le client dans le cadre de la vente à domicile favorise une démarche plus descendante. Cependant, la mission de l'entreprise reste liée au terrain et à l'origine écologique des produits puisque la mission de l'entreprise est de répandre les valeurs écologiques et la connaissance du vivant auprès des clients et de l'opinion. De plus, bien qu'elle demeure secondaire dans l'entreprise, l'activité agricole permet de garder un lien concret avec la réalité du vivant et apporte de la crédibilité à l'entreprise, dont le fondateur s'implique par

ailleurs pour faire avancer l'engagement écologique sur son secteur. Ainsi, le développement économique et la mise en place de la RSE apportent plus de visibilité et de dynamisme aux projets et favorisent la mission centrale de l'entreprise de sensibilisation aux valeurs écologiques. La proximité symbolique à la nature alimente le positionnement écologique de l'entreprise et donc sa démarche de RSE sans pour autant rendre délicat le développement économique du cœur d'activité comme dans le cas des Côteaux Nantais.

À travers leurs sites respectifs, l'implication sur toute la chaîne de production, la diversité des projets écologiques développés et la défense de la biodiversité, ces entreprises cherchent à prouver qu'il est possible de concrétiser une forme d'« utopie » écologique localisée. Parallèlement, la mise en place de ces deux « microcosmes écologiques » rejoint des préoccupations stratégiques et une réflexion sur l'image de l'entreprise et son rayonnement à travers un site exemplaire en termes écologiques. Ainsi, les sites des deux entreprises tendent à devenir des moyens d'asseoir leur réputation. Dans un contexte où les activités écologiques connaissent un essor économique important et où la pression concurrentielle s'intensifie avec l'arrivée d'acteurs économiques de plus grande envergure, la limite entre le soutien de valeurs écologiques pour elles-mêmes et la recherche de réputation et d'avantages concurrentiels devient fine et délicate et génère des tensions. Défendre un positionnement écologique requiert alors la vigilance des dirigeants et la mise en place d'une organisation particulière afin de ne pas perdre l'authenticité de leurs engagements tout en étant capable d'évoluer dans un contexte concurrentiel. Les deux entreprises peinent à mettre en place un type d'organisation radicalement différent et à résister aux pressions en faveur d'une activité plus gestionnaire et hiérarchisée. Elles semblent évoluer vers un fonctionnement plus descendant, stratégique et tourné vers des objectifs concurrentiels mais elles continuent de défendre concrètement leur positionnement écologique. Le cas des Côteaux Nantais permet davantage de percevoir le potentiel d'innovation organisationnelle sous-jacent à l'*argumentation écologique* et les limites de ce potentiel dans un contexte concurrentiel.

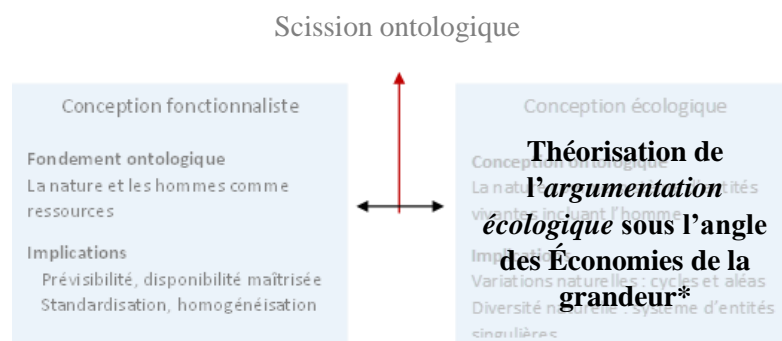
Sur la base de ces résultats et par un retour à la littérature, nous présentons dans les chapitres 9 et 10 les enseignements théoriques que l'on peut tirer de cette recherche. Dans le chapitre 9, en perspective avec les Économies de la grandeur, nous précisons le fondement de l'*argumentation écologique* et le bouleversement qu'il implique pour les justifications. Dans le chapitre 10, dans une perspective constructiviste, nous présentons les deux modèles organisationnels en tension et leurs implications pour la RSE. Nous apportons des éclairages relatifs à la capacité de la critique écologique radicale à se manifester dans l'entreprise dans un contexte concurrentiel.

## Chapitre 9. Le bouleversement des justifications par l'*argumentation écologique* : contributions théoriques pour les Économies de la grandeur

Dans cette recherche, nous cherchons à identifier le fondement de la critique écologique véhiculée par la Biodynamie et la manière dont les acteurs organisationnels s'en saisissent pour tenter de transformer le capitalisme. Les chapitres 9 et 10 ont pour objectif de répondre à cette interrogation en apportant une mise en perspective théorique. Plus particulièrement, notre questionnement théorique se décline en deux questions. Le chapitre 9 répond à la première.

- 1 **Dans quelle mesure l'*argumentation écologique* bouleverse-t-elle les justifications des Économies de la grandeur ? (1)**
- 2 Quel modèle *écologique* d'organisation est revendiqué et quel modèle *fonctionnaliste* d'organisation est critiqué par les acteurs d'une critique écologique *radicale* et comment la RSE se manifeste-t-elle dans ces différents types d'organisation ? (2)

Dans ce chapitre, nous revenons sur les leçons et les surprises issues de notre étude de cas multiples. En particulier, à partir des résultats présentés dans le chapitre 8, nous cherchons à théoriser l'*argumentation écologique* sous l'angle des Économies de la grandeur. En d'autres termes, nous y présentons ce que nous apprennent les résultats de cette recherche sur l'*argumentation écologique* afin d'identifier en quoi elle représente un bouleversement pour les justifications.



\* Contributions du chapitre 9

Figure 25. Première contribution : la théorisation de l'*argumentation écologique*

Au sujet des conflits portant sur la nature, nous avons vu dans le chapitre 3 que Lafaye et Thévenot (1993) se questionnent sur les fondements et les implications d'une *argumentation écologique* et théorisent d'éventuels changements dans les modalités de la critique et de la justification. Plus précisément, ils se demandent si l'*argumentation écologique* relève de :

- l'intégration de la nature dans des ordres de justifications existants (les cités déjà identifiées par Boltanski et Thévenot (Boltanski & Thévenot, 1991)),
- l'élaboration d'une nouvelle cité, la *cité verte*, sur le même modèle que les autres cités,
- ou bien, une remise en cause profonde des axiomes, c'est-à-dire des règles de l'*argumentation* s'appliquant aux différentes formes de justifications examinées antérieurement.

Suite à leurs travaux, plusieurs chercheurs ont analysé l'*argumentation écologique* dans le cadre de controverses publiques ou organisationnelles. Dans ce chapitre, nous mettons en perspective nos résultats avec la littérature présentée dans le chapitre 3 et en particulier avec les recherches déjà menées sur l'*argumentation écologique* et son effet sur les justifications.

À partir de l'étude des fondements de la Biodynamie et de la façon dont ils se concrétisent dans le contexte organisationnel, nous identifions les corrélations entre les cités et l'*argumentation écologique* (1.). Au-delà de la précision des caractéristiques d'une éventuelle *cité verte*, cette recherche nous permet de confirmer la conclusion de Lafaye et Thévenot (1993), selon laquelle l'*argumentation écologique* entraîne une modification des axiomes communs aux cités. Nous expliquons ce bouleversement par une rupture d'ordre ontologique quant à la conception de la nature (2.) et nous mettons en évidence le lien entre les cités et l'*argumentation écologique*, que l'on désigne par le terme de « méta-cité » (3.). Nous présentons enfin les implications de ce bouleversement sur le rapport à la connaissance et à la science, et donc sur l'évaluation des grandeurs (4.).

## Sommaire du chapitre 9

1	LES LIENS ENTRE L' <i>ARGUMENTATION ECOLOGIQUE</i> ISSUE DE LA BIODYNAMIE ET LES CITES.....	340
1.1	LA CITE INSPIREE : SENSIBILITE, ART, AUTHENTICITE ET SINGULARITE.....	340
1.2	LA CITE PAR PROJETS : UNE ORGANISATION HUMAINE POLYVALENTE ET AUTONOME, L'ECOSYSTEME ET LES RELATIONS ENTRE LES ENTITES VIVANTES .....	341
1.3	LA CITE DOMESTIQUE : L'ENRACINEMENT DANS UN TERRITOIRE, LA PROXIMITE, LE RESPECT ET LA CONFIANCE ENTRE LES HOMMES ET LES LIMITES DE L'ATTACHEMENT TRADITIONNEL A LA HIERARCHIE .....	342
1.4	LA CITE CIVIQUE : LA RECHERCHE DE L'INTERET COLLECTIF, LES LIMITES DES REGLEMENTS.....	343
1.5	LA CITE DE L'OPINION : LA REPUTATION COMME RETOMBEE NATURELLE, LES OUTILS DE COMMUNICATION, L'ANTAGONISME AVEC LA REPUTATION PAR L'ARTIFICE ET LE MANQUE D'HUMILITE.....	345
1.6	LA CITE MARCHANDE : LES OUTILS MARCHANDS, LES RETOMBES ECONOMIQUES DESINTERESSEES, L'ANTAGONISME AVEC L'INSTRUMENTALISATION ET LA GESTION PAR LE CHIFFRE .....	345
1.7	LA CITE INDUSTRIELLE : LES OUTILS INDUSTRIELS, L'ANTAGONISME AVEC LA STANDARDISATION, LA SYSTEMATISATION ET LA QUANTIFICATION .....	346
2	LA CONCEPTION <i>ECOLOGIQUE</i> DE LA NATURE ET DE L'HOMME .....	348
2.1	AU-DELA DU QUESTIONNEMENT MORAL, UN QUESTIONNEMENT ONTOLOGIQUE SUR LA NATURE .....	348
2.2	LA CONCEPTION BIODYNAMISTE DE LA NATURE ET SES IMPLICATIONS DIRECTES.....	349
2.3	UNE EXTENSION DE LA COMMUNAUTE ET DE LA DIGNITE DES SUJETS .....	350
3	UNE META-CITE <i>ECOLOGIQUE</i> .....	350
3.1	L' <i>ARGUMENTATION ECOLOGIQUE</i> AU-DELA D'UNE CITE.....	350
3.2	LE LIEN ENTRE LA META-CITE <i>ECOLOGIQUE</i> ET LES CITES .....	351
3.2.1	LA SYNERGIE ENTRE LA CITE INSPIREE ET LA CITE PAR PROJETS DANS L' <i>ARGUMENTATION ECOLOGIQUE</i> .....	351
3.2.2	L'AMBIVALENCE DES CITES DOMESTIQUE ET CIVIQUE.....	352
3.2.3	L'ANTAGONISME DES CITES DE L'OPINION, MARCHANDE ET INDUSTRIELLE, L'UTILITE DES OBJETS ET LES RETOMBES .....	353
4	UN AUTRE RAPPORT A LA CONNAISSANCE ET A LA SCIENCE .....	354
4.1	UNE POSTURE FONDEE SUR L'HUMILITE .....	354
4.2	L'ELARGISSEMENT DE LA CONNAISSANCE .....	355
4.3	LA COOPERATION, L'EVOLUTION ET L'INCERTITUDE COMME PRINCIPES D'EVALUATION .....	355



# 1 Les liens entre l'*argumentation écologique* issue de la Biodynamie et les cités

L'*argumentation écologique* véhiculée par la Biodynamie comporte des implications quant aux rapports de l'homme à la nature et entre les hommes et influence alors les questions liées à la justice véhiculées par les cités des Économies de la grandeur. Les cités comportent des points de convergence et/ou des antagonismes avec l'*argumentation écologique*. Dans cette partie, nous présentons ces convergences et ces points de tension pour chacune des 7 cités (1.1. à 1.7.).

## 1.1 La cité inspirée : sensibilité, art, authenticité et singularité

D'après les résultats de l'étude de cas, la cité inspirée est étroitement liée à l'*argumentation écologique* véhiculée par la Biodynamie, à plusieurs égards, dont certains ont déjà été abordés dans la littérature.

Tout d'abord, la Biodynamie accorde une place centrale au ressenti et à l'intériorité. Les acteurs de la Biodynamie insistent sur l'importance de la qualité de la vie intérieure et de la sensibilité de la personne humaine, qui lui permettent d'écouter la nature et d'entrer en relation intime avec elle. Pour être « *relié à l'essence de la méthode biodynamique* », l'homme doit être capable de « *pénétrer les processus naturels, en utilisant l'observation, le processus de pensée et la perception* » (Association Demeter France, 2014, p. 5). La Biodynamie ne peut être appréhendée de façon strictement mécanique ou technique. Elle nécessite l'impulsion de l'homme, de sa singularité, de son intention et de sa créativité. En ce sens, elle s'oppose à la cité industrielle. Pratiquer la Biodynamie implique une proximité étroite et une relation personnelle, quasi-affective avec les êtres non-humains. « *Si les vignerons regardaient avec un regard amoureux leur vigne, on aurait fait un grand pas dans l'agriculture* » (Bodin, 2011). Tout comme le génie ou l'artiste dans la cité inspirée demeure souvent incompris ou dénoncé par les adeptes de la raison, la Biodynamie a fait et fait toujours l'objet de suspicions, notamment pour sa dimension spiritualiste. Le rapport au monde défendu par la Biodynamie n'est pas que rationnel mais aussi spirituel et invite à concevoir la spiritualité comme une forme de connaissance. Ces capacités sensibles, spirituelles et créatives qui permettent de relier l'homme à la nature renvoient à des qualités associées à l'état de grand dans la cité inspirée.

Notre recherche rejoint ainsi la littérature, qui montre que l'*argumentation écologique*, de par sa dimension intime et sensible, comporte des liens avec la cité inspirée. Dans l'*argumentation écologique*, la nature est perçue comme une source d'émotion pour l'homme, avec qui elle entretient un rapport intime (Le Bot & Philip, 2012). Chaque homme serait concerné par cette expérience sensible du rapport à la nature (Blanc & Lolive, 2012). D'après Blok (2013), Latour insiste également sur la particularité de l'*argumentation écologique* qui remet en question la conception cognitive de l'engagement humain de Boltanski et Thévenot (1991) et les attachements trop humanistes de la *cité verte*. Selon Latour, les liens entre les hommes et les animaux reposent sur une relation d'ordre affectif, qui expliquerait la dimension passionnée des

conflits écologiques contemporains. L'écologie politique ouvrirait la voie à une politique de la compassion et des passions collectives, et donc à une forme de réenchantement de la science et de la politique, qui implique de rechercher de nouvelles manières de traiter la grandeur des attachements entre les hommes et la nature (Blok, 2013).

Par ailleurs, la Biodynamie est liée à la notion de plaisir et de beauté : la beauté du rapport à la nature et à soi, le plaisir gustatif des produits de qualité, le plaisir suscité par « la vérité d'un goût », selon les mots de Nicolas Joly, viticulteur en Biodynamie (Joly, 2014). Les adeptes de la Biodynamie parlent de l'agriculture comme d'un art. De même, la littérature met en évidence la valeur esthétique et authentique de la nature, par opposition aux projets urbains (Lafaye & Thévenot, 1993). Ainsi, dans les années 1970 la critique écologique constituait une composante importante de la critique artiste (Blok, 2013).

En outre, l'engagement en Biodynamie s'appuie avant tout sur des convictions personnelles sans demi-mesure, tout comme l'état de grand dans la cité inspirée est un état d'authenticité et de spontanéité. Ainsi, l'instrumentalisation des méthodes biodynamiques ou l'engagement uniquement partiel en Biodynamie sont dénoncés dans les principes de Demeter (Association Demeter France, 2014). Dans la même logique, la littérature insiste sur la dimension authentique de la nature, qui possède une valeur illimitée. Elle n'a pas de prix et ne doit donc pas être instrumentalisée (Thévenot, 1996).

Enfin, notre recherche souligne un lien supplémentaire entre la cité inspirée et l'*argumentation écologique*, non mis en avant dans la littérature. La Biodynamie valorise la singularité et l'autonomie de chaque être vivant et donc de chaque homme, comme dans la cité inspirée. Cette conception dépasse cependant la cité inspirée puisque chaque intériorité est en relation avec les intériorités des autres êtres vivants, hommes ou non, et contribue à l'évolution et à l'équilibre de l'ensemble. La cité inspirée, quant à elle, ne s'applique qu'aux entités humaines et ne concerne pas les liens entre les intériorités.

Selon cette analyse, l'*argumentation écologique* et la grandeur inspirée apparaissent étroitement liées. Cependant, l'*argumentation écologique* portée par la Biodynamie va plus loin que la cité inspirée en valorisant les liens singuliers, intimes et affectifs entre les êtres vivants.

## 1.2 La cité par projets : une organisation humaine polyvalente et autonome, l'écosystème et les relations entre les entités vivantes

Notre recherche met en évidence les implications de l'*argumentation écologique* sur les organisations humaines et sur le rapport à la connaissance. En particulier, la cité par projets, tout comme la cité inspirée, apparaît centrale pour défendre le positionnement écologique dans le contexte de l'entreprise. Le positionnement écologique implique un fonctionnement de l'organisation comme « organisme vivant autonome » (démarche ascendante, polyvalence, autonomie, flexibilité), valorisant les interrelations entre les métiers et une approche globale du projet centrée sur l'équilibre écologique. Cette conception de l'organisation influence les choix en termes d'activités (polyvalence de l'organisation, approche globale des métiers), de

fonctionnement (démarche ascendante et autonome) et de management (participation, proximité et flexibilité). Au-delà de l'entreprise, les acteurs de la Biodynamie se situent dans une approche ouverte et libre de la connaissance. Dans la logique de la cité par projets, l'intelligence collective, la coopération et les expérimentations sont valorisées alors que les brevets, la concurrence et les techniques figées sont critiqués.

Cependant, d'après les résultats de cette recherche, au-delà des rapports humains, l'approche écosystémique de la cité par projets s'étend à tous les êtres vivants dans l'*argumentation écologique*. Les entités vivantes sont reliées et intégrées dans un écosystème global, composé de « sous-systèmes » (sol, ferme, cosmos...), par l'intermédiaire de forces énergétiques provenant du cosmos. La nature est ainsi organisée de façon écosystémique et holiste, sur le modèle de la cité par projets, en incluant et excédant l'échelle humaine. La Biodynamie accorde autant d'importance aux entités qu'aux forces qui les relient, dans la mesure où les unes n'existent pas sans les autres et vice versa. La nature est conçue comme un système de « relations » où l'homme n'a pas une position hiérarchique supérieure.

Dans la littérature, l'intégration de la nature dans la cité par projets a été peu étudiée, dans la mesure où l'*argumentation écologique* a été théorisée par Lafaye et Thévenot (1993) avant la théorisation de la cité par projets par Boltanski et Chiapello (1999). De plus, la cité par projets est très souvent absente des recherches ultérieures à l'ouvrage de Boltanski et Chiapello (1999). Cependant, sans faire explicitement référence à la cité par projets, la littérature souligne que la conception amenée par les mouvements écologiques revêt une dimension systémique, faite de flux et d'équilibres. L'*argumentation écologique* souligne « l'évidence d'une multiplicité d'attaches » entre les hommes et la nature (Thévenot, 1996, p. 18). Thévenot (1996) met en évidence la rupture de cette conception avec la vision de la nature et de l'homme véhiculée par les Économies de la grandeur qui d'une part se focalise sur le rapport entre les êtres humains et considère la nature comme « pourvoyeur de ressources » et qui d'autre part saisit les êtres humains « dans un état d'individuation et d'autonomie qui est tenu pour une condition de validité de leur propre jugement ». Il remet en cause la frontière entre l'humanité et « une extériorité constituée d'autres êtres vivants, d'êtres naturels inanimés ou d'artefacts construits par les humains. » (Thévenot, 1996, p. 18). Notre recherche confirme les conclusions de la littérature selon lesquelles au-delà de la dignité des êtres particuliers, l'*argumentation écologique* valorise l'équilibre du système. La finalité écologique est de soutenir un équilibre global harmonieux (Lafaye & Thévenot, 1993). Ainsi, la grandeur par projets, considérée comme s'appliquant à l'ensemble des êtres vivants, apparaît elle-aussi fondamentale pour l'*argumentation écologique* véhiculée par la Biodynamie.

### 1.3 La cité domestique : l'enracinement dans un territoire, la proximité, le respect et la confiance entre les hommes et les limites de l'attachement traditionnel à la hiérarchie

La Biodynamie inclut des problématiques liées à la cité domestique. D'après les résultats de cette recherche, ses partisans insistent sur l'importance d'ancrer les pratiques agricoles dans un

territoire. Les qualités liées au terroir dépendent de cet enracinement et donc de l'adaptation des hommes et des espèces végétales et animales aux lieux. De même, Lafaye et Thévenot (1993) montrent le lien entre l'*argumentation écologique* et la cité domestique à travers la défense d'un territoire, d'un patrimoine, d'une tradition, contre des projets déterritorialisés, déracinés, apatrides et répondant à des objectifs uniquement techniques ou économiques. Les projets d'urbanisation et le mode de développement industriel, soit la cité industrielle, sont clairement dénoncés à partir de ces principes de justification (Latour, 1995), réciproquement à l'appel à l'écologie pour redonner une dignité au local et pour permettre une harmonie entre les hommes et la nature par leurs attaches particulières à un territoire et une communauté. Dans la Biodynamie, comme dans la littérature, le lien au territoire inclut la cohabitation avec des entités non-humaines et dépasse donc la cité domestique.

Au-delà de l'inscription dans un territoire, selon nos résultats, l'exploitation en Biodynamie se conçoit à échelle humaine, afin de faciliter la proximité à la nature et la proximité entre les hommes. La Biodynamie apporte une conception de la nature qui n'influence pas que le rapport strict aux entités non-humaines mais qui inclut le rapport de l'homme à l'homme : les rapports entre les hommes renverraient aussi à une question écologique. L'homme, en tant qu'être vivant, doit être respecté et accompagné au même titre que la nature et est relié aux autres hommes par des liens d'attachement. Plus précisément, dans le contexte de l'organisation, les rapports au travail sont caractérisés par la proximité, le respect et la confiance entre les hommes, comme dans la cité domestique. Cependant, l'*argumentation écologique* remet en question certains aspects de la cité domestique. Dans une perspective écosystémique, elle dévalorise les rapports hiérarchiques et l'attachement aux structures traditionnelles, caractéristiques de la cité domestique, au profit d'un fonctionnement en réseau basé sur l'évolution et l'adaptation constante. Ainsi, la cité domestique tient une place ambivalente à l'égard de l'*argumentation écologique*.

#### 1.4 La cité civique : la recherche de l'intérêt collectif, les limites des règlements

D'après nos résultats, la cité civique rejoint l'*argumentation écologique* véhiculée par la Biodynamie dans sa recherche d'une utilité sociale à long terme, mais elle demeure anthropocentrée. Selon Lafaye et Thévenot (1993), la nature est défendue via la cité civique, comme un bien public, au service de l'intérêt général. Richards, Zellweger et Gond (2017) montrent que les cités civique et verte utilisent le même langage lié à la libération des intérêts particuliers pour assurer la sécurisation de tous et la protection de la nature comme un bien public. Ici encore, les cités civique et verte semblent considérer la nature comme une entité séparée des hommes, et même comme un bien à protéger puisqu'il contribue à l'intérêt des sociétés humaines.

Lafaye et Thévenot (1993) illustrent les liens entre l'*argumentation écologique* et la cité civique par l'inclusion de l'écologie au cœur du débat démocratique. Ils considèrent que cette inclusion des préoccupations écologiques est en grande partie le fait d'actions associatives. Notre recherche montre que 25 ans après l'article de Lafaye et Thévenot (1993), le débat

démocratique semble s'être largement étendu aux entreprises, dont certaines revendiquent un positionnement écologique.

Selon la littérature, la cité civique représenterait un concurrent redoutable pour l'écologie puisqu'elles ont toutes deux des prétentions à la totalité, c'est-à-dire à l'intérêt collectif. Cependant, la « totalité » de la cité civique est remise en question par l'*argumentation écologique* : l'intérêt général implique de prendre en compte la nature eu égard aux générations futures de citoyens (Latour, 1995). La Biodynamie ne considère pas la cité civique, en tant que recherche du bien collectif et de l'avancée de la société, comme un concurrent, mais plutôt comme l'un des objectifs du positionnement écologique. Ainsi, l'intérêt collectif humain est recherché puisque les hommes sont des entités vivantes, mais cet intérêt ne doit pas nuire et doit contribuer à l'équilibre de l'écosystème naturel. La Biodynamie accorde de l'importance au bien des sociétés humaines en tant que collectifs d'êtres vivants et recherche au-delà de la cité civique l'équilibre et le bien de la nature.

La cité civique renvoie également aux obligations légales et aux règlements (lois, cahiers des charges, chartes, etc.), censés aller dans le sens de l'intérêt collectif. Notre recherche montre que ces règlements peuvent être utiles en tant qu'outils au service des finalités écologiques, mais que dans les faits, les réglementations et les normes sont souvent éloignées de la réalité et des contraintes du terrain, qu'elles incitent à quantifier, à standardiser et à adopter des approches cloisonnées des projets. Ces dérives, considérées comme justifiées par des intérêts marchands et industriels, constitueraient des entraves à l'engagement écologique. Par ailleurs, les principes de Demeter attirent l'attention sur les limites des règles et des contrôles formels et revendiquent une dimension authentique (cité inspirée) et coopérative (cité par projets) de l'engagement plutôt que la mise en conformité avec des critères techniques.

La littérature souligne également l'incapacité et l'inadaptation du langage réglementaire, comme du langage industriel pour traiter la question écologique (Barouch, 1989). En outre, les structures institutionnelles demeureraient impuissantes pour résoudre les problèmes écologiques (Lafaye & Thévenot, 1993). Le renforcement de la capacité des pouvoirs publics à contraindre les acteurs capitalistes à respecter la nature apparaît cependant selon Chiapello (2013) comme l'une des conditions de l'intégration de la critique écologique dans un nouvel *esprit du capitalisme*.

La Biodynamie prend ainsi en compte la cité civique (en tant que recherche de l'intérêt collectif humain) comme un « sous-objectif » puisqu'uniquement humain. Les objets liés aux réglementations représentent quant à eux des outils potentiels au service de la grandeur *écologique*.

### 1.5 La cité de l'opinion : la réputation comme retombée naturelle, les outils de communication, l'antagonisme avec la réputation par l'artifice et le manque d'humilité

Les discours sur la Biodynamie évoquent la cité de l'opinion en soulignant la médiatisation et la démocratisation des produits issus de l'agriculture biologique, dans un contexte de prise de conscience écologique. Du fait de ce contexte particulier, l'engagement en Biodynamie comporte des répercussions positives en termes économiques et de réputation. De plus, les produits issus de la Biodynamie bénéficient d'une réputation importante du fait de leur haute qualité notamment gustative. Selon les acteurs de la Biodynamie, la réputation ne doit pas constituer la motivation pour s'engager écologiquement mais la cité de l'opinion est considérée comme pouvant apporter des outils de communication interne et externe pour les organisations engagées. Lafaye et Thévenot (1993) expliquent également que la cause écologique est de plus en plus médiatisée et que le recours aux médias et aux campagnes de sensibilisation donne plus d'influence aux actions menées.

Cependant, la cité de l'opinion fait l'objet de critiques virulentes par les acteurs de la Biodynamie. Ils dénoncent les pratiques utilisées en agriculture ou dans les entreprises pour embellir artificiellement l'image de la production ou de l'entreprise sans qu'il n'y ait de réelle retombée écologique. La Biodynamie n'aurait pas besoin de ces artifices, ses produits jouissant d'une réputation importante liée aux qualités intrinsèques des produits et reposant sur sa méthode rigoureuse et riche. La Biodynamie valorise au contraire l'humilité et l'authenticité de l'engagement écologique. Dans la même logique, la littérature montre que la recherche de la renommée comme support à l'action écologique fait l'objet de vives critiques, notamment par le réseau associatif. Outre le gaspillage monétaire engendré par les campagnes de communication plutôt que d'être utilisé au profit d'opérations écologiques, le *green-washing* est violemment critiqué comme l'utilisation de la cause écologique au profit d'intérêts marchands. Au contraire, l'*argumentation écologique* prône un ancrage dans des actions concrètes (Lafaye & Thévenot, 1993).

Ainsi, l'*argumentation écologique* fondée sur la Biodynamie considère la cité de l'opinion plutôt comme un ensemble d'outils au service de la sensibilisation et de la communication ou bien comme une retombée « naturelle » de l'engagement écologique, mais non pas comme une vision du bien commun à soutenir.

### 1.6 La cité marchande : les outils marchands, les retombées économiques désintéressées, l'antagonisme avec l'instrumentalisation et la gestion par le chiffre

Dans la même logique, d'après les résultats de cette recherche, la cité marchande fournit des outils et peut bénéficier de l'engagement en Biodynamie en favorisant des retombées économiques positives. La hausse de la demande de produits écologiques et la qualité des produits issus de la Biodynamie en font une méthode agricole en expansion et facilement

valorisable sur les marchés. La littérature montre que la cité marchande tente de donner une valeur marchande aux biens écologiques et justifie leur mise à disposition comme biens et services marchands (Thévenot, 1996). L'intérêt de l'évaluation marchande est de tenter d'offrir une mesure d'équivalence. Par ailleurs, la cité marchande tire profit de la vogue de l'écologie à travers les produits verts, les labels verts et autres biens naturels (Latour, 1995), tels que le label Demeter.

Cependant, alors que la Biodynamie se développe comme méthode agricole à travers des entreprises certifiées et proposant des produits sur le marché, ses partisans dénoncent la gestion quantitative et la recherche de la réduction des coûts induites par la cité marchande avec lesquelles la grandeur *écologique* semble incompatible. La littérature insiste également sur la difficulté à faire entrer les biens écologiques dans une mesure marchande. Cette évaluation marchande est controversée dans la mesure où « *les êtres de la nature résistent aux efforts pour les assimiler à des biens marchands, même si le montant des amendes peut contribuer à les introduire dans un espace de prix.* » (Lafaye & Thévenot, 1993). Blok (2013) montre à travers le cas des marchés du carbone que la mise en marché des biens écologiques donne lieu à des compromis instables et il met en doute la possibilité de tester de manière crédible l'*argumentation écologique*.

En particulier, la Biodynamie dénonce dans ses principes l'instrumentalisation de l'engagement en Biodynamie pour la recherche d'intérêts économiques. Selon cette conception, l'entreprise n'est pas qu'un outil de vente et la nature et les hommes ne sont pas des ressources quantifiables et utilisables à des fins économiques. L'instrumentalisation et la gestion quantitative donneraient lieu à des impasses écologiques, à la réduction des temps d'observation et de proximité avec la nature. Les entreprises en recherche d'une finalité marchande refuseraient les variations et la diversité naturelles. La Biodynamie dénonce en particulier les pratiques mortifères et artificielles de l'agro-industrie et de l'agro-chimie. De son côté, la littérature pointe l'incompatibilité entre d'une part le mode de régulation court-termiste de la cité marchande et son ancrage dans le présent et d'autre part les processus écologiques caractérisés par le long terme (Finch et al., 2017; Lafaye & Thévenot, 1993). Ainsi, les projets à finalité marchande entraîneraient dénaturation et menace des paysages et de la nature (Lafaye & Thévenot, 1993).

L'*argumentation écologique* véhiculée par la Biodynamie semble s'opposer de façon virulente à la cité marchande, qui implique un rapport fonctionnaliste à la nature. Cet antagonisme serait à l'origine de l'instabilité du positionnement des entreprises évoluant dans un système concurrentiel, dans un contexte de crise écologique.

### 1.7 La cité industrielle : les outils industriels, l'antagonisme avec la standardisation, la systématisation et la quantification

Selon les acteurs de la Biodynamie, la cité industrielle fournit des outils pour l'engagement écologique. La Biodynamie revendique une méthode basée sur des pratiques agricoles précises

et dont les résultats sont en partie mesurables. Elle s'appuie sur des pratiques techniques et un cahier des charges même si celui-ci n'est pas suffisant pour mesurer l'« essence » de la Biodynamie. Elle peut être rendue plus efficace par l'utilisation d'outils d'observation et de mesure. Elle évolue par ailleurs en suivant des méthodes expérimentales de recherche. La formation, la recherche et l'accompagnement aux techniques de la Biodynamie sont perçus comme un gage de transmission et d'efficacité de cette technique alternative. La Biodynamie est ainsi abordée en partie dans une approche technique et scientifique, dans le but de favoriser sa reconnaissance et son développement. Cependant, contrairement à la dimension concurrentielle de la cité marchande, le rapport à la connaissance et à la technique chez les Biodynamistes est ouvert et transparent. La Biodynamie valorise et défend la coopération entre les acteurs, les avancées collectives, l'autonomie des exploitants et la transmission du savoir, comme dans la cité par projets. Lafaye et Thévenot (1993) montrent également comment la question écologique peut être appréhendée d'une façon technique. Dans les faits, les préoccupations écologiques seraient de plus en plus internalisées dans l'argumentation technique (Lafaye & Thévenot, 1993), notamment avec le développement durable, finalité revendiquée de bon nombre de projets (Latour, 1995). Certains auteurs montrent cependant que le débat sur le développement durable est mal engagé philosophiquement pour soutenir l'*argumentation écologique*, puisqu'il apparaît enfermé dans le paradigme culturel occidental prônant une protection de la nature comme entité séparée de l'Homme (Vallaey, 2011).

Cependant, la Biodynamie comme la littérature soulignent les limites et l'incompatibilité entre l'approche industrielle et l'*argumentation écologique*. La cité industrielle se base essentiellement sur la mesure quantitative, la prévision et la standardisation et cherche alors à réduire au maximum les caractéristiques du vivant : la variation et la singularité. La Biodynamie implique l'observation et l'adaptation à ces caractéristiques, dans une posture de respect du vivant, alors que la cité industrielle recherche une efficacité fondée sur la maîtrise et le contrôle. La cité industrielle impliquerait de gérer la nature et les hommes comme des ressources. La Biodynamie de son côté peut représenter un casse-tête pour le scientifique et l'industriel. Les doses utilisées dans les préparations sont infimes et leur mode d'action est difficile à percevoir. Le vivant est variable, non standardisable et pas strictement prévisible. Par ailleurs, la Biodynamie renvoie à des dimensions énergétiques, subjectives voire spirituelles qui ne peuvent se mesurer matériellement et échappent à la tendance occidentale à la rationalisation. Les principes de la Biodynamie apparaissent bien souvent comme peu crédibles ou idéalistes aux yeux des scientifiques. Enfin, l'engagement écologique implique une proximité à la nature et peut être perturbé ou dénaturé par l'urbanisation.

La littérature montre elle-aussi que la cité industrielle comporte un certain antagonisme avec la cause écologique (Thévenot, 1996) et a été l'objet des attaques les plus virulentes. Le mode de production industriel, le productivisme, la société technicienne, le progrès, la vitesse, la modernisation et le désenclavement sont souvent la cible de la mobilisation écologique. Les incompatibilités entre la cité industrielle et l'*argumentation écologique* mises en évidence par certains travaux de recherche témoignent de l'irréductibilité des milieux naturels au langage technique (Finch et al., 2017; Lafaye & Thévenot, 1993). Dans la cité industrielle, la



standardisation et la stabilisation sont hautement valorisées. Les futurs sont appréhendés de façon probabiliste et le monde est considéré comme fini et clos. Selon l'*argumentation écologique*, les droits de l'écosystème, dans un sens déontologique, rendent nécessaire un principe de précaution. Les risques pour les générations futures et la conception d'un espace écosystémique infini entraînent un déplacement des horizons temporels et spatiaux vers des dimensions qui sont hors de la portée des autres cités, ce qui rend très difficile l'accommodation d'activités humaines dans une perspective *écologique* (Finch et al., 2017).

Cette recherche confirme l'antagonisme ontologique mis en évidence dans la littérature entre la cité industrielle et l'*argumentation écologique*. La Biodynamie ouvre cependant à une autre conception de la science et de l'efficacité, comme nous le verrons à la fin de cette partie.

## 2 La conception *écologique* de la nature et de l'homme

L'étude de cas et de la documentation nous a permis de préciser les caractéristiques de la conception écologique au-delà de son lien aux cités. Au-delà d'un questionnement moral, l'*argumentation écologique* issue de la Biodynamie renvoie à une conception particulière de la nature et de l'homme qui entraîne alors un bouleversement ontologique (2.1.). En concevant la nature comme un écosystème reliant des entités vivantes et incluant l'homme au même titre que les autres entités, les acteurs de la Biodynamie invitent à prendre en compte et à respecter les variations et la diversité du vivant, par opposition à une conception *fonctionnaliste* de la nature (2.2.). Notre recherche confirme que les axiomes 1 et 3 de l'argumentation se trouvent remis en question par l'*argumentation écologique* (2.3.).

### 2.1 Au-delà du questionnement moral, un questionnement ontologique sur la nature

Le cadre des Économies de la grandeur se focalise sur des conceptions de la justice issues des sociétés occidentales. Or, l'étude de la question écologique amène à s'intéresser à des influences plus étendues, qui permettent de concevoir la nature de manière ontologiquement différente, au-delà de la question de la justice. Ainsi, Whelan et Gond (2017) montrent par exemple que selon la plupart des Occidentaux, tous les animaux appartiennent à une catégorie ontologiquement distincte des êtres humains mais que cette affirmation ontologique n'est justifiée que par les valeurs des cités lorsqu'il y a conflit. Les auteurs suggèrent de sortir de cette contrainte et de dépasser le questionnement moral lié aux Économies de la grandeur afin d'intégrer d'autres traditions ontologiques, comme par exemple celle proposée par Descola (2013), qui implique la remise en question de catégorisations ontologiques (humain/non humain, conscient/non conscient) (Whelan & Gond, 2017). D'autres chercheurs considèrent que la conception occidentale serait dominée par la concentration sur l'interrelation entre la nature et l'humanité et sur l'obligation pour l'humanité d'être un gardien de la nature. Au contraire, des traditions orientales, telles que le Bouddhisme, le Taoïsme ou le Confucianisme, se concentrent sur l'interdépendance des humains et de la nature dans un système harmonieux où tout est en équilibre et où les forces de la nature, la terre, le ciel, l'air, l'eau et le feu sont liés ensemble et s'expriment à travers les phénomènes naturels (Beamish & Biggart, 2017).

De la même manière, notre recherche montre que la Biodynamie propose une rupture ontologique avec la conception occidentale de la nature et de l'agriculture moderne. Plus généralement, les agro-écologies, telles que la Biodynamie ou la permaculture, avant d'être des ensembles de techniques, proposent des « renversements » ontologiques qui impliquent une attention aux dynamiques évolutives et complexes du vivant (Cohen, 2017). Étudier les discours des biodynamistes permet de situer plus précisément la rupture ontologique entre ces différents modes de pensée.

## 2.2 La conception biodynamiste de la nature et ses implications directes

D'après les résultats de cette recherche, la Biodynamie opère un bouleversement ontologique quant à la conception de l'homme et de la nature. La nature est considérée comme une entité vivante constituée elle-même d'entités vivantes, qui sont reliées entre elles par des forces et des énergies. Les hommes sont également des êtres vivants et appartiennent à la nature au même titre que les autres entités, sans statut supérieur. Ces entités ne sont pas séparées les unes des autres, elles sont reliées et intégrées dans un écosystème global et dans des « sous-systèmes » (sol, ferme, cosmos...), par l'intermédiaire de forces énergétiques provenant du cosmos. Ce système énergétique relie les entités par des liens biologiques, psychiques mais aussi spirituels. Les corps ne sont pas isolés dans la matière mais la vie implique une interpénétration entre les êtres. L'*argumentation écologique* véhiculée par la Biodynamie confirme les conclusions de la littérature selon lesquelles d'une part dans l'*argumentation écologique* il ne s'agit plus seulement de l'homme, même étendu temporellement, mais de la nature comme ensemble supérieur qui inclurait l'homme parmi d'autres entités vivantes liées dans des écosystèmes (Latour, 1995) et d'autre part la préservation de la nature serait valorisée dans l'*argumentation écologique* non pas pour les bénéfices de l'humanité mais pour le bénéfice de l'écosystème lui-même (Thévenot et al., 2000).

D'après les acteurs de la Biodynamie, en tant qu'entités vivantes, les êtres possèdent des caractéristiques cycliques, variables et singulières. Ces variations et la diversité qui en découle sont le propre du vivant. Les hommes, en tant qu'êtres vivants sont aussi dépendants de ces cycles et soumis à des aléas. De même, comme chaque entité vivante est singulière, chaque homme est singulier. La sensibilité, les forces, les faiblesses, les types d'intelligence varient d'un homme à un autre. Cette singularité constitue la base de la diversité humaine. Les modèles agro-écologiques, dont la Biodynamie fait partie, témoigneraient de l'intégration des variations intrinsèques au vivant dans des écosystèmes agricoles. C'est précisément l'appréhension de la variation du vivant qui constituerait la distinction entre les agro-écologies et l'agriculture conventionnelle (Cohen, 2017).

Les discours sur la Biodynamie mettent en effet en opposition cette conception *écologique* avec une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme. Dans une perspective *fonctionnaliste*, la nature est appréhendée comme un ensemble de ressources, dans une approche anthropocentrée où l'homme est considéré comme séparé et supérieur à la nature. Son caractère vivant n'est pas nié mais les outils de gestion visent à le contenir. En considérant la nature comme une ressource, l'approche *fonctionnaliste* chercherait à amoindrir ou à écarter au

maximum les variations naturelles et les singularités, afin de rendre les ressources quantifiables, mesurables, homogènes et prévisibles, grâce à des processus industriels. Selon les acteurs de la Biodynamie, bien que les hommes soient considérés comme distincts de la nature, ces processus d'homogénéisation des formes de vie s'appliqueraient également à la gestion des ressources humaines dans une perspective *fonctionnaliste*.

### 2.3 Une extension de la communauté et de la dignité des sujets

Notre recherche confirme la remise en cause des axiomes communs aux cités par l'*argumentation écologique* mise en évidence par Lafaye et Thévenot (1993). L'*argumentation écologique* véhiculée par la Biodynamie vient questionner les caractéristiques fondamentales du sens ordinaire du juste, à savoir les axiomes de l'argumentation, notamment l'axiome 1, principe de commune humanité, et l'axiome 3, principe de commune dignité (Thévenot, 1996). Jusqu'ici, les conceptions du juste se référaient essentiellement, selon les axiomes exposés par Boltanski et Thévenot (1991), à des rapports entre les êtres humains, sans relation avec la nature, sauf en la considérant comme un ensemble de ressources à la disposition des hommes, ou de contraintes avec lesquelles les hommes doivent composer (Thévenot, 1996). Notre recherche confirme que l'*argumentation écologique* vient rompre avec la grammaire de la justification puisqu'elle inclut dans la communauté de référence les entités non-humaines, attribuant alors une dignité à ces entités (Lafaye & Thévenot, 1993). Il ne s'agit pas de dire que les hommes ne peuvent utiliser, agencer ou étudier les animaux, les forêts ou les insectes, mais qu'ils se doivent, comme à l'égard des autres hommes, de ne pas les considérer comme des moyens mais toujours aussi comme des fins (Latour, 1995). Les discours sur la Biodynamie analysés dans le cadre de cette recherche ne font cependant pas explicitement référence aux générations futures (sous-entendues futures générations « humaines »), concept qui renvoie à une vision anthropocentrée de la question écologique.

## 3 Une méta-cité écologique

En étudiant l'*argumentation écologique* pour elle-même et dans son lien aux cités, notre recherche met en évidence le fait que cette argumentation particulière dépasse le statut de « cité » (3.1.). À partir des éléments mis en exergue dans ce chapitre, nous présentons la manière dont l'*argumentation écologique* englobe ou non les grandeurs des cités (3.2.).

### 3.1 L'*argumentation écologique* au-delà d'une cité

La littérature étudie comment la nature et les conflits écologiques sont traités par les cités (Lafaye & Thévenot, 1993) ou comment l'*argumentation écologique* se concilie ou non avec d'autres cités (Blok & Meilvang, 2015; Finch et al., 2017). À partir de notre recherche, nous confirmons qu'effectivement les cités sont réductrices pour appréhender la question écologique et que la cité marchande et la cité industrielle comportent une forme d'antagonisme avec l'*argumentation écologique*, qui rend les compromis instables. Nous confirmons également la conclusion selon laquelle l'*argumentation écologique* fait plus que proposer un nouvel ordre de

grandeur, mais qu'elle vient bouleverser la conception ontologique de la nature et des hommes et qu'elle modifie alors les règles de l'argumentation. Ainsi, il n'existerait pas de *cité verte*. L'*argumentation écologique* revendique bien un principe supérieur commun, l'équilibre écologique, mais ce principe ne peut être considéré au même plan que les principes supérieurs des autres cités. En considérant l'*argumentation écologique* comme une cité au même titre que les autres, son appréhension serait nécessairement dénaturée donc « superficielle », pour reprendre le terme utilisé dans la littérature. L'*argumentation écologique* serait nécessairement de nature « profonde » puisqu'elle vient bouleverser le paradigme ontologique sur lequel se basent les cités.

### 3.2 Le lien entre la méta-cité écologique et les cités

Nous nous apercevons que si l'on peut concevoir que le traitement de l'*argumentation écologique* par les cités est réducteur, on peut aussi identifier que cette justification particulière comporte des liens avec les cités. Elle propose une forme de mise en système de différentes cités, pour une ontologie écologique. Nous supposons que l'*argumentation écologique* englobe et dépasse les grandeurs inspirée et par projets (3.2.1.), se trouve dans un rapport ambivalent avec les grandeurs civique et domestique (3.2.2.) et se trouve en contradiction avec les grandeurs marchandes, de l'opinion et industrielle, dont les objets peuvent cependant être utiles à la grandeur écologique (3.2.3.).

#### 3.2.1 La synergie entre la cité inspirée et la cité par projets dans l'*argumentation écologique*

D'après les résultats de cette recherche, la cité inspirée et la cité par projets apparaissent fondamentales pour l'*argumentation écologique*, en les considérant comme incluant les êtres non-humains. En effet, selon la Biodynamie, l'équilibre écologique s'appuie sur la singularité et l'autonomie des êtres vivants et l'apport particulier de chaque être (cité inspirée) et la nature est conçue comme un équilibre systémique, non statique, entre des entités vivantes, non hiérarchisées et où les flux et énergies circulent librement (la cité par projets). Chaque être est alors valorisé dans sa singularité et participe à l'équilibre écosystémique. Selon nos résultats, l'*argumentation écologique* s'appuierait sur une forme de « synergie » entre la grandeur inspirée et la grandeur par projets.

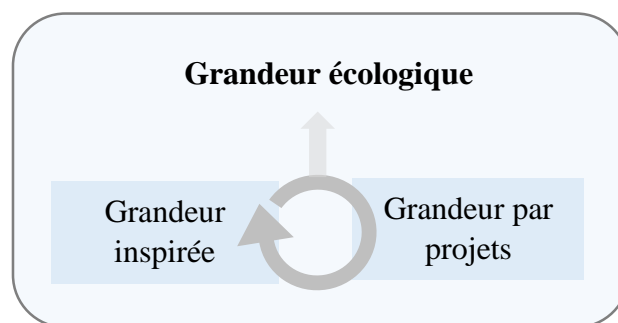


Figure 26. La synergie entre les grandeurs inspirée et par projets dans la grandeur écologique

Whelan et Gond (2017) parlent d' « alignement » lorsque différentes cités potentiellement en désaccord entrent en accord harmonieux, sans se contraindre. D'après nos résultats, les grandeurs inspirée et par projets seraient convoquées pour s'agencer de façon harmonieuse dans la grandeur *écologique*. Au-delà d'un alignement, nos résultats suggèrent que la cité inspirée et la cité par projets forment une synergie au sein de la grandeur *écologique*. Mailhot et Langley (2017), en s'appuyant sur l'exemple d'un « assemblage synergique » au sein d'écoles de commerce entre les cités marchande, industrielle et de l'opinion, montrent qu'il peut exister des « synergies », c'est-à-dire un renforcement mutuel entre différents ordres de grandeur. Dans l'*argumentation écologique*, les cités inspirée et par projets apparaissent complémentaires, intrinsèquement liées l'une à l'autre et se renforçant mutuellement. La synergie entre la cité inspirée et la cité par projets renvoie au lien entre les parties et le tout, au lien entre l'intériorité et le système, par l'intermédiaire des flux et des énergies.

Mailhot et Langley (2017) montrent qu'il existe alors des objets composites rassemblant des objets et des sujets de différentes cités dans un « assemblage synergique ». La ferme, conçue comme une « individualité agricole » (Association Demeter France, 2014, p. 7) peut être considérée comme un « objet » composite entre la cité inspirée et la cité par projets. Dans une ferme, chaque être contribue de façon singulière au projet. Cette contribution singulière s'appuie sur une proximité spatiale, temporelle et relationnelle à la nature afin de développer un rapport intime et une qualité d'observation et de perception des phénomènes. Au-delà des entités humaines, la ferme s'appuie sur la singularité des végétaux et des animaux, et révèle une biodiversité. Les activités et les êtres sont mis en relation au sein de la ferme. La singularité et la diversité des êtres contribuent à l'équilibre et à l'harmonie, qui à leur tour viennent nourrir chaque entité.

Ainsi, d'après nos résultats, la cité inspirée et la cité par projets ne comportent pas d'opposition potentielle mais s'équilibrent et se nourrissent et se renforcent mutuellement dans la grandeur écologique. Elles contribuent à l'équilibre écologique, qui dépasse chacune d'elles. Ainsi, l'*argumentation écologique* engloberait les conceptions du bien commun de la cité inspirée et de la cité par projets, mais les dépasserait dans la mesure où elle s'appliquerait à l'ensemble des êtres vivants.

### 3.2.2 L'ambivalence des cités domestique et civique

L'*argumentation écologique* repose sur une conception de la nature qui englobe l'homme et inclut alors les rapports entre les hommes, dans la recherche du bien commun. D'après nos résultats, la cité domestique, en tant que valorisation de la proximité, du respect et de la confiance entre les hommes et en tant qu'attachement au territoire, constituerait une sous-finalité (puisqu'uniquement humaine) de l'*argumentation écologique*. Cependant, l'attachement de la cité domestique à la hiérarchie et à la tradition entre en contradiction avec l'*argumentation écologique*, basée sur un fonctionnement systémique et sur une capacité d'évolution et d'adaptation constante. La cité civique, en tant que recherche de l'intérêt collectif, constituerait une sous-finalité (puisqu'uniquement humaine) de l'*argumentation écologique*. Cependant, les lois et les règlements pourraient se montrer réducteurs ou inadaptés

pour traiter la question écologique. Ils pourraient être utiles en tant qu'outils au service de la grandeur écologique. Ainsi, les grandeurs domestique et civique comporteraient un lien ambivalent avec la grandeur écologique.

### 3.2.3 L'antagonisme des cités de l'opinion, marchande et industrielle, l'utilité des objets et les retombées

Les cités de l'opinion, marchande et industrielle, prises comme conception du bien commun, entrent presque systématiquement en opposition avec l'*argumentation écologique*. En étant recherchées comme des finalités, les cités marchande, de l'opinion et industrielle représenteraient des menaces pour la grandeur *écologique* puisqu'elles reposeraient sur des tendances à l'instrumentalisation, à la quantification, à l'optimisation, à la standardisation et à l'artificialisation, incompatibles avec les variations et l'authenticité intrinsèques au vivant. En revanche, elles apportent des objets pouvant être utiles en tant qu'outils au service de l'équilibre écologique. Enfin, les cités marchande et de l'opinion peuvent bénéficier de retombées positives dans un contexte de grandeur écologique.

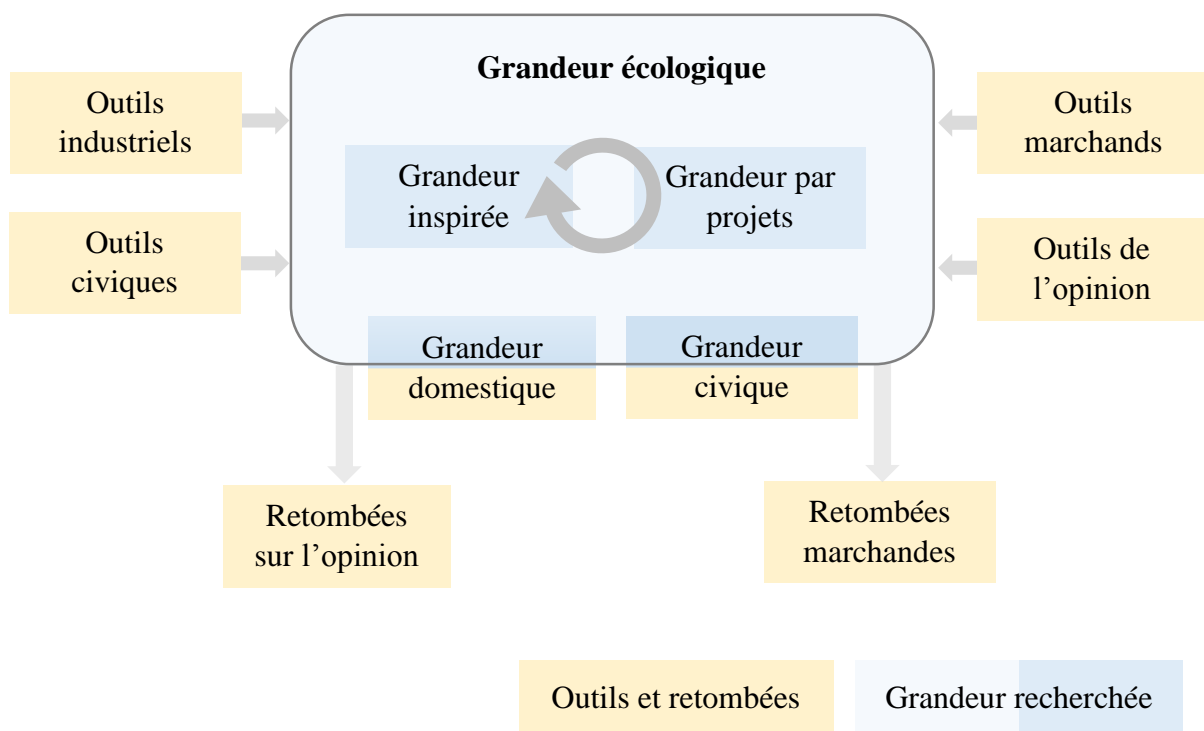


Figure 27. La grandeur écologique et les grandeurs, les outils et les retombées affiliés

Ainsi, plutôt que de constituer une cité supplémentaire qu'on appellerait *cité verte*, les résultats de cette recherche confirment que l'*argumentation écologique* dépasse le statut de cité et invite la concevoir comme incluant d'autres cités, pour une finalité écologique. L'*argumentation écologique* constituerait une forme de « méta-cité ». Plutôt que de considérer qu'il existerait

une multiplicité des grandeurs vertes (Blok, 2013), nous considérons qu'il n'y a pas de grandeur verte, mais une *argumentation écologique* englobante qui peut se concrétiser dans différentes orientations morales, sans qu'aucune ne l'épuise. L'*argumentation écologique* apporte une vision englobante du bien commun qui nécessite de concevoir les cités de façon interdépendante voire en synergie.

## 4 Un autre rapport à la connaissance et à la science

D'après nos résultats, l'*argumentation écologique* revendique un bouleversement du rapport à la connaissance et à la science tel qu'il se concrétise dans les sociétés occidentales. Ce rapport s'appuie sur une posture d'humilité de l'homme (4.1.), conçoit la connaissance de manière élargie (4.2.) et l'évaluation selon des principes de coopération, d'évolution et d'incertitude (4.3.).

### 4.1 Une posture fondée sur l'humilité

L'*argumentation écologique* véhiculée par la Biodynamie bénéficie de l'influence de connaissances venues d'Orient, des courants de pensée ésotérique et de la revalorisation des savoirs traditionnels paysans, qui constituent une révolution pour la conception scientifique occidentale du savoir et pour la conception de l'argumentation justificative. En proposant une conception de la nature et de l'homme en rupture ontologique avec la perspective occidentale sur laquelle s'appuient les cités, la Biodynamie suggère une posture humble de l'homme à l'égard de la connaissance et de la science.

D'une part, d'après notre étude de la Biodynamie, cette humilité est nécessaire pour permettre la déconstruction de la posture occidentale de l'homme à l'égard de la nature. Le repositionnement suggéré par la Biodynamie amène les hommes à atteindre une autre forme de relation à la nature et à la connaissance, et implique alors une remise en question profonde de la science moderne et de la posture dominante qu'elle accorde à l'homme. De même, la littérature affirme que la prise en compte des revendications écologiques implique de reconnaître les manques de connaissance de l'homme à l'égard de la nature. À partir d'une étude de cas sur la mise en marché de ressources liées à des écosystèmes marins, Finch, Geiger et Harkness (2017) montrent que s'appuyer sur l'*argumentation écologique* requiert l'humilité de reconnaître des fossés dans la connaissance et d'accorder le bénéfice du doute à la nature et aux générations futures plutôt que de les mettre en marché. Ces revendications écologiques remettent en question la possibilité de compromis avec la cité marchande et la cité industrielle.

Notre recherche précise la notion d'humilité revendiquée par l'*argumentation écologique*. La Biodynamie suggère que l'homme abandonne une certaine forme de connaissance qui mène à systématiser et à quantifier les phénomènes naturels, mais elle invite à concevoir d'autres formes de connaissances, plus sensibles, plus intuitives mais pas moins réelles et influentes, puisque reliant les hommes au vivant. Dans la conception biodynamique, l'humilité fait partie de l'homme comme qualité intrinsèque. Étymologiquement, le mot « humilité » provient du

latin « *humilitas* » lui-même dérivé de « *humus* », signifiant « terre », et qui a donné par ailleurs le terme « homme ». L'humilité renvoie alors à la qualité de l'homme qui se trouve à sa place, relié à la terre et aux autres entités vivantes au sein d'un écosystème naturel. Cette posture se caractérise par l'observation, l'écoute, l'intuition et la capacité pour l'homme à se relier à sa propre nature. Ainsi, d'après notre recherche, dans l'*argumentation écologique*, l'humilité ne renvoie pas tant à l'acceptation de l'ignorance qu'à l'ouverture vers d'autres formes de connaissance et de rapport au monde.

#### 4.2 L'élargissement de la connaissance

D'après nos résultats, l'*argumentation écologique* véhiculée par la Biodynamie requiert de dépasser l'approche techniciste de l'intervention sur la nature, dominant dans la science moderne. Elle est fondée sur une compréhension élargie du monde et de ses lois physiques, chimiques et biologiques et prend en compte des dimensions cosmiques et spirituelles. Les mondes matériel, cosmique et spirituel sont perçus comme faisant partie d'un même système. La Biodynamie aborde la science dans une appréhension plus large et cherche à acquérir une compréhension profonde des lois du vivant et de leurs variations. La science moderne, héritée du positivisme des lumières, découpe le monde physique selon quatre règnes : minéral, végétal, animal et humain et adopte une vision matérielle du monde. La Biodynamie va au-delà des théories physico-chimiques et mécanistes de la science moderne. Elle considère que la nature et le vivant ne peuvent être expliqués ni compris à partir de la matière inerte. Elle ne contredit pas les lois physiques mais élargit la compréhension du monde en intégrant des principes immatériels, les arrière-plans énergétiques du monde physique, qui échappent aux instruments de mesure classiques. Ces dimensions énergétiques sont liées aux rythmes du cosmos. Ce monde « énergétique » sous-tend et explique l'organisation du monde physique. La Biodynamie relie la tradition des constellations et le pragmatisme de la science. Elle considère que les liaisons et les affinités entre les différents règnes dépendent aussi de facteurs subjectifs, qualitatifs et inquantifiables par la matière, tels que le bon sens, la beauté, l'harmonie, l'équilibre, la santé, les saveurs, les arômes, le plaisir gustatif. Ainsi, les phénomènes ne sont qu'un aspect extérieur des relations vivantes d'ordre biologique, psychique et spirituelle entre les différents règnes de la nature. Ces facteurs subjectifs renvoient étroitement à la cité inspirée, opposée à une approche industrielle et techniciste de la science.

#### 4.3 La coopération, l'évolution et l'incertitude comme principes d'évaluation

Le rapport à la connaissance et à la science préconisé par les acteurs de la Biodynamie apporte des explications face aux difficultés perçues dans la littérature quant à l'évaluation de la grandeur verte. Pour évaluer la grandeur des êtres dans une cité, celle-ci se dote d'un mode d'évaluation particulier (la confiance et le respect des règles de bienséance dans la cité domestique, le prix dans la cité marchande, le scrutin dans la cité civique, la performance dans la cité industrielle, etc.). Bien qu'il existe une science de l'écologie qui tente d'apporter des mesures scientifiques, la littérature montre qu'il est difficile d'établir des mesures et des conclusions légitimes et satisfaisantes du point de vue de la grandeur écologique (Blok, 2013;



Lafaye & Thévenot, 1993). Lafaye et Thévenot (1993) concluent alors que l'*argumentation écologique* mériterait d'être étudiée afin d'être mieux outillée pour servir dans des justifications ordinaires.

D'après les conclusions de cette recherche et comme le soulignent d'autres chercheurs, l'*argumentation écologique* ne fonctionne pas comme les cités ordinaires. Thévenot (1996) souligne un antagonisme entre le mode d'évaluation humain du bien commun et l'*argumentation écologique* « profonde ».

*« Jusqu'ici, nous sommes restés à des évaluations qui peuvent encore se refermer sur une commune humanité d'évaluateurs, même si la source de la valeur échappe clairement à la maîtrise des êtres humains. Mais l'argumentation d'écologie est la plus « profonde » lorsqu'elle s'oppose à cette communauté humaine d'évaluation qui constitue généralement le fondement de toute idée de bien commun. On distingue clairement ce mouvement dans un argument qui s'oppose ouvertement à une mise en ordre valide pour les humains. »*  
(Thévenot, 1996, p. 17).

Plutôt qu'une difficulté d'évaluation, notre recherche montre que l'approche de l'évaluation, de l'efficacité et de la connaissance est modifiée par l'*argumentation écologique*. Nos résultats montrent que la Biodynamie est considérée comme un chemin continu de connaissance basée sur l'observation de la nature, plutôt qu'un assemblage de méthodes et de techniques. Elle valorise ainsi l'observation mais également les expérimentations, les recherches et les applications pratiques. Elle accorde une grande importance au partage du savoir et de l'expérience dans une logique coopérative et non concurrentielle. La compréhension écologique nécessite la coopération de différents acteurs, à la fois experts ou scientifiques mais aussi des personnes du terrain, en contact direct et quotidien avec la nature, dans la logique de la cité par projets. La sensibilité écologique implique de prendre son temps et d'être à l'écoute, réceptif à un langage qui va au-delà du discours technique et politique, dans une approche précautionneuse (Kalaora, 2016). La réflexion et la prise de décision implique précaution et prudence, que les acteurs soient en mesure de douter afin de laisser place à des situations d'enquête, de recherche et d'expérimentation, avec « *un apprentissage collectif sur les associations possibles entre choses et gens sans que ni les uns ni les autres puissent dorénavant servir de simples moyens aux autres* » (Latour, 1995, p. 25). Latour (1995) qualifie l'*argumentation écologique* de « cité de la prudence », caractérisée par l'incertitude. Selon lui, le petit être dans la *cité verte* est celui qui sait avec certitude et irréversiblement, sur la base du savoir absolu de l'expert (Latour, 1995, p. 22).

*« À l'inverse, quel est l'état de grandeur ? C'est laisser ouverte la question de la solidarité entre les fins et les moyens. Tout se tient ? Non, pas forcément. On ne sait pas ce qui se tient, ce qui se trame. On tâtonne. On expérimente. On essaie. Nul ne sait ce que peut un environnement. [...] Pour justifier la cité de l'écologie, il faut pouvoir parler de science et de politique de façon à suspendre deux fois leurs certitudes, d'une part sur les sujets, d'autre part sur les objets. Or toutes les autres cités appartiennent clairement à l'univers*

*du discours politique. Elles sont toutes anthropocentriques. Seule la septième cité oblige à parler de science et à plonger l'humain dans ce qui le fait tel. » (Latour, 1995, pp. 22-24).*

Notre recherche confirme qu'il n'existerait pas d'évaluation définitive et figée. L'appréhension de l'équilibre écologique serait étroitement liée à l'intégration de la nécessité des variations et de l'adaptation constante inhérente au vivant, et l'évaluation serait alors nécessairement évolutive et incertaine.

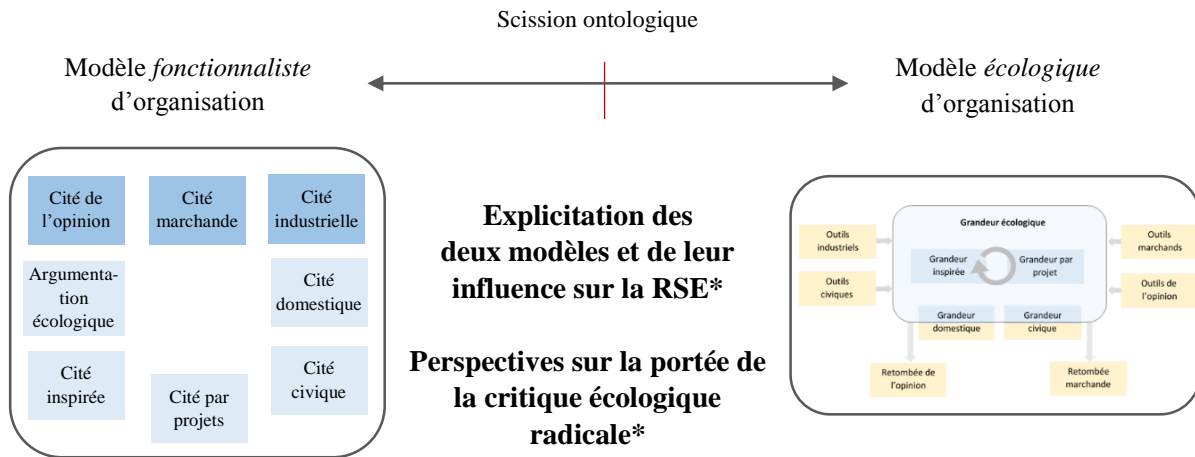
## Chapitre 10. La portée de la critique écologique radicale pour le modèle organisationnel et la RSE : contributions théoriques pour l'*esprit du capitalisme* et pour la RSE

Le chapitre 9 a mis en évidence les conclusions théoriques issues de nos résultats au sujet de l'*argumentation écologique* et des bouleversements qu'elle implique pour les justifications. Le chapitre 10 vise à analyser ce que ces bouleversements impliquent pour les organisations et pour la RSE, à partir de l'interprétation que les individus ont d'elle et de la manière dont ils tentent de la défendre dans ce contexte particulier. Par une mise en perspective théorique, il permet de répondre à la deuxième interrogation théorique de cette recherche.

- 1 Dans quelle mesure l'*argumentation écologique* bouleverse-t-elle les justifications des Économies de la grandeur ? (1)
- 2 **Quel modèle *écologique* d'organisation est revendiqué et quel modèle *fonctionnaliste* d'organisation est critiqué par les acteurs d'une critique écologique *radicale* et comment la RSE se manifeste-t-elle dans ces différents types d'organisation ? (2)**

En outre, ce chapitre apporte des réponses à notre question de recherche : **Quelle est la portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste ?**

À partir des résultats présentés dans les chapitres 7 et 8 et de l'analyse présentée dans le chapitre 9, nous identifions de quelle manière l'*argumentation écologique* influence la RSE en modélisant l'agencement des cités dans le modèle *fonctionnaliste* d'organisation critiqué et dans le modèle *écologique* d'organisation revendiqué. Dans une approche constructiviste de la RSE, nous dépassons ainsi la vision univoque ou réductrice des approches *fonctionnaliste* et critique en mettant en perspective la critique avec les revendications écologiques et en questionnant l'influence de cette conception écologique particulière sur la vision et la mise en place de la RSE. Nous distinguons ainsi différentes formes de RSE qui permettent plus ou moins de répondre à la critique écologique. Plus largement, nous tirons des conclusions quant à la radicalité de la critique écologique et à la façon dont elle se manifeste dans l'entreprise.



\* Contributions du chapitre 10

Figure 28. Deuxièmes contributions : les modèles *fonctionnaliste* et *écologique* d'organisation, leur effet sur la RSE et les perspectives sur la portée de la critique écologique radicale

Dans un premier temps, nous nous appuyons sur le chapitre 9 pour confirmer la radicalité de la critique écologique et nous soutenons qu'elle peut cependant se manifester dans les entreprises (1.). Puis nous présentons les deux modèles organisationnels qui expliquent l'ambivalence de la RSE analysée dans cette recherche. Nous développons particulièrement le modèle *écologique* d'organisation et ses fondements (2.). Enfin, nous apportons des éclairages relatifs à la portée de la critique écologique radicale sur l'évolution organisationnelle (3.).

## Sommaire du chapitre 10

<b>1</b>	<b>LA RADICALITE DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE ET SA MANIFESTATION DANS LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>361</b>
1.1	LES COMPROMIS IMPOSSIBLES .....	361
1.2	LA RSE COMME CONCRETISATION D'UNE CRITIQUE DANS L'ORGANISATION ET LA REMISE EN QUESTION DE LA SCISSION DES ACTEURS SOCIAUX .....	361
<b>2</b>	<b>L'AMBIVALENCE DE LA RSE ENTRE UN MODELE <i>FONCTIONNALISTE</i> D'ORGANISATION ET UN MODELE ECOLOGIQUE D'ORGANISATION .....</b>	<b>363</b>
2.1	LE MODELE <i>FONCTIONNALISTE</i> D'ORGANISATION ET LA RSE COMME RESPONSABILITE LIMITEE ET SEGMENTEE POUR UNE FINALITE MARCHANDE .....	363
2.1.1	UN MODELE <i>FONCTIONNALISTE</i> BASE SUR LA FINALITE MARCHANDE ET UN FONCTIONNEMENT INDUSTRIEL .....	363
2.1.2	LA RSE COMME STRATEGIE AU SERVICE D'UNE FINALITE MARCHANDE.....	364
2.1.2.1	Une stratégie liée à la réputation et à la valorisation de l'entreprise.....	364
2.1.2.2	L'utilisation symbolique et trompeuse d'objets.....	364
2.1.2.3	Une « RSE périphérique ».....	365
2.1.3	LE MODELE <i>FONCTIONNALISTE</i> D'ORGANISATION A TRAVERS LES CITES DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR .....	365
2.2	LE MODELE <i>ECOLOGIQUE</i> D'ORGANISATION ET LA RSE COMME RESPONSABILITE ECOLOGIQUE GLOBALE .....	367
2.2.1	LES FONDEMENTS DU MODELE <i>ECOLOGIQUE</i> D'ORGANISATION .....	367
2.2.1.1	L'appréhension évolutive de l'organisation pour une finalité écologique.....	368
2.2.1.2	L'ancrage du positionnement écologique : une motivation inspirée.....	368
2.2.1.3	L'organisation comme un organisme vivant autonome.....	369
2.2.2	LA RSE COMME FINALITE GLOBALE DE L'ENTREPRISE .....	370
2.2.2.1	Une « RSE intégrée » dans le modèle écologique d'organisation.....	370
2.2.2.2	Une RSE individuelle et collective.....	371
2.2.3	LE MODELE <i>ECOLOGIQUE</i> D'ORGANISATION A TRAVERS LES CITES DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR .....	372
<b>3</b>	<b>LA PORTEE DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE RADICALE POUR L'EVOLUTION DES ENTREPRISES.....</b>	<b>374</b>
3.1	L'ELARGISSEMENT DE LA NOTION DE RESPONSABILITE.....	374
3.2	VERS UNE CONSCIENCE ECOLOGIQUE .....	375
3.3	LA RENATURATION DE L'HOMME DANS UNE ORGANISATION VIVANTE EVOLUTIVE .....	376

# 1 La radicalité de la critique écologique et sa manifestation dans le contexte de l'entreprise

Les bouleversements induits par l'*argumentation écologique* confirment la radicalité de la critique écologique et l'impossibilité du compromis entre la *grandeur écologique* et les grandeurs marchande et industrielle (1.1.). Néanmoins, notre recherche met en évidence la possible manifestation de la critique écologique radicale dans le contexte organisationnel. La RSE peut être appréhendée comme la concrétisation de la critique écologique dans le contexte organisationnel. Notre recherche remet alors en question la scission des acteurs sociaux dans la perspective de Boltanski et Chiapello (1999) (1.2.).

## 1.1 Les compromis impossibles

Notre analyse permet de confirmer la radicalité de la critique écologique et de préciser son fondement, présenté dans le chapitre 9. Elle confirme également la centralité de la tension entre l'*argumentation écologique* et la cité marchande dans les conflits autour de la durabilité (Blok & Meilvang, 2015). L'instabilité des compromis liés à la RSE et au développement durable témoigne de la tentative de faire entrer des considérations écologiques dans des logiques de marché, pourtant incompatibles d'un point de vue ontologique. Notre recherche invite à dépasser le tabou de l'incompatibilité entre la recherche de profit et les exigences sociétales et à rendre au concept de RSE son caractère essentiellement contesté (Feix & Philippe, 2018; Okoye, 2009). En identifiant le fondement de la critique écologique radicale véhiculée par la Biodynamie, notre recherche confirme le caractère illusoire de ces tentatives d'accomodement et donc le caractère « superficiel » de la prise en considération des enjeux écologiques quand les compromis liés à la RSE et au développement durable, demeurent en réalité focalisés sur une finalité économique (Chiapello, 2013; Finch et al., 2017; Prasad & Elmes, 2005; Whelan & Gond, 2017). Venant bouleverser la conception de la nature et de l'homme ainsi que les règles de l'argumentation, la critique écologique constituerait une méta-critique, dans le sens où elle nécessite de remettre en question le système d'accumulation à l'origine du capitalisme (Boltanski, 2011). Elle impliquerait une prise de conscience écologique qui remet radicalement en question le modèle *fonctionnaliste* d'entreprise. Au-delà de ces conclusions, notre recherche vise à identifier la manifestation et la portée de la critique écologique radicale dans un contexte organisationnel et capitaliste.

## 1.2 La RSE comme concrétisation d'une critique dans l'organisation et la remise en question de la scission des acteurs sociaux

Boltanski et Chiapello (1999) montrent que les acteurs de la critique jouent un rôle moteur dans l'évolution du capitalisme, notamment par l'intermédiaire de la critique *voice*, interpellation discursive par laquelle les acteurs formulent leurs revendications et justifient leur position, et par l'intermédiaire de la critique *exit*, par laquelle les acteurs refusent la logique capitaliste et incitent les entreprises à transformer leurs pratiques. Selon cette conception, les protagonistes

du capitalisme se divisent en deux groupes : les détenteurs du capital et les salariés, qui détiennent leur capacité de travail. La critique du second groupe s'exprimerait (*voice*) et viendrait contraindre (*exit*) le premier groupe, qui, lui, serait à même de transformer le capitalisme.

Cependant, notre recherche montre que des organisations économiques sont à même de porter une critique écologique. Des propriétaires et des dirigeants d'entreprise peuvent porter une critique écologique même radicale, dénoncer les pratiques d'autres entreprises, résister aux outils fonctionnalistes et innover en faveur de pratiques organisationnelles alternatives. Ainsi, la critique ne serait pas l'apanage des détenteurs du travail ou d'acteurs extérieurs à l'entreprise. Bien au contraire, notre recherche met en évidence le rôle clé des dirigeants et des propriétaires de l'entreprise pour la préservation d'un positionnement écologique et pour l'essaimage du modèle. Parallèlement, bien que les détenteurs du capital soient les premiers décisionnaires dans une société capitaliste, les innovations organisationnelles issues de la critique écologique remettent en question la hiérarchie des pouvoirs en faveur de la participation des détenteurs du travail aux décisions liées à l'organisation. En particulier, les managers jouent un rôle clé pour la pérennisation du positionnement écologique et pour la sensibilisation interne. Ainsi, qu'ils soient ou non détenteurs du capital, les acteurs critiques ont une capacité de transformation directe des logiques capitalistes. Plutôt que de leur statut social, leur capacité de transformation dépend de leur aptitude à mettre en lien la connaissance fine du terrain et de ses variations avec des dimensions organisationnelles, sectorielles et sociétales.

Ainsi, notre recherche montre que la critique écologique vient brouiller les frontières entre les protagonistes pro-capitalistes et les acteurs critiques et interroge alors les modalités d'action de cette critique. Nous suggérons qu'il existe, au-delà de la critique *voice* et de la critique *exit*, une critique *action*, qui consiste à expérimenter directement dans les entreprises et de façon volontaire de nouvelles pratiques organisationnelles et managériales afin de soutenir une critique du capitalisme. Après l'indignation, la dénonciation (*voice*) et le refus (*exit*), la critique *action* consisterait à s'appuyer sur les convictions individuelles dans l'entreprise pour porter des innovations au niveau organisationnel, sectoriel et/ou institutionnel.

Notre recherche confirme que les controverses et la critique des acteurs sociaux à l'égard de la RSE influencent de façon effective la façon dont la RSE est perçue et mise en place dans les entreprises (Gond, 2016; Heikkurinen & Mäkinen, 2016). Effectivement, les discours critiques et les initiatives qui en découlent dans les entreprises étudiées sont déterminants pour l'orientation de leur démarche RSE. Porteuses d'une conviction *écologique* radicale, ces entreprises cherchent à la concrétiser à travers la RSE et des initiatives plus ou moins formelles. Notre recherche invite à concevoir la RSE dans sa dimension formalisée mais également comme un ensemble d'initiatives de résistance à la fonctionnalisation de l'entreprise et de défense d'un positionnement écologique dans l'organisation. En défendant un mode d'organisation alternatif, ces entreprises montrent que la RSE n'est pas limitée à une stratégie particulière mais qu'elle peut être appréhendée comme l'expression d'une critique, potentiellement radicale, à l'intérieur des entreprises.

## 2 L'ambivalence de la RSE entre un modèle *fonctionnaliste* d'organisation et un modèle écologique d'organisation

À partir des résultats de notre recherche, nous avons identifié deux types de RSE en opposition : une conception *fonctionnaliste* de la RSE, conceptualisée à partir de la critique des répondants (2.1.) et une conception *écologique* de la RSE, que les acteurs cherchent à défendre (2.2.). Ces deux conceptions renvoient à deux modèles particuliers d'organisation de l'entreprise. Ces deux modèles constituent des idéaux-types entre lesquels les deux entreprises étudiées se trouvent en tension. En tant qu'idéaux-types, ces modèles organisationnels comportent des caractéristiques qui ne se retrouvent pas toujours et ni parfaitement dans les entreprises.

### 2.1 Le modèle fonctionnaliste d'organisation et la RSE comme responsabilité limitée et segmentée pour une finalité marchande

Le modèle *fonctionnaliste* d'organisation critiqué par les partisans d'une critique écologique radicale s'appuie sur une finalité marchande et un fonctionnement industriel (2.1.1.). La RSE constitue alors une stratégie, déconnectée du cœur d'activité, permettant de valoriser l'entreprise et d'améliorer sa réputation, pour une finalité marchande (2.1.2.). Le modèle *fonctionnaliste* d'organisation s'appuie sur un agencement particulier des cités des Économies de la grandeur (2.1.3.).

#### 2.1.1 Un modèle *fonctionnaliste* basé sur la finalité marchande et un fonctionnement industriel

D'après les résultats de notre recherche, les environnements concurrentiels inciteraient les entreprises à adopter des outils industriels et marchands pour une finalité marchande. Dans le chapitre 7, nous avons vu que le contexte de développement économique des deux entreprises se caractérise par l'essor de la cité marchande et de la cité industrielle. L'amplification de la concurrence et de la demande de produits écologiques et la volonté de certains dirigeants les a amenées à grandir et à adopter un fonctionnement plus gestionnaire et systématisé.

À partir des discours des répondants, nous avons identifié une critique d'un modèle *fonctionnaliste* d'organisation, vers lequel certains craignent d'évoluer du fait de la croissance et de la structuration de l'entreprise ou que d'autres critiquent comme des dérives observées dans d'autres organisations, en particulier les entreprises de grande taille. Dans ce modèle d'organisation particulier, l'activité économique se développe dans une démarche qui part du marché et de la concurrence pour s'appliquer au terrain. La question écologique peut être prise en compte, mais est soumise à une finalité marchande et la nature est appréhendée comme séparée de l'homme et dans une approche instrumentale. L'organisation cherche à amoindrir et à maîtriser les variations intrinsèques au vivant (humain et non-humain) en adoptant des méthodes industrielles, afin d'optimiser l'activité et de la rendre prévisible et contrôlable.



## 2.1.2 La RSE comme stratégie au service d'une finalité marchande

### 2.1.2.1 *Une stratégie liée à la réputation et à la valorisation de l'entreprise*

L'approche *fonctionnaliste* de l'organisation, dénoncée par les entreprises étudiées dans cette recherche comme typique des grandes entreprises, serait aujourd'hui amenée à intégrer des initiatives et des stratégies visant à prendre en compte les dégâts écologiques mais aussi sociaux générés par son fonctionnement. La logique *fonctionnaliste* incite l'entreprise à considérer la RSE comme une stratégie particulière qui viserait essentiellement à gérer les risques en termes économiques et de réputation. Dans une perspective *fonctionnaliste*, la RSE constitue alors une stratégie de gestion des risques écologiques et sociaux, évalués en termes de coût pour l'entreprise. Inscrite dans une logique d'optimisation et de structuration, la conception *fonctionnaliste* de la RSE segmente les enjeux sociaux, écologiques, de gouvernance, sociétaux et économiques.

Notre recherche précise que, non seulement des entreprises de type *fonctionnaliste* cherchent à intégrer des dimensions sociales et écologiques dans leur stratégie, mais vice versa, des entreprises construites sur un fonctionnement radicalement différent et prenant en compte des valeurs sociales et écologiques ont tendance à adopter un modèle *fonctionnaliste* d'organisation dans un contexte où la pression concurrentielle s'intensifie. Dans les deux cas, la tentative de conciliation de valeurs sociales et écologiques avec un modèle *fonctionnaliste* d'organisation génère des tensions et une instabilité organisationnelle fortes. Face à ces tensions, les entreprises tentent de trouver des consensus afin d'intégrer les objectifs écologiques, sociaux, de gouvernance, sociétaux et économiques, sans toutefois remettre en question le modèle organisationnel. La finalité économique tend à dominer et à donner lieu à l'instrumentalisation des autres objectifs du compromis.

### 2.1.2.2 *L'utilisation symbolique et trompeuse d'objets*

La conception *fonctionnaliste* de la RSE est perçue par les acteurs de la Biodynamie comme donnant lieu à une RSE « hors sol », déconnectée de son objet d'engagement et reposant essentiellement sur des dimensions symboliques, voire trompeuses.

Dans l'entreprise *fonctionnaliste*, la RSE s'appuie sur l'utilisation des outils, des objets ou des termes renvoyant aux cités « verte » (énergies renouvelables, bilan carbone, tri des déchets...), inspirée (charte d'engagement, formalisation des valeurs...), par projets (projets participatifs, boîtes à idées...), domestique (proximité hiérarchique) et civique (projets avec des acteurs externes...). La convocation de ces objets laisse à penser que l'entreprise s'appuie sur un compromis entre ces cités. Les objets et les termes agissent comme des symboles dans la mesure où ils évoquent la grandeur liée à la cité en question mais leur présence ne signifie pas que cette cité constitue une finalité de l'entreprise, en compromis avec la cité marchande. Malgré la mobilisation de ces objets, la finalité de l'entreprise demeurerait la mise en place d'actions rentables et donc la grandeur marchande.

Ainsi, cette recherche montre que les objets peuvent être utilisés pour lester l'argumentation (Boltanski & Chiapello, 1999) et les justifications des entreprises soumises à un impératif de légitimité sociale et écologique, sans pour autant que l'entreprise poursuive une finalité écologique, domestique, inspirée, par projets ou civique. Les objets permettent d'ancrer la justification dans une situation mais peuvent aussi tromper l'appréhension que les individus se font des situations ou ne pas être suffisants pour permettre à l'argumentation d'être convaincante. Boltanski et Chiapello (1999) montrent effectivement que l'effort de compromission et la façon dont il se traduit à travers des objets ou des formulations peuvent dissimuler la domination de certaines cités sur d'autres dans le compromis. Ainsi, les objets hybrides peuvent générer à juste titre des suspicions sur les intentions sous-jacentes du compromis, comme c'est le cas pour l'engagement écologique et la communication qui y est liée dans certaines entreprises, accusées de *green-washing*. Notre recherche confirme que, sans remise en question de la finalité marchande, l'*argumentation écologique* est prise en compte de façon « superficielle » (Prasad & Elmes, 2005; Whelan & Gond, 2017).

### 2.1.2.3 Une « RSE périphérique »

Dans ce modèle *fonctionnaliste*, la RSE apparaît comme une stratégie de l'entreprise, qui ne se confond pas avec l'organisation. L'entreprise cherche à intégrer des considérations sociales et écologiques au sein de consensus, sans toutefois remettre en question le type d'organisation sur lequel elle s'appuie. La conception *fonctionnaliste* de la RSE peut être considérée comme une forme de « RSE périphérique » (*peripheral Corporate Social Responsibility*), conceptualisée par Aguinis et Glavas (2013), puisque la RSE renverrait alors à des activités qui ne sont pas directement intégrées dans la stratégie, les tâches et le fonctionnement quotidien de l'entreprise (Aguinis & Glavas, 2013). Cette approche de la RSE entraînerait un découplage entre l'activité de l'entreprise et la démarche de RSE (Feix, 2017). Elle serait plus fréquente dans les grandes entreprises puisque, évoluant dans des environnements hautement institutionnalisés et étant davantage sensibles à leur réputation externe que les PME, les grandes entreprises auraient tendance à mettre en œuvre la RSE de façon cérémoniale et symbolique plutôt que de façon intégrée (Meyer & Rowan, 1977). Nos résultats confirment que le découplage a des effets négatifs sur les collaborateurs, leur attachement et leur motivation dans l'entreprise, puisque ceux-ci ont tendance à dénoncer le manque de cohérence de l'entreprise et à considérer la RSE comme une forme de *greenwashing* (Aguinis & Glavas, 2013).

D'après les résultats de cette recherche, la conception *fonctionnaliste* de la RSE ne peut durer qu'un temps puisqu'elle nuit finalement aux cités qu'elle prétend servir : la RSE générerait à terme des suspicions (petitesse de l'opinion), nuirait donc à la compétitivité de l'entreprise (petitesse marchande) et s'avèrerait alors inefficace (petitesse industrielle).

### 2.1.3 Le modèle *fonctionnaliste* d'organisation à travers les cités des Économies de la grandeur

Ainsi, le modèle *fonctionnaliste* d'organisation reposerait sur trois cités principales, dont les finalités sont recherchées : la cité marchande comme finalité, la cité industrielle comme

fonctionnement et la cité de l'opinion comme motivation. La RSE dans une perspective *fonctionnaliste* apparaît comme un outil stratégique de l'organisation.

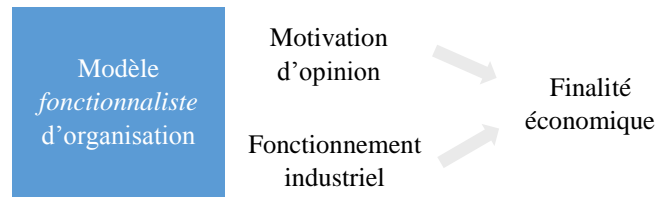


Figure 29. Les fondements du modèle *fonctionnaliste* d'organisation

Un tableau présente de façon détaillée le modèle *fonctionnaliste* d'organisation et la RSE qu'il implique à travers les cités en annexe 14 (p. 478). La figure ci-dessous offre une vision synthétique de ce modèle, en identifiant le rôle des cités dans ce compromis particulier.

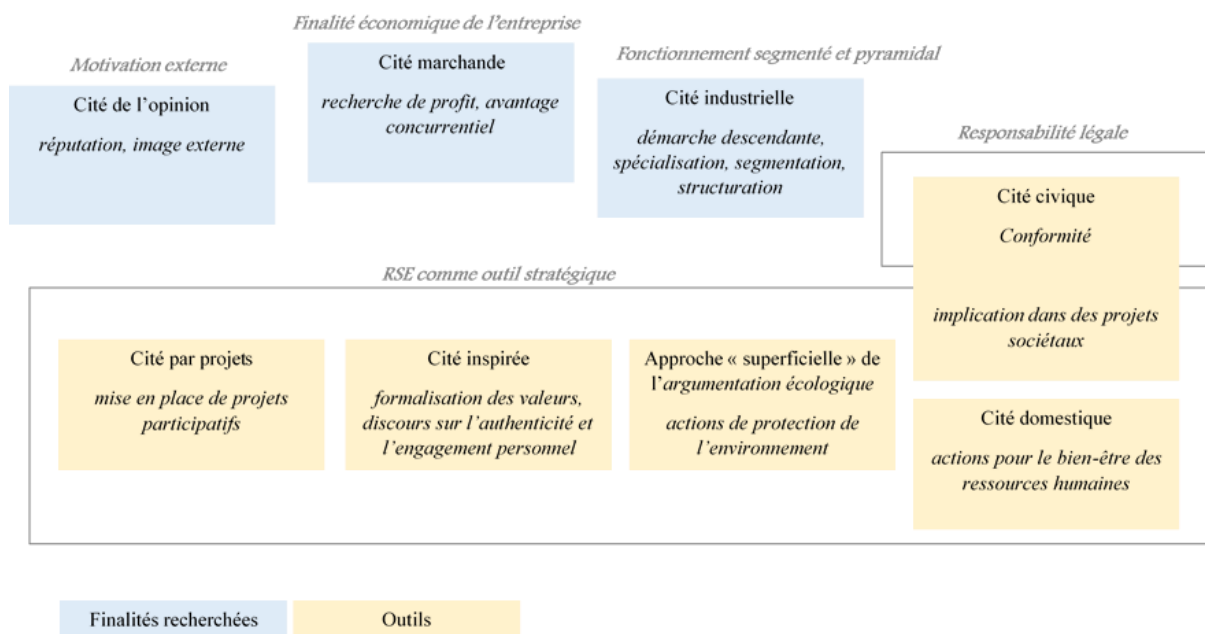


Figure 30. Un modèle *fonctionnaliste* d'organisation et la RSE comme outil stratégique

Dans les deux entreprises étudiées, leur croissance et leur confrontation à un environnement concurrentiel favorise la mise en place d'un modèle *fonctionnaliste* d'organisation et la valorisation des engagements à travers la RSE. Au-delà des changements organisationnels liés au passage d'une petite à une moyenne entreprise, ces évolutions ont des répercussions sur le positionnement écologique de ces entreprises. Dans un contexte de crise écologique, les entreprises engagées écologiquement profitent d'un rayonnement important et sont en même

temps confrontées à une concurrence plus rude, du fait de l'arrivée d'entreprises *fonctionnalistes* sur leurs secteurs. La RSE devient alors une opportunité de formaliser et valoriser leur engagement à travers des termes, des slogans, des certifications, des chartes ou encore la mise en place d'activités visibles, afin de concurrencer les stratégies de communication des grandes entreprises. Ces éléments symboliques sont plus facilement conciliables avec la croissance économique de l'entreprise et avec l'industrialisation du fonctionnement organisationnel qu'un engagement concret et ancré dans la dynamique du vivant. Ce dernier apparaît menacé et contraint par la logique *fonctionnaliste* qui se développe. Les deux entreprises étudiées dénoncent l'essor d'une conception *fonctionnaliste* de la RSE, soit par crainte d'évoluer vers une approche instrumentale de l'engagement écologique, soit par volonté de s'en distinguer. En particulier, les Côteaux Nantais se trouvent confrontés à cette contradiction entre d'une part la volonté de remettre en question le modèle *fonctionnaliste* et de conserver une radicalité écologique et d'autre part l'évolution de l'organisation vers ce modèle critiqué. Ils cherchent à défendre la radicalité de leur conviction écologique et à mettre en place un modèle *écologique* d'organisation.

## 2.2 Le modèle *écologique* d'organisation et la RSE comme responsabilité écologique globale

Au-delà de l'analyse de la critique, l'objectif de notre recherche est de dépasser le point de vue cynique sur les entreprises et d'analyser les solutions constructives qui œuvrent en faveur de la critique (Heikkurinen & Mäkinen, 2016). Les entreprises en Biodynamie ou plus largement les modèles agro-écologiques fournissent des exemples concrets d'organisation dont l'objectif est la prise en compte du vivant et de ses variations (Cohen, 2017). Cette partie vise à modéliser l'organisation *écologique*, à partir des revendications des acteurs de la Biodynamie, des initiatives mises en place dans les entreprises étudiées pour défendre leur positionnement écologique (chapitre 8) et de la théorisation de l'*argumentation écologique* issue de cette recherche (chapitre 9). Nous explicitons les fondements de la conception *écologique* de l'entreprise (2.2.1.). La RSE, individuelle et collective, est intégrée dans l'organisation et rejoint la finalité globale de l'entreprise (2.2.2.). Le modèle *écologique* d'organisation repose sur un agencement particulier des cités des Économies de la grandeur (2.2.3.).

### 2.2.1 Les fondements du modèle *écologique* d'organisation

D'après nos résultats, la conception *écologique* de l'entreprise s'appuie sur trois piliers interdépendants : un positionnement en termes de finalité écologique de l'entreprise, qui implique que celle-ci s'adapte aux variations du vivant (*argumentation écologique*), une motivation fondée sur les sensibilités écologiques personnelles et favorisée par la proximité physique et relationnelle à la nature (cité inspirée) et une organisation en réseau conçue comme un organisme vivant autonome et relié à l'extérieur (cité par projets).

### 2.2.1.1 *L'appréhension évolutive de l'organisation pour une finalité écologique*

L'*argumentation écologique* étant basée sur l'acceptation des variations du vivant et l'intégration de l'homme dans un écosystème naturel, la finalité de l'organisation est nécessairement touchée. Elle n'est pas figée à travers une stratégie formalisée mais est évolutive et adaptative, en fonction du vivant pris dans toute sa complexité individuelle et collective. Le rôle du dirigeant et des collaborateurs est de sentir les besoins identifiés sur le terrain et d'y répondre. La croissance peut être un objectif, mais uniquement dans la mesure où elle permet au projet de se réaliser à plus grande échelle : elle ne constitue pas un objectif en soi. Le profit est considéré comme un moyen ou constitue la conséquence et non l'objectif d'une telle organisation. Cette finalité ne s'appuie pas sur une vision concurrentielle mais les autres entreprises constituent des alliés. La finalité de l'entreprise est globale et ajustée aux parties qui la composent ou qu'elle influence. Les enjeux sociaux, écologiques, économiques et de gouvernance sont considérés comme interdépendants.

La finalité écologique entre en tension avec la domination de la finalité marchande dans un contexte concurrentiel. Pour être mise en œuvre, elle s'appuie sur deux autres piliers interdépendants : d'une part sur les sensibilités individuelles et sur l'expression des singularités (cité inspirée), d'autre part sur une organisation systémique et coopérative, c'est-à-dire non hiérarchisée et non concurrentielle (cité par projets).

### 2.2.1.2 *L'ancrage du positionnement écologique : une motivation inspirée*

Contrairement aux travaux de Richards, Zellweger et Gond (2017) qui montrent, sur la base des travaux de Matten et Moon (2008), que la légitimation portée par la *citée verte* reposerait sur une grammaire formelle et explicite, notre recherche montre que le positionnement écologique de l'organisation est avant tout fondé sur des dimensions implicites ancrées dans la sensibilité des individus. D'après nos résultats, la position écologique s'appuie sur une conscience, propre à chacun, des liens entre l'homme et la nature et sur la détermination des individus pour défendre ces liens, en lien avec la *citée inspirée*.

Afin de préserver le positionnement écologique de l'entreprise, le choix de la finalité écologique s'ancre nécessairement dans la conviction personnelle des individus et en particulier, il est étroitement lié à celle des dirigeants et des propriétaires de l'entreprise plutôt qu'à un choix stratégique. La sensibilité des dirigeants et des propriétaires influence des décisions déterminantes pour le positionnement écologique, telles que les choix en termes de croissance, de mission de l'entreprise et de modèle organisationnel. En outre, les dirigeants et les managers jouent un rôle clé dans la sensibilisation des collaborateurs, la transmission des valeurs et la pérennisation du positionnement. Au-delà des dirigeants et des managers, défendre un positionnement écologique implique que les collaborateurs soient eux-aussi impliqués et convaincus, et ce d'autant plus que le contexte concurrentiel est dominé par une forme d'évidence de l'intérêt de la croissance et de la finalité économique. Dans ce contexte, le positionnement écologique s'appuie en grande partie sur la motivation et la sensibilité personnelles d'individus convaincus, à tous les niveaux de l'organisation. Pour défendre un positionnement écologique, l'organisation doit permettre à la singularité et à la conviction de

chaque collaborateur de s'exprimer. Un facteur clé de la sensibilisation des individus est la préservation d'espaces et de temps de relation à la nature et entre les hommes, afin de faciliter la circulation de ces sensibilités et la mise en place de relations sensibles voire spirituelles entre les entités de l'organisation. Notre recherche rejoint la position de Latour énoncée par Blok (2013) qui insiste sur la dimension affective et sensible de la question écologique.

Cependant, notre recherche montre que l'ancrage du positionnement écologique dans les convictions individuelles ne permet pas forcément d'assurer la pérennité de ce positionnement dans un contexte concurrentiel et organisationnel. Si elle se limite à des sensibilités individuelles et des initiatives informelles, la position écologique de l'organisation a tendance à subir les contraintes concurrentielles, à être marginalisée ou instrumentalisée. Les individus convaincus finissent par s'engager hors de l'entreprise ou par la quitter alors que l'organisation glisse vers une perspective plus *fonctionnaliste*. C'est pourquoi la pérennité du positionnement écologique implique un mode d'organisation particulier, fondé sur la cité par projets, permettant de conserver une certaine proximité au terrain et garantissant une forme d'autonomie à l'égard des pressions concurrentielles.

### 2.2.1.3 *L'organisation comme un organisme vivant autonome*

D'après nos résultats, la croissance de l'entreprise n'implique pas nécessairement la remise en question du positionnement écologique, mais celui-ci ne peut être préservé qu'à travers un modèle organisationnel radicalement différent du modèle *fonctionnaliste*. Inspirée de l'organisation du vivant, l'entreprise écologique fonctionne comme un écosystème qui met en lien une variété d'activités et d'individualités contribuant à un projet commun, dans la logique de la cité par projets. La conception *écologique* de l'entreprise repose essentiellement sur la qualité des liens entre chaque entité qui forme l'entreprise.

D'après nos résultats, au-delà de la dynamique systémique interne, l'entreprise écologique est reliée aux autres acteurs engagés via des réseaux et des initiatives de coopérations. L'entreprise gagne de la force face aux pressions concurrentielles en nouant des relations coopératives avec une diversité d'acteurs économiques, sociaux ou politiques. Ces coopérations constituent une autre forme d'action de la critique écologique radicale pour prévenir la récupération de la critique à des fins économiques, diffuser la conception écologique, sensibiliser l'opinion publique et faire évoluer les règles institutionnelles. Ainsi, l'action de l'organisation pour défendre et répandre l'*argumentation écologique* s'étend hors de l'organisation. Les convictions personnelles internes sont alors moins isolées et davantage interconnectées. L'organisation par projets apparaît déterminante pour permettre à l'entreprise de soutenir et d'assumer le choix d'une finalité écologique et permet en même temps de porter des actions hors de l'organisation. Conçue comme une forme de système, elle permet de s'adapter constamment et de manière flexible à des environnements complexes, favorise la proximité au terrain et entre les hommes et permet une approche coopérative des relations, malgré la croissance de l'entreprise. Fondé sur un principe de vie, chaque entité qui compose le système est en interdépendance et reliée aux autres, tout en étant singulière.

Boltanski et Chiapello (1999) montrent que les acteurs du capitalisme répondent à la critique artiste par le développement de l'entreprise en réseau (Boltanski & Chiapello, 1999). Dans cette lignée, la littérature souligne également l'importance de la cité par projets dans les projets liés à la durabilité et à la critique écologique (Blok, 2013; Blok & Meilvang, 2015). Par exemple, les projets d'« urbanisme vert » s'inscrivent dans des partenariats locaux et réseaux internationaux et convoquent une multiplicité d'acteurs (urbanistes, architectes, administrateurs des collectivités, entreprises et associations) dans le partage d'expériences, de projets et de solutions, caractéristiques de la cité par projets, en vue d'une transition écologique. Cependant, certains auteurs montrent que l'urbanisme vert demeure anthropocentré et inapte à appréhender la nature comme un système précieux en soi (Blok, 2013). C'est pourquoi notre recherche insiste sur la nécessaire conciliation du modèle organisationnel avec un choix personnel et authentique des porteurs de projets (cité inspirée) en faveur d'une finalité écologique (*argumentation écologique*).

## 2.2.2 La RSE comme finalité globale de l'entreprise

### 2.2.2.1 Une « RSE intégrée » dans le modèle écologique d'organisation

Notre recherche montre que, dans le modèle *écologique* d'organisation, la RSE n'est pas une politique particulière de l'organisation, mise en œuvre pour servir une autre finalité qu'elle-même, mais elle constitue la finalité, globale puisqu'écologique, de l'organisation. Dans le modèle *écologique* d'organisation, la RSE renvoie à la responsabilité écologique de l'entreprise et est alors particulière et large. Elle vient modifier en profondeur le paradigme organisationnel. Elle intègre la responsabilité de l'homme à l'égard de la nature, tout en considérant l'homme comme partie prenante de cette nature. Elle intègre donc également la responsabilité de l'homme à l'égard des autres hommes. La responsabilité écologique prend appui sur et relie entre elles, d'une part la conviction personnelle, la relation intime à la nature et la singularité des individus (grandeur inspirée) et d'autre part une organisation systémique conçue comme un organisme vivant (grandeur par projets). La cité inspirée et la cité par projets constituent les cités principales de l'*argumentation écologique*, intégrées l'une à l'autre pour soutenir une finalité écologique.

La conception *écologique* de la RSE peut être considérée comme une forme de « RSE intrégré » (*embedded Corporate Social Responsibility*), conceptualisée par Aguinis et Glavas (2013), puisque la RSE se fonde avec la stratégie, les tâches et le fonctionnement quotidien (Aguinis & Glavas, 2013). Comme les résultats d'Aguinis et Glavas (2013), nos résultats soulignent le fait que la RSE ainsi intégrée est par nature spécifique au contexte car l'entreprise doit s'appuyer sur sa singularité et la singularité de chacun des collaborateurs pour la mettre en œuvre. Ainsi, la RSE de type *écologique* est étroitement liée au terrain et à chacun des collaborateurs et ne peut strictement répondre à des normes standardisées. Nos résultats confirment que l'intégration de la RSE dans l'activité de l'entreprise est facteur de sens pour les collaborateurs et favorise leur engagement (Aguinis & Glavas, 2013).

Cependant, alors qu'Aguinis et Glavas (2013) montrent que les deux types de RSE, « périphérique » et « intégrée », peuvent être motivés par un objectif économique tout autant que par des valeurs éthiques, nos résultats suggèrent que la conception *écologique* de la RSE comporte nécessairement un ancrage dans les valeurs écologiques des individus et est incompatible avec une approche instrumentale de la RSE.

Lorsque la RSE est intégrée, dans un modèle *écologique* d'organisation, il n'y a pas de compromis entre les actions profitables pour l'entreprise et celles profitables pour la société mais la finalité de l'entreprise est globale : si l'entreprise contribue à la société, elle le fait de manière à être intégrée dans le cœur de métier et génère également des revenus (Aguinis & Glavas, 2013). Nos résultats vont cependant plus loin en interrogeant, le rôle de l'entreprise à l'égard de la nature, au-delà des sociétés humaines.

### 2.2.2.2 Une RSE individuelle et collective

Nous avons montré que, plutôt qu'une stratégie d'entreprise, la conception *écologique* de la RSE constitue un questionnement de l'organisation dans son ensemble et amène à réconcilier les dimensions individuelles et collectives de l'entreprise. Concevoir la RSE uniquement d'un point de vue informel et comme uniquement liée à la conviction personnelle n'est pas gage de transformation. Dans une perspective *écologique*, la RSE s'appuie sur l'inspiration, la conviction et la singularité de chaque individu tout en recherchant une cohérence collective et une portée influente et coopérante au-delà de l'organisation. Dépasser la dimension individuelle demande la mise en place de processus de participation, de transmission et d'échanges en interne, afin que l'*inspiration* individuelle de la cité inspirée se transforme en *créativité* collective. L'*inspiration* devient *innovation* par l'intermédiaire d'une organisation conçue sur le modèle de la cité par projets. La RSE peut ainsi s'appuyer sur les individus à travers une organisation systémique. La finalité écologique constitue une finalité à la fois individuelle et collective.

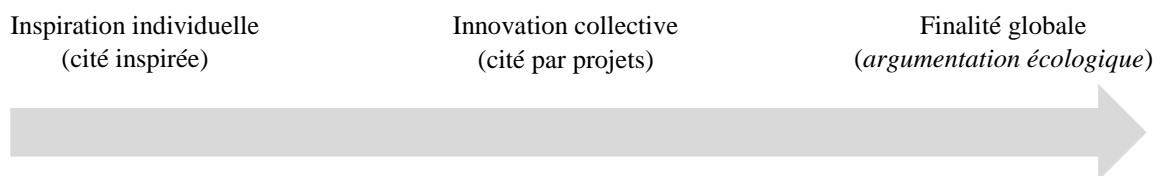


Figure 31. L'intégration des dimensions individuelles et collectives dans le processus de la RSE

Notre recherche vient alors nuancer la conception collective de la RSE défendue dans la littérature. Selon Kazmi, Leca et Naccache (2015), la RSE, contrairement aux précédents *esprits du capitalisme*, n'est pas orientée vers la recherche d'une plus grande liberté pour les individus, mais insiste sur la nécessité de reconnecter les personnes à la société au sens large. Selon cette conception, les individus seraient moins demandeurs de liberté individuelle que d'inclusion sociale. Notre recherche met en évidence l'intégration de la dimension individuelle, subjective et autonome avec l'interconnexion, le lien et la relation entre les individus dans le modèle *écologique* d'organisation. Les revendications écologiques à l'égard de la RSE et des



organisations visent à défendre la liberté individuelle et l'expression des singularités ainsi que la coopération et l'intelligence collective. Dans cette perspective, la RSE en tant que réponse à la critique écologique est à la fois orientée vers la recherche d'une plus grande liberté pour les individus par le respect de leur singularité et en même temps tournée vers la nécessité de reconnecter les personnes à la société au sens large.

### 2.2.3 Le modèle *écologique* d'organisation à travers les cités des Économies de la grandeur

La conception systémique et autonome de l'organisation permet d'allier l'expression des convictions et des singularités avec une structure organisationnelle en réseau cohérente et circulante. La cité par projets apporte des clés pour atteindre une forme d'harmonie entre les dimensions individuelles et collectives. Elle est primordiale pour dépasser les limites de la cité inspirée tout préservant sa centralité et tout en proposant un modèle d'organisation suffisamment fiable et structuré pour remplacer le modèle *fonctionnaliste* dans un contexte de croissance. Elle reflète la dynamique du vivant, qui concilie la variation des entités singulières et les interconnexions qui permettent un équilibre global. Ainsi, pour intégrer profondément les revendications de la critique écologique radicale, l'organisation doit se fonder à la fois sur le choix radical d'une finalité écologique, tout en assurant l'authenticité de ce choix, par le concours de la cité inspirée et la pérennité et la robustesse de ce choix dans l'organisation par le concours de la cité par projets.

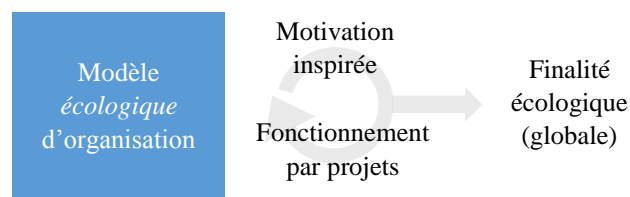
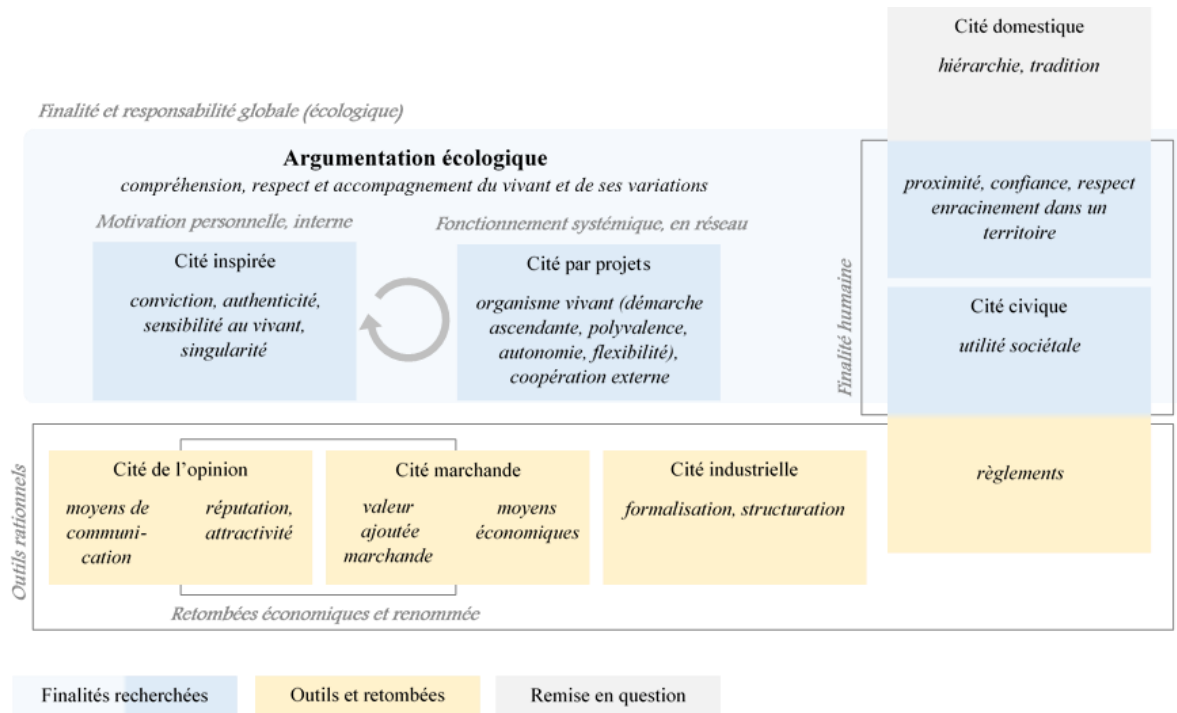


Figure 32. Les fondements du modèle *écologique* d'organisation

Un tableau présente de façon détaillée le modèle *écologique* d'organisation à travers les cités en annexe 15 (p. 480). La figure ci-après offre une vision synthétique du modèle *écologique* d'organisation, en identifiant le rôle des cités dans ce compromis particulier.

Figure 33. Un modèle *écologique* d'organisation

Dans les entreprises étudiées dans le cadre de cette recherche, il apparaît que le fonctionnement sur la base de la cité par projets n'est pas suffisamment affirmé pour permettre le développement d'un modèle *écologique* d'organisation. Les engagements personnels ne suffisent pas et les entreprises semblent manquer d'outils, de connaissances, de confiance ou de volonté nécessaires pour assumer les innovations organisationnelles et managériales contenues dans le modèle *écologique* d'organisation. En particulier, outre la remise en question de la finalité marchande, du fonctionnement industriel et de la motivation liée à la réputation, la mise en place d'un modèle *écologique* d'organisation nécessiterait de remettre davantage en question la grandeur domestique d'une part pour sa valorisation de la hiérarchie (figure du père, du roi, du patron) et d'autre part pour sa valorisation de la tradition et de la stabilité, contraire à la dimension évolutive et adaptative de la grandeur *écologique*. L'attachement à la stabilité et aux relations traditionnelles internes marquées par une proximité hiérarchique provoque alors des difficultés à adopter un fonctionnement systémique.

Notre recherche montre que, dans la cité industrielle, la hiérarchie est appréhendée dans une approche technique et fonctionnelle (fondée, par exemple, sur les organigrammes et des processus formels de prise de décision). En revanche, dans la cité domestique, la hiérarchie est liée au statut et est fondée sur l'autorité, le charisme et le respect de la tradition. L'évolution vers une organisation fonctionnaliste, notamment du fait de la croissance de l'entreprise, a tendance à faire évoluer l'approche de la hiérarchie d'une approche domestique vers une approche industrielle. Les effets pervers de la hiérarchie se révèlent en particulier dans des contextes d'entreprises grandissantes où elle apparaît de moins en moins caractérisée par sa proximité (cité domestique) mais où elle a tendance à s'industrialiser et à éloigner les postes

décisionnaires du terrain (impact de la cité industrielle sur la cité domestique). La confusion qui en résulte (attachement à la hiérarchie domestique, rejet de la hiérarchie industrielle) nuit à l'adoption d'un fonctionnement non pyramidal.

Ce constat rejoint l'analyse de Boltanski et Chiapello (1999) selon laquelle le précédent *esprit du capitalisme* rattaché à une société paternaliste serait fondé sur la cité domestique (attachement au statut et à la hiérarchie, organisation par fonction, stabilité...). L'importance de la hiérarchie pour fonder le capitalisme paternaliste permettrait d'expliquer la difficulté des organisations à évoluer vers un fonctionnement en réseau, fondé sur la cité par projets. Au-delà de l'analyse de Boltanski et Chiapello (1999), notre recherche insiste sur l'importance de la critique écologique, au-delà de la critique artiste, pour favoriser le développement d'un type de fonctionnement systémique.

### 3 La portée de la critique écologique radicale pour l'évolution des entreprises

Fondamentalement, la critique écologique radicale invite à élargir la notion de responsabilité et à repenser la place de l'homme à l'égard de la nature (3.1.). Notre recherche soulève alors la question de l'évolution des sociétés occidentales vers une plus grande conscience écologique (3.2.). La RSE consisterait à considérer les organisations humaines comme vivantes et donc à réintégrer l'homme dans l'écosystème (3.3.).

#### 3.1 L'élargissement de la notion de responsabilité

Cette recherche montre que les représentations liées à la RSE dépassent le périmètre de l'interface entre l'entreprise et la société (Burrell & Morgan, 1979; Gond, 2011) et que la RSE peut être définie selon la représentation que les acteurs se font de la nature et par conséquent de la posture de l'homme et des organisations à l'égard de la celle-ci. En effet, la compréhension des fondements de la critique écologique radicale montre que *l'argumentation écologique* implique un élargissement de la notion de responsabilité. En interpellant les acteurs sociaux sur les conceptions ontologiques de l'homme et de la nature (Whelan & Gond, 2017), la critique écologique radicale invite à dépasser les dimensions morales des compromis liés à la RSE. Dans cette perspective, la RSE n'est pas seulement une hybridation entre différentes conceptions du juste mais amène des interrogations et des prises de position plus profondes, d'ordre ontologique. Notamment, en considérant la nature comme un écosystème d'entités vivantes incluant l'homme, ce dernier n'est alors plus distinct de la nature et les questions écologiques ne peuvent alors se penser indépendamment du bien collectif humain. Ainsi, la responsabilité écologique ne peut se penser de façon segmentée (sociale, écologique, économique, liée à la gouvernance). Elle est conçue de façon globale et met en valeur les liens entre les différentes parties (individus, métiers, organisation, société, monde végétal, animal, humain).

### 3.2 Vers une conscience écologique

Cette recherche remet en question la réduction de la critique écologique à une critique correctrice, qui s'accommoderait des changements institués par le développement durable et la RSE (Kazmi et al., 2015). Elle remet également en question le caractère irréaliste et utopique des revendications de la critique radicale (Boltanski & Chiapello, 1999). À partir de nos résultats, nous confirmons la radicalité de la critique écologique et nous interrogeons le caractère symptomatique de cette critique pour l'évolution des entreprises et du capitalisme.

L'objectif de notre recherche est de questionner la portée de cette approche particulière de la responsabilité dans un contexte organisationnel et plus largement dans un environnement capitaliste. À travers l'étude de l'histoire de la Biodynamie, nous avons vu que l'*argumentation écologique* issue de ce mouvement a tendance à se propager dans les sociétés occidentales sous l'effet de la crise et de la critique écologique. La propagation des principes de la Biodynamie et plus largement le succès des agro-écologies sont le symptôme de la sensibilité grandissante des sociétés occidentales pour des pensées écologiques de traditions orientales, plus ou moins spiritualistes et radicales (Beamish & Biggart, 2017). La philosophie de Steiner, fondateur de la Biodynamie, s'appuie sur l'idée que la conscience humaine évolue par paliers au cours de l'histoire vers une conscience plus intégrale et plus spirituelle, malgré la domination d'une vision biomécanique et matérialiste du monde depuis le 19<sup>ème</sup> siècle (Steiner, 1966). Le développement des agro-écologies et plus largement des secteurs, des activités et des préoccupations liées à la RSE fait entrer ces considérations dans l'entreprise et questionne la conscience écologique de ses acteurs. Les résultats de notre recherche invitent à interroger la propagation de la prise de conscience écologique comme un nouveau saut dans la conscience humaine, susceptible de modifier profondément et durablement les modèles organisationnels et les sociétés contemporaines. Dans la lignée des travaux de Steiner sur l'évolution de la conscience humaine et des sociétés, des chercheurs considèrent que les modèles organisationnels évoluent dans l'histoire pour devenir plus complexes, systémiques et ouverts à la singularité des individus (Cacioppe & Edwards, 2005; Laloux, 2015; Landrum & Gardner, 2012). Nous considérons que, en particulier, dans un contexte de crise écologique, les environnements de travail se complexifient et les entreprises sont alors amenées à évoluer vers des formes plus complexes et plus adaptables que les modèles d'organisation précédents, notamment grâce à une prise de conscience écologique (Cacioppe & Edwards, 2005).

Sans résoudre définitivement la question de la pérennité du positionnement écologique dans un contexte concurrentiel ou celle de la pérennité des systèmes concurrentiels face à la propagation des expérimentations écologiques, notre recherche met en évidence le fait que des entreprises évoluant dans un contexte concurrentiel revendiquent un positionnement écologique radical et tentent de le défendre par des actions concrètes et un modèle d'organisation particulier. Ainsi, la radicalité écologique ne se cantonne plus seulement à des initiatives éparses ou à des idées utopiques, mais tente d'être mise en œuvre dans des contextes plus « classiques », même si ces positions demeurent encore marginales et instables. Notre recherche s'intéresse en particulier à des PME, organisations potentiellement plus flexibles et plus à même d'intégrer la RSE dans

leur cœur d'activité, car moins déterminées par les outils fonctionnalistes que les grandes entreprises (Baumann-Pauly, Wickert, Spence, & Scherer, 2013). La mise en place de la RSE dans ces entreprises vient révéler la tension entre *fonctionnalisme* et *écologie*. Au-delà de la prise de conscience écologique, notre recherche soulève la question de la capacité des acteurs à transformer profondément les structures sociales afin de les intégrer dans une conscience collective.

### 3.3 La renaturation de l'homme dans une organisation vivante évolutive

Notre recherche montre que dans le modèle *écologique* d'organisation, la RSE n'est pas une politique particulière de l'entreprise, mise en œuvre pour servir une autre finalité qu'elle-même, mais elle constitue la finalité, globale puisqu'écologique, de l'organisation. Dans une perspective *écologique*, la RSE constituerait un processus d'adaptation évolutive de l'organisation à la complexité de son environnement. Notre recherche montre que la critique écologique radicale invite à concevoir les entreprises comme des organisations organiques, c'est-à-dire comme des systèmes ouverts, en interaction avec leur environnement, qui peuvent s'adapter et changer et qui respectent les variations du vivant et s'appuient sur elles. Dans une perspective constructiviste, la RSE évoluerait effectivement selon les représentations des acteurs : elle se construirait en se réalisant, dans un système vivant et non statique. La conception *écologique* de la RSE implique alors de renoncer à l'implémentation d'une stratégie finalisée et figée. Elle n'est plus une question de préservation de la nature, de gestion des ressources naturelles ou de droit des animaux mais la responsabilité de l'entreprise serait de savoir comment produire, utiliser, consommer et organiser (Dicks, 2017). Plutôt que de concevoir la nature comme un « objet » de l'éthique, c'est-à-dire une chose exigeant la préservation et la protection, Dicks (2017) propose de concevoir « la nature comme une « source » d'éthique, c'est-à-dire comme contenant en soi diverses lois et principes déjà suivis par d'autres formes de vie terrestres et qui peuvent être traduits en lois et principes éthiques de telle sorte que l'existence humaine puisse également devenir durable. » (traduit de Dicks (2017), p. 256). Nous pourrions alors être tentée de parler de « biomimétisme » en considérant que la RSE peut s'inspirer du fonctionnement de la biosphère et des écosystèmes pour transformer l'organisation (Benyus, 1997). Cependant, notre recherche montre que l'*argumentation écologique* va plus loin puisque le modèle *écologique* d'organisation ne serait pas dans l'« imitation » de la nature mais dans la reconnexion de l'homme avec sa nature profonde d'être vivant parmi d'autres. Les partisans de l'*argumentation écologique* considèrent l'entreprise et les organisations humaines comme des entités naturelles, qui auraient été dénaturées, c'est-à-dire coupées de leur nature, par le développement d'un paradigme *fonctionnaliste*. Le nouveau paradigme organisationnel revendiqué rompt radicalement avec le modèle *fonctionnaliste*. Plutôt que d'« imitation », il serait plus exact de parler d'« intégration » des principes de vie dans l'organisation pour désigner le principe de la conception *écologique* de l'entreprise. « Intégrer » signifie à la fois « réparer », « remettre en état » (réparer les dommages causés par la dénaturation de l'homme et des sociétés humaines), mais aussi « accomplir » (que l'homme accomplisse ce qu'il est profondément) et « assimiler », « réaliser » (acquérir une conscience écologique du vivant). Cette perspective permet de fonder

théoriquement la RSE et plus largement les conditions de l'habitation durable de la terre. Par l'intermédiaire de méthodes comme la Biodynamie, elle fournit des modèles concrets pour les activités économiques, agricoles, industrielles, sociales et politiques.



# Conclusion générale

---

Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes donné pour objectif de révéler les fondements des tensions entre l'objectif de performance économique et les ambitions écologiques des entreprises, en nous focalisant sur celles et ceux qui, quotidiennement, se trouvent au cœur de ces tensions. L'instabilité générée par la recherche d'une finalité écologique dans des contextes de marchés concurrentiels a été étudiée et confirmée par de nombreux travaux de recherche sur la RSE et plus largement sur les controverses écologiques. Pour notre part, nous avons choisi d'approfondir la compréhension des antagonismes entre économie et écologie afin de mieux saisir **la portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste**. Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mobilisé la littérature sur les justifications dans la perspective des Économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991) et en particulier sur l'*argumentation écologique* (Lafaye & Thévenot, 1993). L'objectif de cette recherche a donc été d'apporter des éléments de compréhension pour décrire et analyser en quoi la perspective écologique *radicale* affecte le modèle organisationnel et donc la RSE.

Cette partie conclusive vise à souligner les contributions de ce travail de thèse, à identifier ses limites et à apporter des perspectives de recherche, en distinguant les dimensions théoriques (1.), méthodologiques (2.) et managériales (3.) de notre recherche.



## Sommaire de la conclusion générale

<b>1</b>	<b>LES CONTRIBUTIONS ET LES PERSPECTIVES THEORIQUES .....</b>	<b>382</b>
1.1	LE BOULEVERSEMENT DES JUSTIFICATIONS PAR L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE : CONCLUSIONS DE LA THESE POUR L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE DANS LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR .....	382
1.1.1	LE BOULEVERSEMENT ONTOLOGIQUE DE LA VISION DE LA NATURE ET DE L'HOMME .....	383
1.1.2	LES LIENS ENTRE LA META-CITE ECOLOGIQUE ET LES CITES DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR .....	383
1.1.3	LE FONDEMENT DE L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE ET LE BOULEVERSEMENT DES AXIOMES .....	384
1.1.4	UNE THEORISATION DE L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE .....	385
1.2	L'AMBIVALENCE DE LA RSE FACE A LA CRITIQUE ECOLOGIQUE : CONCLUSIONS DE LA THESE POUR LA RSE... 386	386
1.2.1	UN MODELE FONCTIONNALISTE D'ORGANISATION ET LA RSE COMME OUTIL STRATEGIQUE .....	386
1.2.2	UN MODELE ECOLOGIQUE D'ORGANISATION ET LA RSE INTEGREE DANS L'ORGANISATION .....	387
1.2.3	L'AMBIVALENCE DE LA RSE : LA FINALITE, LA MOTIVATION ET L'ORGANISATION .....	387
1.3	LA PORTEE DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE RADICALE POUR L'ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE DANS UN CONTEXTE CAPITALISTE : CONCLUSIONS DE LA THESE POUR L'ESPRIT DU CAPITALISME ET POUR LA RSE COMME VECTEUR DE TRANSFORMATION .....	390
1.3.1	UNE ÉVOLUTION DE LA CONSCIENCE HUMAINE POUR UNE ORGANISATION VIVANTE .....	390
1.3.2	LA « CRITIQUE ACTION » COMME ACTION DE L'ENTREPRISE EN FAVEUR DE LA CRITIQUE .....	391
1.3.3	LES FREINS A L'ÉVOLUTION VERS UN MODELE ECOLOGIQUE D'ORGANISATION .....	391
1.4	BILAN SCHEMATISE DU MODELE THEORIQUE .....	392
1.5	LES PERSPECTIVES THEORIQUES.....	394
<b>2</b>	<b>LES CONTRIBUTIONS, LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES METHODOLOGIQUES .....</b>	<b>395</b>
2.1	UN POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE ORIGINAL.....	395
2.1.1	UN QUESTIONNEMENT A LA CROISEE DE L'ÉCOLOGIE ET DE LA PHILOSOPHIE .....	395
2.1.2	DES CAS INEDITS ET EXEMPLAIRES : LA DEFENSE D'UN POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE RADICAL DANS DES PME EN CROISSANCE .....	396
2.1.3	UN ÉCHANTILLON ORIGINAL : DES REpondANTS NEGLIGES DANS LES RECHERCHES SUR LA RSE .....	396
2.2	UNE POSTURE PEU PROPICE A LA GENERALISATION .....	396
2.2.1	UNE POSTURE INCOMPATIBLE AVEC LA GENERALISATION .....	397
2.2.2	LE NOMBRE RESTREINT DE CAS ETUDIÉS ET DE REpondANTS INTERROGES .....	397
2.2.3	L'ORIGINALITE ET LA SINGULARITE INTRINSEQUE DES CAS .....	397
2.3	LES PERSPECTIVES EN TERMES DE TERRAIN DE RECHERCHE .....	397
<b>3</b>	<b>LES IMPLICATIONS MANAGERIALES.....</b>	<b>398</b>
3.1	LES PRINCIPALES CONDITIONS D'ÉMERGENCE ET DE PERENNITE DU MODELE ECOLOGIQUE D'ORGANISATION .....	398

---

3.1.1 LA VISION DU DIRIGEANT .....	398
3.1.2 LA PROXIMITE AUX ENTITES VIVANTES .....	398
<b>3.2 LA MISE EN PLACE D'UN MODELE <i>ECOLOGIQUE</i> D'ORGANISATION .....</b>	<b>399</b>
3.2.1 LE QUESTIONNEMENT ASSUME DE LA FINALITE DE L'ENTREPRISE .....	399
3.2.2 L'EXPRESSION DES CONVICTIONS PERSONNELLES ET DES SINGULARITES.....	399
3.2.3 L'INTEGRATION DU POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE DANS UN FONCTIONNEMENT SYSTEMIQUE INTERNE .....	400
3.2.4 L'INTEGRATION DU POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE DANS UN FONCTIONNEMENT SYSTEMIQUE EXTERNE.....	401
<b>3.3 LES COMPETENCES MANAGERIALES A DEVELOPPER .....</b>	<b>402</b>
3.3.1 DES QUALITES D'ADAPTATION ET D'ACCOMPAGNEMENT .....	402
3.3.2 UNE PENSEE ANALYTIQUE COMPLEXE ET GLOBALE .....	403
3.3.3 L'ATTENTION DU MANAGEUR A SA PROPRE INTERIORITE .....	403
<b>3.4 DES CONTEXTES D'EXPERIMENTATION FAVORABLES .....</b>	<b>403</b>

# 1 Les contributions et les perspectives théoriques

Cette recherche permet de préciser les antagonismes ontologiques afin de mieux comprendre les difficultés à former des compromis en lien avec la RSE dans un contexte de crise écologique. En particulier, l'explicitation de la radicalité de la critique écologique invite à appréhender l'ampleur des remises en question opérées par l'*argumentation écologique* et la profondeur des innovations organisationnelles induites et/ou expérimentées. En identifiant ce qui fonde l'*argumentation écologique*, dans quelle mesure elle entre en contradiction avec une perspective *fonctionnaliste* et comment elle se manifeste dans l'entreprise, nous répondons au besoin d'étude et d'analyse de la justification écologique identifiée dans la littérature (Lafaye & Thévenot, 1993). Nous cherchons à mesurer la radicalité de la critique écologique du capitalisme (Chiapello, 2013) et sa portée pour l'évolution des entreprises. Dans une perspective constructiviste, nous analysons comment la RSE peut répondre aux revendications écologiques radicales.

Les contributions théoriques se situent à plusieurs niveaux. D'une part, notre recherche précise l'*argumentation écologique* sur laquelle les Économies de la grandeur apportent des premiers éléments de théorisation (Boltanski & Thévenot, 1991; Lafaye & Thévenot, 1993) (1.1.). Par ailleurs, nous contribuons à la théorisation de la RSE en identifiant le modèle de RSE revendiqués par les acteurs de la critique écologique en comparaison avec le modèle de RSE critiqué ainsi que les enjeux de sa mise en place (1.2.). Nous apportons alors des éclairages sur la portée de la critique écologique radicale sur l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste (1.3.). Nos conclusions théoriques sont synthétisées dans un schéma final (1.4.). Enfin nous identifions les perspectives de recherche théorique (1.5.).

## 1.1 Le bouleversement des justifications par l'*argumentation écologique* : conclusions de la thèse pour l'*argumentation écologique* dans les Économies de la grandeur

Notre première contribution permet de répondre à la première interrogation théorique de cette recherche :

- 1 **Dans quelle mesure l'*argumentation écologique* bouleverse-t-elle les justifications des Économies de la grandeur ? (1)**
- 2 Quel modèle *écologique* d'organisation est revendiqué et quel modèle *fonctionnaliste* d'organisation est critiqué par les acteurs d'une critique écologique *radicale* et comment la RSE se manifeste-t-elle dans ces différents types d'organisation ? (2)

Notre recherche contribue à la théorisation de l'*argumentation écologique* sous l'angle des Économies de la grandeur. Elle confirme la conclusion de Lafaye et Thévenot (1993), selon laquelle l'*argumentation écologique* entraîne une modification de la grammaire argumentative commune aux cités. Nous expliquons ce bouleversement par une rupture d'ordre ontologique quant à la conception de la nature (1.1.1.). Nous mettons en évidence le lien entre les cités et l'*argumentation écologique*, que l'on désigne par le terme de « méta-cité » (1.1.2.). Nous

précisons le bouleversement des axiomes qui résulte de l'*argumentation écologique* (1.1.3.). Enfin, nous présentons une théorisation synthétique de l'*argumentation écologique* (1.1.4.).

### 1.1.1 Le bouleversement ontologique de la vision de la nature et de l'homme

L'*argumentation écologique* dépasse le questionnement moral lié aux ordres de grandeur mais entraîne un **bouleversement ontologique dans la vision de la nature et de l'homme**. La nature est considérée comme une entité vivante et comme un écosystème d'entités vivantes reliées par des flux et des énergies. L'homme est considéré comme appartenant à la nature au même titre que les autres entités vivantes. Cette conception particulière comporte des implications importantes quant à l'appréhension de l'homme et, plus largement, de la nature. Le caractère vivant implique des **variations nécessaires et une diversité des êtres**. Cette conception s'oppose à l'objectif de contrôle, de standardisation et de prévision lié à une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme, considérés comme des ressources. Ce bouleversement implique un autre **rapport à la connaissance et à la science**, fondé sur **l'humilité et l'élargissement de la notion de « connaissance »** pour intégrer des dimensions non positivistes, immatérielles et évolutives.

### 1.1.2 Les liens entre la méta-cité écologique et les cités des Économies de la grandeur

Comme le synthétise le tableau ci-dessous, l'*argumentation écologique* s'appuie sur une **synergie entre la cité inspirée et la cité par projets** appliquée à l'ensemble des entités vivantes, puisqu'elle valorise la singularité et l'autonomie de chaque être et conçoit les êtres comme interconnectés dans des écosystèmes. Les **cités domestique et civique sont ambivalentes** : elles soutiennent des finalités humaines cohérentes avec la grandeur écologique mais comportent également des antagonismes. Les **cités marchande, industrielle et de l'opinion comportent des antagonismes** avec la grandeur écologique, qui implique la variation, la singularité, la diversité, l'humilité et l'authenticité.

Des cités fondamentales appliquées à l'ensemble des entités vivantes	
<b>Cité inspirée</b>	Singularité des êtres
<b>Cité par projets</b>	Relations écosystémiques entre les entités vivantes
Des sous-finalités humaines	
<b>Cité inspirée</b>	Sensibilité, art, authenticité
<b>Cité par projets</b>	Organisation humaine polyvalente et autonome dans une intelligence collective
<b>Cité domestique</b>	Attachement et enracinement des hommes dans un territoire Proximité, le respect et la confiance entre les hommes
<b>Cité civique</b>	Intérêt collectif humain
Des finalités antagonistes	
<b>Cité domestique</b>	Attachement aux traditions et à la hiérarchie
<b>Cité civique</b>	Rigidité et inadéquation des règlements Mise en conformité légale comme priorité
<b>Cité de l'opinion</b>	Réputation comme priorité Primat de l'image et artifice Manque d'humilité
<b>Cité marchande</b>	Instrumentalisation des questions écologiques

	Quantification et gestion par le chiffre
<b>Cité industrielle</b>	Quantification, prévision, standardisation Maîtrise et contrôle du vivant, considéré comme une ressource Approche matérialiste Urbanisation Conception réductrice de la connaissance et de l'efficacité
<b>Des objets utiles pour une finalité écologique</b>	
<b>Cité civique</b>	Règlements
<b>Cité de l'opinion</b>	Outils de communication et de transmission de l'information
<b>Cité marchande</b>	Prix, monnaie, transaction
<b>Cité industrielle</b>	Techniques Outils d'observation et de mesure Recherche expérimentale
<b>Des cités qui bénéficient de la grandeur écologique dans un contexte de revendications écologiques importantes</b>	
<b>Cité de l'opinion</b>	Réputation naturelle
<b>Cité marchande</b>	Avantage concurrentiel, compétitivité

Tableau 28. Les liens entre l'*argumentation écologique* et les cités

### 1.1.3 Le fondement de l'*argumentation écologique* et le bouleversement des axiomes

Comme le synthétise le tableau ci-dessous, notre recherche confirme l'**extension de la communauté de référence et de la dignité des sujets** (axiomes 1 et 3).

<b>Fondement ontologique</b>	Nature vivante comme écosystème d'entités vivantes reliées par des flux et des énergies Appartenance de l'homme à la nature au même titre que les autres entités vivantes
<b>Axiomes 1 et 3</b>	Extension de la communauté de référence et donc de la dignité aux entités non-humaines

Tableau 29. Le fondement de l'*argumentation écologique* et le bouleversement des axiomes

### 1.1.4 Une théorisation de l'argumentation écologique

Notre recherche permet de contribuer à la théorisation de l'*argumentation écologique*, esquissée dans des précédents travaux de recherche (Lafaye & Thévenot, 1993; Latour, 1995; Le Bot & Philip, 2012; Thévenot et al., 2000). Dans la Partie 1, nous avons présenté l'ensemble des cités et plus précisément la *cité verte*, selon des caractéristiques précises établies par Boltanski et Thévenot (1991). À partir de ces mêmes caractéristiques (lignes du tableau), nous présentons dans le tableau ci-dessous la théorisation synthétique de l'*argumentation écologique*, issue de la singularité de notre terrain, selon la grille d'analyse des Économies de la grandeur.

<b>L'état de Grand</b>	L'homme respectueux de la nature et de sa propre nature Grandeur des entités humaines et non-humaines
<b>L'état de Petit</b>	L'homme coupé de la nature, pollueur, qui standardise et quantifie, l'agriculteur conventionnel, l'industriel
<b>La dignité des personnes</b>	Variation et singularité des êtres Êtres singuliers inter-reliés
<b>Le répertoire des sujets</b>	Êtres naturels : humains, animaux, végétaux, minéraux
<b>Le répertoire des objets et des dispositifs</b>	Outils : règlements, certifications, outils de communication, outils marchands, outils et techniques agricoles
<b>La formule d'investissement</b>	Incompatible avec les finalités industrielle, marchande et de l'opinion
<b>Le rapport de grandeur</b>	Équilibre global relie tous les êtres, fondé sur la diversité Cyclicité
<b>Les relations naturelles entre les êtres vivants</b>	Attachement, observation, adaptation constante, symbiose, synergie, complémentarité, équilibre, réciprocité, humilité, accompagnement
<b>La figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>	L'écosystème global qui comprend, entre autres, l'écosystème du sol et des sous-systèmes (la ferme ou l'organisation comme organisme vivant)
<b>L'épreuve modèle</b>	L'observation de la nature, le travail et l'expérimentation en agro-écologie
<b>Le mode d'expression du jugement</b>	Évaluation et connaissance situées, qualitatives, interactives, incertaines et évolutives Exemples : qualité des productions agricoles, intuition, sentiment d'harmonie
<b>La forme de l'évidence</b>	Connaissance rationnelle, émotionnelle, intuitive et spirituelle d'une réalité matérielle, énergétique et spirituelle
<b>La déchéance de la cité</b>	Négation ou contrôle du vivant (standardisation, quantification, systématisation), destruction artificielle de la vie

Tableau 30. Les caractéristiques de l'*argumentation écologique*

## 1.2 L'ambivalence de la RSE face à la critique écologique : conclusions de la thèse pour la RSE

Notre deuxième contribution permet de répondre à la deuxième interrogation théorique de cette recherche :

- 1 Dans quelle mesure l'*argumentation écologique* bouleverse-t-elle les justifications des Économies de la grandeur ? (1)
- 2 **Quel modèle *écologique* d'organisation est revendiqué et quel modèle *fonctionnaliste* d'organisation est critiqué par les acteurs d'une critique écologique *radicale* et comment la RSE se manifeste-t-elle dans ces différents types d'organisation ? (2)**

Cette deuxième contribution s'appuie sur la réponse à notre questionnement empirique sur les points de tension entre *fonctionnalisme* et *écologie*. Réciproquement, elle permet d'éclairer théoriquement ces points de tension.

Nous analysons ce que les bouleversements amenés par l'*argumentation écologique* impliquent pour les organisations et pour la RSE, à partir de l'interprétation que les individus en ont et de la manière dont ils tentent de la défendre dans ce contexte particulier. Nous identifions de quelle manière l'*argumentation écologique* et notamment la prise en compte des variations et de la diversité du vivant influence la RSE en mettant en évidence l'agencement des cités dans le modèle *fonctionnaliste* d'organisation critiqué (1.2.1.) et dans le modèle *écologique* d'organisation revendiqué (1.2.2.). Nous précisons sur quoi portent les tensions entre les deux modèles (1.2.3.). Nous mettons ainsi en évidence l'ambivalence de la RSE au regard de la critique écologique et distinguons différentes conceptions de la RSE, qui permettent plus ou moins de répondre à la critique écologique.

### 1.2.1 Un modèle *fonctionnaliste* d'organisation et la RSE comme outil stratégique

Le bouleversement ontologique amené par l'*argumentation écologique* suppose l'**impossibilité de former des compromis entre la grandeur écologique et la cité marchande**. Ainsi, selon les acteurs de la critique écologique radicale, dans le **modèle *fonctionnaliste* d'organisation**, qui repose sur une **finalité économique** (cité marchande) et sur un **fonctionnement pyramidal et segmenté** (cité industrielle), la **RSE** représente nécessairement **une stratégie liée à la réputation** de l'entreprise (cité de l'opinion). Les objets des **cités verte (approche superficielle), domestique, civique, inspirée et par projets** sont utilisés comme outils stratégiques ou comme symboles et sont donc **instrumentalisés à des fins économiques**. Les environnements concurrentiels incitent à l'adoption de principes fonctionnalistes. Si l'approche *fonctionnaliste* de la RSE **peut s'avérer satisfaisante pour les acteurs de la critique écologique corrective**, la **critique écologique radicale** amène à douter de la pérennité de cette solution, qui génère des **suspensions et des réactions critiques**, au nom d'une conception *écologique* de la nature et de l'homme, en rupture ontologique avec une conception *fonctionnaliste* de la nature et de l'homme. Les entreprises défendant un positionnement

écologique se trouvent alors dans des situations délicates et font face à des tensions insolubles sauf à assumer l'évolution vers une posture fonctionnaliste ou à choisir un positionnement radicalement différent.

### 1.2.2 Un modèle *écologique* d'organisation et la RSE intégrée dans l'organisation

La mise en place d'un modèle *écologique* d'organisation implique la remise en question radicale de la finalité marchande et du fonctionnement industriel afin de pouvoir **intégrer les variations et la diversité du vivant dans l'entreprise**. Le **modèle *écologique* d'organisation** vise une **finalité globale évolutive**. Ce qui permet à l'entreprise de soutenir et de pérenniser cette finalité écologique est son **organisation systémique** (cité par projets) qui relie des **individus autonomes, singuliers et convaincus** (cité inspirée). L'entreprise poursuit également des finalités strictement humaines (cité domestique et cité civique). Cependant, l'organisation systémique et la finalité évolutive impliquent de **remettre en question l'attachement à la hiérarchie et à la stabilité** (cité domestique). L'entreprise s'appuie sur l'utilisation d'outils marchands, industriels, réglementaires et de communication. Le modèle *écologique* d'organisation bénéficie de retombées économiques et en termes de réputation.

Dans le modèle *écologique* d'organisation, la question de la responsabilité de l'entreprise rejoint celle de sa finalité. **La RSE fusionne alors avec l'entreprise** et vise une **finalité écologique globale**, incluant des dimensions individuelles, collectives, sociales, sociétales et liées à la nature dans son ensemble. La notion de responsabilité est alors élargie. Elle repose à la fois sur les **individus, leurs singularités et leurs sensibilités** et sur la recherche d'une **dynamique et d'une cohérence collectives** et d'une **portée influente et coopérante au-delà de l'entreprise**. Ainsi, la conception *écologique* de la RSE réconcilie les **perspectives individuelle et collective** dans l'entreprise. Elle s'appuie sur une éthique qui consiste à **permettre aux hommes de réintégrer leur nature profonde** d'êtres vivants connectés aux autres entités vivantes, au sein d'une organisation vivante évolutive.

### 1.2.3 L'ambivalence de la RSE : la finalité, la motivation et l'organisation

À travers une étude de cas, notre recherche propose une analyse approfondie de la tension entre l'engagement écologique et le développement économique des entreprises. Notre recherche met en évidence une **tension entre un positionnement *écologique* radical et une approche fonctionnaliste** de l'engagement de l'entreprise. La critique écologique radicale s'appuie sur une **conception *écologique* de la nature et de l'homme** comme entités vivantes interconnectées, qui **rompt ontologiquement avec une conception fonctionnaliste** de la nature et de l'homme comme ressources. Cette opposition se manifeste à travers la façon dont est appréhendée **la RSE, en tension entre deux modèles**. D'une part, la RSE est critiquée en tant qu'outil stratégique fondé sur une finalité marchande, une motivation de l'opinion et un fonctionnement industriel. D'autre part, la responsabilité écologique revendiquée s'appuie sur une finalité écologique, une motivation inspirée et un fonctionnement par projets. Cette opposition se rapproche de l'opposition entre « RSE périphérique » et « RSE intégrée » (Aguinis & Glavas, 2013) et donne lieu à trois types de tensions interdépendantes :



- Une tension sur la finalité de la RSE : une **finalité écologique**, qui implique que l'entreprise s'adapte aux variations du vivant (*argumentation écologique*) versus le primat d'une **finalité économique**, incité par le contexte concurrentiel (cité marchande).
- Une tension sur la motivation liée à la mise en place de la RSE : une **motivation fondée sur les sensibilités écologiques personnelles** et favorisée par la proximité physique et relationnelle à la nature (cité inspirée) versus une **motivation externe de recherche de réputation**, passant par une proximité davantage symbolique à la nature (cité de l'opinion).
- Une tension sur l'organisation de l'entreprise : une **organisation en réseau** conçue comme un organisme vivant autonome et relié à l'extérieur (cité par projets) versus une **organisation pyramidale et segmentée** (cité industrielle).

Dans un contexte concurrentiel et de croissance, ces tensions sont particulièrement fortes au sein d'entreprises défendant un positionnement écologique. Chez les Côteaux Nantais, les **activités en lien avec la nature** favorisent un **ancrage de la conviction et des sensibilités écologiques** dans le quotidien de l'entreprise. Le positionnement écologique est alors davantage incarné, robuste et potentiellement **plus radical**. En revanche, Body Nature, dont le cœur d'activité est moins touché par les variations du vivant, adopte un **rapport plus distancié et plus symbolique à la nature**, et s'accommode alors mieux des contraintes concurrentielles.

Cependant, chez les Côteaux Nantais, au-delà des convictions individuelles (motivation inspirée), les contextes concurrentiels rendent délicate la défense du positionnement écologique. La mise en place d'un **mode d'organisation par projets est difficile** du fait de la baisse de la proximité et des liens entre les métiers en faveur d'une structuration industrielle, du fait d'un attachement traditionnel à la notion de hiérarchie et de la difficulté à concevoir une finalité évolutive. La **logique écosystémique et coopérative** entre **en confrontation avec l'industrialisation des processus et de l'activité**. La finalité de la RSE et donc de l'entreprise est alors soumise à des tensions d'autant plus fortes que les convictions personnelles sont radicales. Cette triple tension entre deux modèles d'organisation est illustrée dans la figure ci-après.

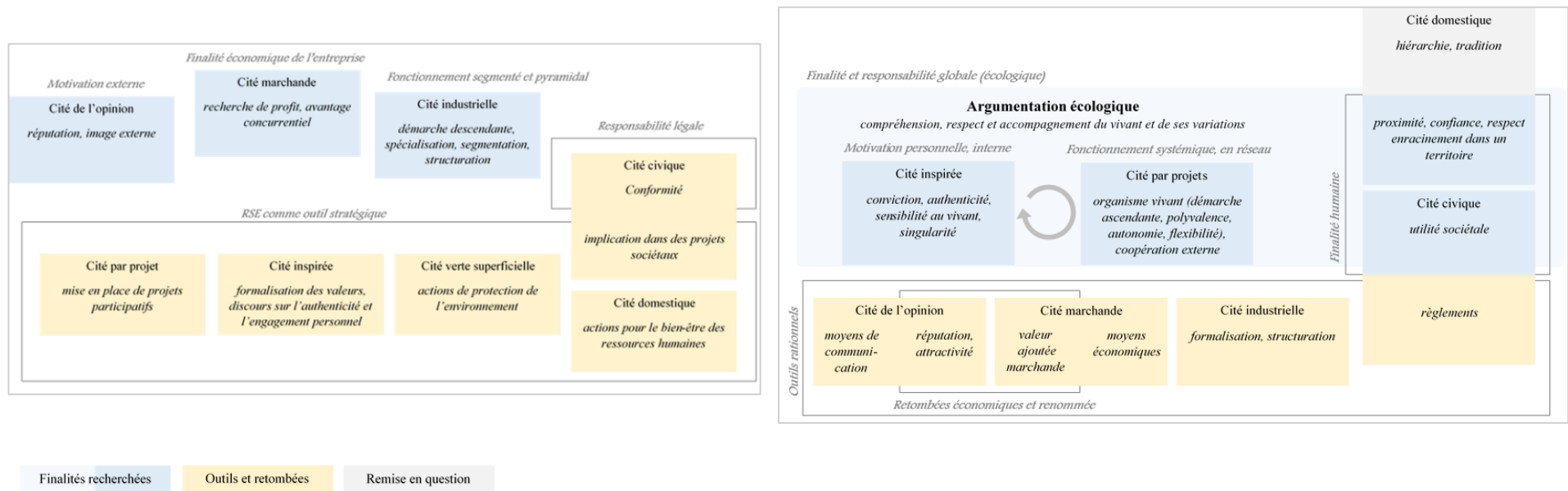
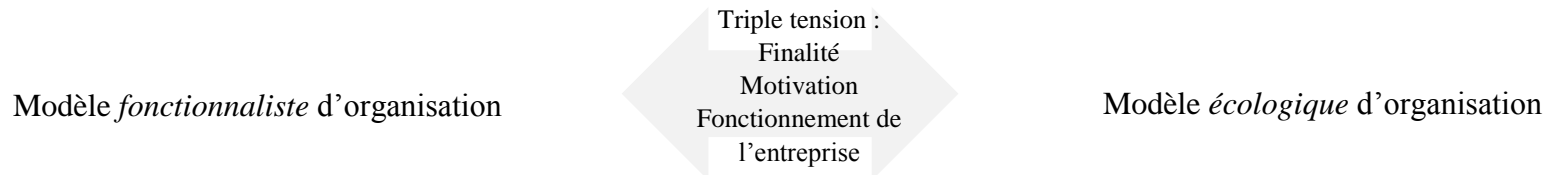


Figure 34. La tension entre le modèle *écologique* d'organisation et le modèle *fonctionnaliste* d'organisation

### 1.3 La portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste : conclusions de la thèse pour l'*esprit du capitalisme* et pour la RSE comme vecteur de transformation

Les résultats empiriques et les contributions théoriques permettent enfin de répondre à notre question de recherche :

#### **Quelle est la portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste ?**

L'identification et l'expérimentation d'un modèle *écologique* d'organisation s'inscrit dans un contexte historique marqué par une crise écologique sans précédent. Notamment, l'émergence d'un modèle *écologique* d'organisation nous invite à questionner l'évolution de la conscience humaine vers une conscience plus écologique, qui permettrait le développement d'organisations vivantes (1.3.1.). Dans une perspective socio-politique, les acteurs de la critique écologique contribueraient à transformer les entreprises par l'intermédiaire de la « critique *action* » (1.3.2.). Enfin, notre recherche met en évidence les freins à l'évolution vers un modèle écologique (1.3.3.).

#### 1.3.1 Une évolution de la conscience humaine pour une organisation vivante

La philosophie de Steiner, fondateur de la Biodynamie, conçoit et analyse l'évolution de l'humanité comme une **évolution de la conscience humaine** vers une conscience plus intégrale et plus spirituelle (Gidley, 2007). Les résultats de notre recherche nous amène à interroger la **propagation de la prise de conscience écologique** comme un nouveau saut dans la conscience humaine, susceptible de **modifier profondément et durablement les modèles organisationnels**. Cette recherche remet en question la réduction de la critique écologique à une critique corrective, qui s'accommoderait des changements institués par le développement durable et la RSE (Kazmi et al., 2015). Elle remet également en question le caractère irréaliste et utopique des revendications de la critique radicale (Boltanski & Chiapello, 1999). La critique écologique radicale serait le symptôme d'une **avancée possible dans la conscience écologique humaine** et serait en mesure de **proposer des expérimentations** dans les entreprises susceptibles de **faire évoluer les organisations au-delà du fonctionnalisme** nécessaire au système capitaliste.

Le **modèle fonctionnaliste d'organisation**, basé sur l'efficacité industrielle et la rentabilité économique, serait marqué par l'**arrivée des démarches de RSE**, afin de tenter de pallier à ses effets néfastes par la recherche de consensus, **sans toutefois proposer de modèle organisationnel alternatif**. Le **modèle écologique** est fondé sur un autre paradigme organisationnel, prôné par les acteurs de la critique bien qu'ils rencontrent des freins dans la mise en œuvre de ce modèle. Celui-ci repose sur une **approche globale qui relie individu et collectif**. S'appuyant sur une raison d'être évolutive, sur l'affirmation des singularités et sur

une organisation systémique, il renvoie à une conception de **l'organisation comme un organisme vivant**.

### 1.3.2 La « critique *action* » comme action de l'entreprise en faveur de la critique

Dans un contexte de crise écologique, l'évolution des modèles organisationnels vers un modèle écologique comporte des dimensions conflictuelles. L'approche de Boltanski et Chiapello (1999) constitue un apport pertinent pour caractériser les relations de pouvoir et les enjeux politiques liés aux évolutions organisationnelles dans le contexte particulier du système capitaliste. Notre recherche permet alors de préciser les **enjeux et les limites de l'évolution organisationnelle dans un tel contexte**. Notre analyse montre que la critique du capitalisme peut se concrétiser dans les organisations par l'intermédiaire des acteurs de l'entreprise eux-mêmes, qu'ils soient collaborateurs, dirigeants et/ou propriétaires de l'entreprise. Notre recherche confirme que la RSE constitue une opportunité de transformer effectivement l'entreprise en faveur de la critique. Elle **remet en question la scission entre les protagonistes du capitalisme** (détenteurs du travail qui critiquent le capitalisme et détenteurs du capital qui cherchent à défendre le capitalisme) et montre qu'au-delà de la critique *voice* et de la critique *exit*, **les acteurs de la critique agissent directement dans l'organisation** pour défendre leur positionnement écologique, notamment en soulevant la question de la **RSE** et de son ambivalence. Nous désignons cette manifestation de la critique par l'expression « **critique action** ».

### 1.3.3 Les freins à l'évolution vers un modèle *écologique* d'organisation

Notre recherche montre qu'**au-delà de la prise de conscience individuelle**, la **critique action** rencontre des difficultés à pérenniser ses revendications à travers les structures organisationnelles. **L'évolution du modèle d'organisation** peut être **délicate à assumer et à mettre en place** dans un contexte concurrentiel.

La conception du bien commun soutenue par la  **cité marchande** semble agir comme **une évidence dans la gestion des entreprises**, bien que des discours et des pratiques commencent à la remettre en question. La  **cité industrielle** semble la plus à même de **soutenir une finalité marchande** dans un contexte concurrentiel.

La conviction personnelle est nécessaire en tant qu'inspiration qui va mener à l'action. Pour que l'inspiration écologique soit en mesure de remettre en question le fonctionnalisme dominant, elle doit ensuite être en mesure de se concrétiser en innovation pour l'entreprise et au-delà. L'enjeu du positionnement écologique n'est pas tant une question de croissance ou de taille de l'entreprise qu'une **question de gouvernance organisationnelle**. Pour intégrer une finalité écologique, l'entreprise doit s'appuyer sur un **fonctionnement en réseau et coopératif** et renoncer à la structure pyramidale dominante et symptomatique d'un capitalisme paternaliste, ainsi qu'aux réflexes concurrentiels et industriels. Cependant, en analysant plus profondément les entreprises étudiées, la  **cité domestique**, au fondement du « précédent » *esprit du capitalisme* selon Boltanski et Chiapello (1999), constitue un **frein à l'adoption d'un mode de**

**gouvernance systémique.** Cette analyse invite à questionner les enjeux de la transition vers un nouvel *esprit du capitalisme* connexionniste.

#### 1.4 Bilan schématisé du modèle théorique

La figure ci-après présente une synthèse des résultats de cette recherche. Nous y présentons nos résultats principaux, en distinguant ce qui oppose ontologiquement l'approche *fonctionnaliste* (partie gauche de la figure) et l'approche *écologique* (partie droite de la figure) de la nature et des hommes, ainsi que l'effet de cette scission sur la façon dont est appréhendée l'*argumentation écologique*, sur la RSE et sur le modèle d'organisation. La flèche grise met en évidence la RSE comme la concrétisation d'une critique *action* à l'intérieur de l'entreprise, comme le facteur de transition d'un modèle *fonctionnaliste* d'organisation vers un modèle *écologique* d'organisation. Elle souligne les freins à cette transition.

*Scission ontologique entre deux conceptions de la nature et des hommes*

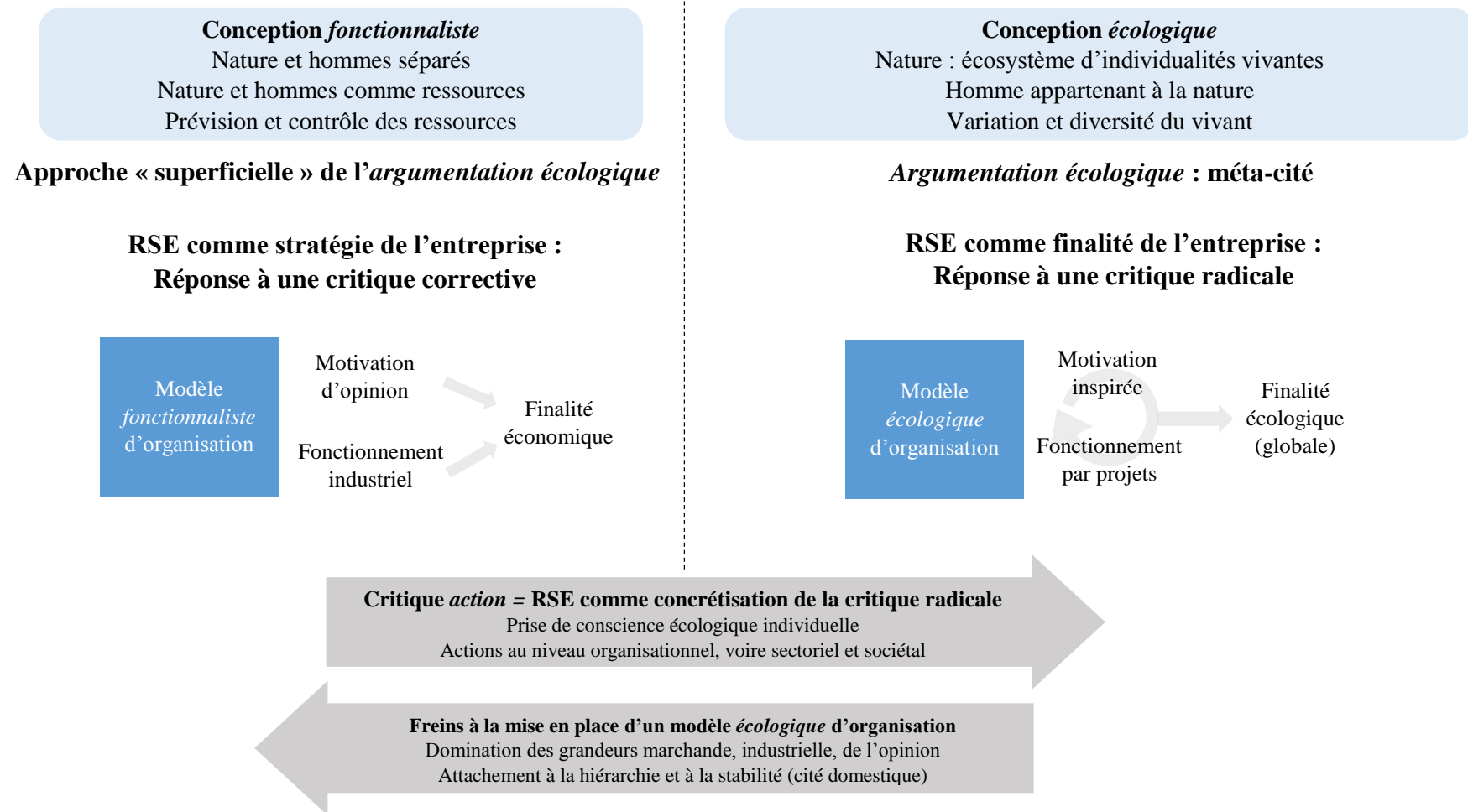


Figure 35. La portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle

## 1.5 Les perspectives théoriques

Notre recherche ouvre des perspectives de recherche future d'un point de vue théorique.

La conception *écologique* de la RSE amène à considérer la RSE non pas comme une fonction organisationnelle distincte mais de façon intégrée à la comptabilité, à la finance, aux ressources humaines, au marketing, à la logistique, aux achats et à la stratégie. Elle remet alors en question la délimitation d'un champ de recherche sur la RSE et invite à des approches multidisciplinaires pour appréhender la RSE. La Théorie intégrale de Wilber (2000) semble à même d'apporter une perspective fructueuse pour l'analyse de la RSE et de la crise écologique du capitalisme. Fondée sur le présupposé de l'évolution de la conscience humaine vers une conscience plus intégrale, dans la même lignée que Steiner, elle est considérée comme la théorie plus complète par comparaison à d'autres modèles du développement organisationnel (Cacioppe & Edwards, 2005). Elle adopte une vision plus large des rôles et des responsabilités des entreprises, en prenant en compte les désirs, les capacités et les limites individuels, les enjeux sociaux et écologiques ainsi que les enjeux économiques, dans une approche holistique. Elle permet de remettre en question les paradigmes existants, de redéfinir l'existence, les limites et l'organisation des entreprises et de montrer comment elles peuvent devenir écologiquement responsables (Landrum & Gardner, 2012). Elle mériterait d'être davantage appliquée au management de l'organisation, afin d'analyser comment ce modèle synergique et holiste se met en place et permet d'assurer la durabilité de l'entreprise. Elle couvre et intègre dans un même modèle les différentes disciplines de la gestion et permet alors d'analyser comment l'entreprise peut évoluer dans un environnement complexe tout en recherchant la soutenabilité (Landrum & Gardner, 2005).

D'autres perspectives théoriques pourraient être mixées à la sociologie pragmatique afin de fournir une perspective plus fine de l'évolution organisationnelle dans un contexte de crise écologique, au-delà du questionnement ontologique et conceptuel de notre recherche. Par exemple, mixer les Économies de la grandeur et la théorie institutionnelle permettrait d'adopter une approche complète de la critique en combinant les niveaux d'analyse (perspective morale et ontologique, perspective institutionnelle, perspective organisationnelle et perspective individuelle), c'est-à-dire en prenant en considération à la fois les dimensions supérieures et morales des cités, le pouvoir des acteurs sociaux de transformer la société et le pouvoir des institutions d'influencer les acteurs sociaux (Cloutier & Langley, 2013). Par ailleurs, mixer les Économies de la grandeur et la théorie des paradoxes, permettrait, au-delà de la perspective ontologique et conceptuelle de notre recherche, d'explorer et de théoriser les stratégies que les acteurs mettent en œuvre pour faire face aux tensions identifiées dans cette recherche (Gond et al., 2017).

D'un point de vue managérial et dans le prolongement de cette thèse, ces recherches devraient permettre de définir les outils et les modalités d'accompagnement nécessaires pour porter la transition des entreprises vers un modèle *écologique* d'organisation, dans un contexte majoritairement dominé par une idéologie *fonctionnaliste*.

## 2 Les contributions, les limites et les perspectives méthodologiques

Notre recherche ne comporte pas de contribution méthodologique en tant que telle. Elle s'appuie sur les canons des recherches qualitatives interprétativistes et en particulier de la théorie enracinée (Corbin & Strauss, 1990). Cependant, à plusieurs égards, notre positionnement méthodologique peut être qualifié d'original au regard de la littérature en Sciences de gestion (2.1.). Par ailleurs, notre recherche comporte des limites en termes méthodologiques. Sans revenir en détail sur les limites présentées dans la Partie 2, nous soulignons en quoi les particularités de notre méthodologie, qui constituent l'originalité de notre recherche, représentent des limites quant à la généralisation de nos résultats de recherche (2.2.). Enfin, nous proposons des perspectives de recherche pour répondre à ces limites et approfondir la compréhension du modèle écologique (2.3.).

### 2.1 Un positionnement méthodologique original

Notre recherche s'appuie sur des choix méthodologiques originaux. Partant d'un questionnement en partie philosophique (2.1.1.), notre étude se base sur des cas inédits et exemplaires (2.1.2.) et sur l'interrogation des salariés, partie prenante négligée dans la recherche sur la RSE (2.1.3.).

#### 2.1.1 Un questionnement à la croisée de l'écologie et de la philosophie

Par l'étude d'organisations humaines et de problématiques managériales, cette thèse en Sciences de gestion convoque des considérations philosophiques sur la conception de la nature dans les sociétés occidentales. Notre recherche vise à répondre à une interrogation sur la conception de l'homme et de la nature véhiculée par une critique écologique particulière et sur la capacité des organisations humaines à intégrer ces exigences écologiques. Revendiquer une posture philosophique dans la recherche en Sciences de gestion constitue un choix original qui nous a semblé essentiel. Nous considérons que les sociétés contemporaines, et en particulier les sociétés occidentales, sont confrontées à des contextes critiques en termes écologiques et sociaux, qui plongent les entreprises dans des interrogations profondes. La période actuelle est caractérisée par des incertitudes et des tâtonnements importants dans les entreprises où les outils de gestion font souvent l'objet d'attaques et de remises en question. Notre posture comporte l'originalité de questionner la conception de l'homme et de la nature dans le contexte d'entreprises soumises à des enjeux concurrentiels. Ce choix répond à l'appel de chercheurs en management qui considèrent que l'étude de la pensée écologique se doit d'être suffisamment ouverte pour appréhender le bouleversement qu'elle invite à opérer et qui vient défier les justifications du système capitaliste (Nyberg & Wright, 2012).

De plus, étant donné la diversité des approches de la RSE, nous considérons qu'il est fondamental d'être conscient et d'explicitier en premier lieu de quel point de vue les individus formulent leurs revendications. Afin de permettre l'apport constructiviste de cette recherche, nous souhaitons tout d'abord situer les pratiques et les discours questionnés. Pour ce faire, nous



précisons le positionnement ontologique des acteurs interrogés par un questionnement d'ordre philosophique.

### 2.1.2 Des cas inédits et exemplaires : la défense d'un positionnement écologique radical dans des PME en croissance

Le choix des cas étudiés s'appuie aussi sur un positionnement méthodologique original. Dans le champ des recherches sur la RSE, la focalisation sur le point de vue de PME, dans une approche critique et constructiviste, constitue un apport original pour la recherche en management dans la mesure où l'apport des PME est largement négligé dans la recherche (Spence, 2007) alors que la RSE en PME permettrait une meilleure intégration de la RSE dans les activités de l'entreprise que la RSE davantage fonctionnaliste des grandes entreprises (Baumann-Pauly et al., 2013; Murillo & Lozano, 2006).

Par ailleurs, les cas étudiés peuvent être qualifiés d'« inédits » et d'« exemplaires » (David, 2003) puisque la Biodynamie constitue un mode de production encore minoritaire et s'appliquant principalement dans des petites exploitations. En France, il est encore très rare que des entreprises de taille moyenne et en forte croissance défendent les principes de la Biodynamie. Cependant, cette technique agricole et ses valeurs se répandent de plus en plus (Schreier, 2016). La Biodynamie commence à être convoitée et certaines exploitations se trouvent aujourd'hui en tension entre leur positionnement écologique radical et l'effet des opportunités de développement économique. Notre terrain s'appuie donc sur des cas que l'on pourrait qualifier d'« avant-gardistes ». Ils constituent des opportunités originales (voire uniques) pour répondre à notre question de recherche. Grâce à ces cas, notre recherche vise à révéler des modèles de gestion alternatifs émergents (Hatchuel, 2000).

### 2.1.3 Un échantillon original : des répondants négligés dans les recherches sur la RSE

Bien que notre analyse se situe essentiellement à un niveau organisationnel, nos échantillons s'appuient sur l'ensemble des échelons hiérarchiques des entreprises étudiées. Nous nous appuyons sur le présupposé qu'au-delà d'un point de vue strictement légal, il n'existe pas de responsabilité de l'entreprise à proprement parler mais que la RSE et le positionnement de l'entreprise questionnent les responsabilités individuelles, d'autant plus dans les entreprises de taille restreinte. Nous cherchons par ailleurs à dépasser les discours mélioratifs des directions d'entreprise, pour aller saisir au plus près la façon dont les valeurs et les pratiques organisationnelles sont vécues dans l'entreprise. Ainsi, nous répondons à un besoin important identifié dans la littérature sur la RSE (Aguinis & Glavas, 2012) et sur la RSE dans les PME (Spence, 2007).

## 2.2 Une posture peu propice à la généralisation

Sans revenir en détail sur les limites présentées dans la Partie 2, nous soulignons le fait que notre posture interprétativiste (2.2.1.), le nombre restreint de cas étudiés et de répondants interrogés (2.2.2.) et l'originalité et la singularité intrinsèque des cas (2.2.3.) rendent difficilement généralisables nos résultats de recherche.

### 2.2.1 Une posture incompatible avec la généralisation

Enracinée dans un terrain particulier, notre recherche propose une analyse approfondie du phénomène étudié, mais ne peut prétendre lui conférer un caractère définitif (Leca & Plé, 2013). Si l'on peut parler d'« abstraction » (Klein & Myers, 1999) ou de « généralisation descriptive » (Guba & Lincoln, 2007), l'on ne peut considérer que nos résultats soient généralisables. Notre ambition se limite alors, à l'instar des méthodes interprétativistes en anthropologie, à la « théorisation » du phénomène étudié (Leca & Plé, 2013), c'est-à-dire que nous cherchons à rendre intelligibles les observations empiriques à travers un modèle théorique.

### 2.2.2 Le nombre restreint de cas étudiés et de répondants interrogés

L'étude de cas, très souvent utilisée dans les recherches interprétativistes, constitue une enquête approfondie basée sur des descriptions « épaisses » du contexte dans lequel les acteurs sociaux construisent un sens collectif et/ou particulier pour une situation donnée (Leca & Plé, 2013). Yin (2009) suggère la mise en perspective de plusieurs cas, à partir de deux. Notre recherche s'appuie sur un nombre restreint de cas, puisqu'elle repose sur un cas approfondi et un cas comparatif. Le cas comparatif, mené dans un second temps avec un questionnement plus précis, s'appuie sur des observations, des documents et sur la réalisation de 10 entretiens sur une période plus courte. Il nous apporte alors une vision moins approfondie, étendue et précise du phénomène étudié.

### 2.2.3 L'originalité et la singularité intrinsèque des cas

L'originalité de nos cas, explicitée ci-dessus, marque encore davantage les limites à la généralisation de nos résultats. De plus, outre le fait que nos cas sont hautement originaux, les conclusions de notre recherche nous amènent à considérer la singularité et le caractère évolutif et incertain des organisations. Dans une perspective écologique, les organisations se définissent et évoluent de façon située et en fonction des entités en présence. Il est donc délicat de chercher à universaliser la façon dont le modèle *écologique* d'organisation est défendu ou se met en place dans l'entreprise. Nos résultats doivent plutôt être interprétés comme des méthodes d'approche des organisations pour créer des entités uniques, particulières et locales (Gidley, 2007).

## 2.3 Les perspectives en termes de terrain de recherche

Afin de pallier les limites de cette recherche, il serait intéressant d'analyser la manifestation de l'*argumentation écologique* à travers l'étude d'un nombre plus important de cas. En particulier, le secteur des agro-écologies peut fournir des exemples concrets et innovants d'expérimentation d'un modèle organisationnel plus écologique. Par ailleurs, il existe d'autres secteurs où le travail avec le vivant est plus ou moins direct et où certains acteurs adoptent une posture écologique radicale, tels que le secteur des énergies renouvelables, secteurs qui peuvent fournir des exemples concrets de l'influence de la prise en compte du vivant sur le modèle de l'entreprise dans des secteurs concurrentiels. Enfin, à travers le développement de recherches-actions portant sur l'expérimentation d'un modèle *écologique* d'organisation, à partir des éléments mis en évidence dans cette recherche, les enjeux de la mise en place d'un tel modèle pourraient être plus finement analysés.

### 3 Les implications managériales

Au-delà des considérations théoriques et méthodologiques, notre recherche vise à apporter des perspectives sur les structures organisationnelles et les compétences managériales à développer dans un contexte de crise écologique. La profondeur de la remise en question écologique et la radicalité des revendications invitent à s'interroger sur le pouvoir de transformation de la RSE et sur l'émergence possible de nouveaux modèles organisationnels. D'après notre recherche, la critique écologique radicale revendiquerait un changement de paradigme organisationnel. Au-delà de la question de la taille de l'entreprise, les convictions individuelles, le type d'organisation et sa finalité apparaissent déterminants pour s'extraire d'une logique strictement concurrentielle et répondre aux revendications écologiques. Dans un premier temps, nous présentons les principales conditions d'émergence et de pérennité du modèle *écologique* d'organisation (3.1.). Puis nous exposons les fondements de la mise en place de ce modèle d'organisation (3.2.) ainsi que les compétences managériales qui lui sont nécessaires (3.3.). Enfin, nous apportons des perspectives d'expérimentations en faveur d'un modèle écologique (3.4.).

#### 3.1 Les principales conditions d'émergence et de pérennité du modèle *écologique* d'organisation

Notre recherche montre que l'émergence et la pérennité du modèle *écologique* d'organisation sont étroitement liées aux convictions du dirigeant (3.1.1.) et au degré de proximité et d'intégration des activités dans la nature (3.1.2.).

##### 3.1.1 La vision du dirigeant

Le positionnement écologique de l'entreprise est étroitement lié aux convictions et à la vision du ou des dirigeants et/ou propriétaires de l'entreprise. En effet, le modèle *écologique* d'organisation repose avant tout sur les sensibilités individuelles. Laisser place aux variations, à l'incertitude et à la diversité dans l'entreprise implique de remettre en question les procédures de contrôle et le rôle du dirigeant et/ou propriétaire. Dans le modèle *écologique* d'organisation, le dirigeant et/ou propriétaire a pour mission principale de capter la direction de l'entreprise, en s'appuyant sur le terrain et sur une connaissance fine et complexe de l'environnement écologique, social, économique et politique de l'entreprise. Son rôle est de s'assurer que l'entreprise conserve son autonomie et sa mission propre plutôt que de « diriger » l'entreprise. Il se doit par ailleurs d'incarner les fondements de l'*argumentation écologique* (authenticité, transparence, écoute, capacité d'adaptation).

##### 3.1.2 La proximité aux entités vivantes

La défense d'une posture écologique est *a priori* possible dans tout secteur, mais notre recherche montre que plus les liens à la nature sont intégrés dans l'activité de l'entreprise, plus cette posture a l'opportunité d'être ancrée dans le quotidien de l'entreprise et donc dans les sensibilités et dans l'organisation. Notre recherche montre que les entités non-humaines sont

moins enclines que les hommes à se soumettre à des logiques de contrôle et de prévision. Travailler en lien avec le vivant non-humain ou dans un environnement de nature favorise alors la prise conscience des variations intrinsèques au vivant et de la nécessité de s'y adapter. Notre recherche met en évidence l'importance du contact physique à la nature pour favoriser un rapport de type relationnel aux entités non-humaines. Par ailleurs, elle insiste également sur l'importance du contact et des relations proches entre les hommes (entre les métiers, entre les échelons hiérarchiques). Ainsi, selon les secteurs et les cœurs de métier, l'ancrage de la RSE dans une posture écologique est plus moins facilité et robuste.

### 3.2 La mise en place d'un modèle *écologique* d'organisation

Notre recherche montre que la mise en place d'un modèle *écologique* d'organisation s'appuie sur le questionnement assumé de la finalité de l'entreprise (3.2.1.), sur la possibilité d'expression des convictions personnelles et des singularités (3.2.2.) ainsi que sur l'intégration du positionnement écologique dans un fonctionnement systémique interne (3.2.3.) et externe (3.2.4.).

#### 3.2.1 Le questionnement assumé de la finalité de l'entreprise

Dans un contexte de crise où les solutions écologiques sont en plein essor, les entreprises engagées bénéficient de retombées économiques et d'une réputation positive. Cependant, la défense d'un positionnement écologique implique que l'entreprise ne soit pas tournée vers une finalité purement économique. Quels que soient les secteurs d'activité, la mise en place de la RSE peut constituer la porte d'entrée pour questionner la finalité de l'entreprise et pour inciter à la prise en compte de dimensions éthiques, telles que la considération et le respect des variations et de la diversité des êtres vivants, humains et non-humains. Notre recherche confirme que la RSE comporte intrinsèquement un questionnement moral qui lui confère un pouvoir de régulation et une dynamique de questionnement politique (Gond et al., 2016). Au-delà du questionnement moral, notre recherche montre que les revendications écologiques amènent la RSE à questionner les représentations ontologiques de l'homme et de la nature.

Le choix d'une finalité écologique pour l'organisation, c'est-à-dire d'une stratégie ouverte, évolutive, non figée et liée au terrain, implique la déconstruction d'une culture, d'un réflexe ou d'une forme d'évidence liée à l'idéologie de la croissance et de la finalité économique des entreprises. Ce choix implique un processus de remise en question profond et doit être fondé sur des convictions robustes et des outils adaptés, d'où l'importance de la conviction des dirigeants et/ou propriétaires.

#### 3.2.2 L'expression des convictions personnelles et des singularités

Notre recherche montre que l'adoption d'une posture écologique se vit d'abord à un niveau personnel.

C'est pourquoi, pour défendre un positionnement écologique, l'entreprise doit fournir un cadre qui permette à la sensibilité écologique personnelle de se construire et de s'exprimer. Nous avons vu que ce cadre passe par le fait de favoriser des contacts à la nature et entre les métiers,

d'accorder du temps à l'observation et à la réflexion dans l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire du temps non strictement productif, pour permettre aux collaborateurs de sentir, d'écouter et d'échanger. Ces espaces d'échanges et de contacts favorisent la sensibilisation et la transmission. En outre, la sensibilité écologique des collaborateurs peut se mesurer et être assise sur des critères tels que la prise en compte des valeurs personnelles lors du recrutement.

Par ailleurs, notre recherche montre que la position écologique de l'entreprise, plutôt que de faire l'unanimité, repose sur des piliers ou des relais, c'est-à-dire des personnes dans l'organisation qui incarnent plus fortement les valeurs écologiques de l'entreprise et qui tâchent de les communiquer aux autres collaborateurs, de veiller au respect des variations et de la diversité et d'alerter en cas de tension et de dénaturation des engagements. En particulier, les managers et les dirigeants restent proches du terrain, à la fois pour transmettre et sensibiliser aux valeurs écologiques, mais aussi pour sentir, jauger, écouter et porter la direction impulsée par les collaborateurs. La mise en place de la RSE est l'occasion de développer des initiatives permettant le rapprochement à la nature, entre les métiers et entre les échelons hiérarchiques, dans le cadre de l'activité et via des activités annexes.

Enfin, notre recherche insiste sur la dimension conflictuelle du maintien d'une posture écologique dans un contexte concurrentiel. Ce maintien nécessite que l'entreprise permette suffisamment d'espaces de liberté, d'expression et d'autorisation d'une part à la diversité des points de vue pour favoriser l'expression de résistances, de critiques et d'autre part à la mise en place de garde-fous face au risque d'instrumentalisation des engagements écologiques. La RSE peut constituer l'occasion de développer des espaces et une culture de l'expression de points de vue critiques et réflexifs et de remise en question de l'organisation. La RSE peut être alors conçue comme un ensemble de discours d'alerte et/ou d'initiatives de résistance à la fonctionnalisation des pratiques écologiques.

Notre recherche montre que la prise en compte des singularités dans l'entreprise constitue un positionnement écologique, puisqu'elle s'appuie sur la reconnaissance de la diversité du vivant et de l'apport de chaque individualité. D'un point de vue organisationnel, ce positionnement écologique favorise une dynamique d'innovation plus grande. Cependant, la prise en compte des singularités ne suffit pas à pérenniser le positionnement écologique de l'organisation, particulièrement dans un contexte concurrentiel. Si la posture écologique ne s'inscrit pas dans l'organisation collective, notre recherche montre que les convictions écologiques individuelles ont tendance soit à s'estomper, soit à s'exprimer en dehors de l'entreprise.

### 3.2.3 L'intégration du positionnement écologique dans un fonctionnement systémique interne

Bien qu'émanant d'une impulsion nécessairement individuelle, le positionnement écologique de l'entreprise, pour être pérenne, doit s'inscrire dans des dynamiques collectives (organisationnelles et sectorielles). Notre recherche insiste sur l'importance des logiques de réseaux, de circulation de l'information, de transparence, d'autonomie des individus et des équipes, de remise en question de la hiérarchie et de coopération pour soutenir un positionnement écologique. Le positionnement écologique serait possible dans des entreprises de taille moyenne et grandissante mais impliquerait de repenser l'organisation, pour évoluer

vers un modèle systémique et non hiérarchique. Nous exposons ici les trois grands traits de cette organisation, issus de notre étude de cas : l'approche globale et autonome du projet, des entités autonomes de taille restreinte interconnectées et la centralité du terrain.

Pour défendre un positionnement écologique, les collaborateurs doivent pouvoir appréhender l'activité de l'entreprise comme inscrite dans un projet global. Ainsi, le développement d'activités sur toute la chaîne de valeurs, dans une approche polyvalente, favorise la conscience des enjeux écologiques à chaque niveau de cette chaîne. Si l'entreprise n'est pas positionnée sur toutes les activités de la chaîne, la vision globale du projet peut passer par les interconnexions avec d'autres entreprises engagées du secteur, par la mise en place de partenariats durables et coopératifs. Cette conscience globale peut aller jusqu'à l'appréhension des enjeux liés à la recherche (en amont) ou aux usages (en aval). Dans un contexte concurrentiel, garder une maîtrise sur toutes les activités de la chaîne et/ou favoriser les partenariats avec des entreprises engagées au niveau écologique permet à l'entreprise de construire une forme d'indépendance à l'égard des pressions concurrentielles.

La défense d'un positionnement écologique repose sur des équipes de taille restreinte. S'il y a un agrandissement de l'entreprise, cela passe par l'essaimage et le maillage de l'activité à travers des entités autonomes et à taille humaine, ce qui favorise la responsabilisation des individus. Ensuite, le point clé du modèle *écologique* d'organisation est la circulation et les liens entre les niveaux individuels, les équipes et l'organisation globale. Afin de permettre la cohérence de l'activité et du projet global, les différentes entités doivent être reliées par des canaux de communication et des espaces de rencontre, voire grâce à une proximité physique. La communication interne, qu'elle soit formalisée ou informelle (newsletters, événements, espaces de rencontre) est essentielle dans le modèle *écologique* d'organisation. Des initiatives peuvent favoriser la compréhension des différents métiers et la circulation des informations, comme le fait de muter momentanément sur un autre poste, d'expérimenter le temps d'une journée le poste d'un autre métier de l'entreprise ou de la filière.

Enfin, plutôt que d'être dans une démarche descendante et une stratégie dictée par le marché, la mise en place du positionnement écologique passe par la place centrale du terrain pour l'évolution de l'activité et la prise de décision. Par terrain, nous entendons le travail concret avec la terre et la nature et/ou avec les collaborateurs en contact direct et physique avec le cœur d'activité, souvent situés en bas de la hiérarchie. La centralité du terrain est favorisée par la conception systémique de l'organisation plutôt qu'une organisation pyramidale où le centre de décision est éloigné du terrain et par la proximité des managers et des dirigeants au terrain. Ces derniers renoncent à la posture de « chef » mais se perçoivent plutôt comme des animateurs ou des guides, adaptant l'orientation de l'entreprise aux besoins identifiés sur le terrain.

### 3.2.4 L'intégration du positionnement écologique dans un fonctionnement systémique externe

La dynamique de réseau dépasse les frontières de l'entreprise dans le modèle *écologique* d'organisation. La défense d'un positionnement écologique passe par des logiques de coopération et une volonté d'influence externe, hors d'une logique de concurrence. Non

seulement la coopération avec des acteurs externes facilite l'autonomie et la résistance de l'entreprise aux pressions concurrentielles mais elle lui confère un pouvoir d'influence plus important. En effet, le positionnement écologique implique que l'entreprise ne soit pas firmo-centrée mais inscrite dans un contexte social, économique et politique qu'elle cherche à influencer, pour défendre son positionnement et pour faire évoluer la société. La mise en place d'une démarche RSE est l'occasion de développer les missions externes de l'entreprise, que l'on pourrait qualifier de « sociétales ».

D'une part, la défense du positionnement écologique passe par la coopération, l'essaimage des pratiques et l'accompagnement mutuel des acteurs engagés. Notre recherche met en évidence l'importance du partage d'expérience, de connaissance et d'outils pour faciliter la transition vers un modèle *écologique* d'organisation et pour que ces entreprises parviennent à assumer un mode de fonctionnement radicalement alternatif. L'aspect coopératif permet aux réseaux (tels que Demeter par exemple) de proposer des méthodes, des outils et des critères de certification adaptés à la réalité de ces entreprises et aux exigences écologiques.

D'autre part, l'entreprise écologique peut agir hors du périmètre de l'organisation et de son activité pour faire avancer la connaissance et les expérimentations en lien avec des organismes de recherche suffisamment ouverts pour intégrer des expérimentations alternatives. En outre, les réseaux d'entreprises engagées ont un pouvoir d'influence sur les institutions par des activités de lobbying auprès des pouvoirs publics. Ils peuvent contribuer à faire reconnaître l'intérêt et la pertinence de leurs engagements pour répondre aux défis de la crise écologique actuelle et à lutter contre l'instrumentalisation de leurs pratiques.

Enfin, notre recherche montre l'importance accordée aux initiatives de sensibilisation de l'opinion publique aux questions écologiques. Au-delà de la sensibilisation des collaborateurs, ces organisations jouent un rôle important dans la prise de conscience écologique des autres acteurs sociaux.

### 3.3 Les compétences managériales à développer

La transition vers un modèle *écologique* d'organisation représente un changement organisationnel radical qui doit permettre à la fois de prendre en compte le niveau individuel et interne de l'entreprise tout en produisant des changements au niveau collectif et externe. La synergie des dimensions individuelles et collectives et des dimensions internes et externes dans le modèle *écologique* d'organisation nécessite le développement de compétences managériales particulières : des qualités d'adaptation et d'accompagnement (3.3.1.), une pensée analytique complexe et globale (3.3.2.) et l'attention du manager à sa propre intériorité (3.3.3.).

#### 3.3.1 Des qualités d'adaptation et d'accompagnement

Plutôt que des compétences strictes, notre recherche met en évidence une posture managériale favorable à la défense d'un positionnement écologique. Cette posture repose sur des qualités d'adaptation, d'observation, d'humilité et de flexibilité, qui détonnent avec la dimension figée et gestionnaire sur laquelle peuvent s'appuyer les prescriptions managériales. Ainsi, il n'existe

pas de recette préétablie pour mener l'entreprise dans une perspective *écologique*. Le rôle du manager est essentiellement de s'adapter aux personnes et aux lieux et d'observer et analyser finement les éléments contextuels dans leur globalité afin de choisir, en accord avec les collaborateurs, les priorités d'évolution. La démarche managériale est une démarche d'apprentissage, de tâtonnement et d'accompagnement qui requiert une proximité au terrain.

### 3.3.2 Une pensée analytique complexe et globale

Par ailleurs, d'après notre recherche, dans une perspective écologique, le manager n'est pas dans une posture d'expertise mais adopte une vision globale du projet et de ses tenants et aboutissants. Il fait preuve d'une capacité à mettre en lien des dimensions diverses et complexes. Sa capacité managériale dépend de son aptitude à mettre en lien la connaissance fine du terrain et de ses variations avec des dimensions organisationnelles, sectorielles, sociétales et globales. L'adoption d'une vision « multi-perspectiviste » élargit l'approche gestionnaire et permet d'appréhender la possibilité d'une finalité évolutive et la poursuite de différents objectifs interdépendants (Landrum & Gardner, 2012).

### 3.3.3 L'attention du manager à sa propre intériorité

Enfin, le manager doit faire preuve d'exemplarité. À ce titre et en tant qu'être vivant, le manager a des responsabilités importantes à l'égard de lui-même. Notre recherche montre qu'une responsabilité du manager est de prendre soin de sa propre intériorité et de sa sensibilité écologique, en prenant du temps seul, en nature, en sachant sortir de l'activité productive et s'arrêter, observer, méditer et sentir. De la qualité de vie intérieure du manager dépend la justesse de ses décisions et de sa posture à l'égard de l'organisation.

## 3.4 Des contextes d'expérimentation favorables

Ces implications managériales suggèrent la possibilité de défendre un positionnement écologique dans des entreprises grandissantes. De même que « *la biodiversité n'est pas industrialisable* »<sup>1</sup>, les entreprises écologiques reposent sur une organisation systémique qui permet à la singularité de chacun de s'exprimer. Notre recherche montre que les PME constituent des contextes d'expérimentation favorables à la mise en place d'un modèle *écologique* d'organisation puisqu'elles apparaissent plus flexibles que les grandes entreprises et qu'elles reposent en général sur des rapports internes plus proches et plus individualisés. Les grandes entreprises ont aujourd'hui des difficultés à s'extraire de l'organisation pyramidale et fonctionnaliste dominante. Les PME menant ce type d'expérimentations pourraient constituer des modèles inspirants pour l'évolution organisationnelle.

En particulier dans le secteur agricole, caractérisé par un travail direct avec le vivant et des enjeux écologiques urgents, le positionnement écologique, pour être stable et cohérent, implique d'être fondé sur des considérations éthiques et ontologiques, au-delà des dimensions techniques. Les entreprises agricoles engagées peuvent expérimenter des modèles

---

<sup>1</sup> Propos recueillis lors d'un entretien avec le responsable de l'exploitation des Côteaux Nantais



d'organisation et de gouvernance systémiques et tester alors directement sur le terrain la possibilité de la prise en compte des variations du vivant dans des entreprises grandissantes. À l'image de l'organisation systémique des forêts, qui peuvent être immenses, il existe un mode d'organisation, déjà mis en place dans des entreprises et répondant à des logiques de coopération, de distribution des hiérarchies et d'intelligence collective, qui permettent un équilibre écologique global. Par ailleurs, le modèle *écologique* d'organisation remet en question les frontières de l'entreprise et donc l'appréhension de sa taille. La densité et l'étendue du réseau de coopération ont plus d'influence que la taille économique (chiffre d'affaire, effectif) de l'entité juridique.

Cependant, la croissance des entreprises dans un contexte concurrentiel semble en même temps générer une tendance à l'adoption d'un fonctionnement industriel et pyramidal, même dans des entreprises engagées. Ainsi, la croissance d'entreprises engagées écologiquement est un enjeu délicat puisqu'il rend ces dernières plus enclines à la dénaturation des engagements dans un contexte concurrentiel mais qu'il est à la fois une condition pour rendre le modèle *écologique* d'organisation crédible et influent, afin qu'il ne soit pas enfermé dans une image d'utopie irréaliste ou anecdotique.



# Bibliographie

---

- Acquier, A., & Aggeri, F. 2008. Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, (180): 131–157.
- Acquier, A., & Gond, J.-P. 2007. Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. (French). *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2): 5–35.
- Aguinis, H., & Glavas, A. 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4): 932–968.
- Aguinis, H., & Glavas, A. 2013. Embedded Versus Peripheral Corporate Social Responsibility: Psychological Foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(04): 314–332.
- Allio, R. J. 2011. Reinventing management purpose: the radical and virtuous alternatives. *Strategy & Leadership*, 39(4): 4–11.
- Alvarez, F. 2014. *The Scottish national screen agency: justifications of worth*. University of St Andrews. <https://research-repository.st-andrews.ac.uk/handle/10023/5020>.
- Alves, J. 2016. *La responsabilité environnementale*. Université de Paris 1 – Panthéon – Sorbonne - Centre d'Economie de la Sorbonne, Paris.
- Amaeshi, K. M., Osuji, O. K., & Nnodim, P. 2008. Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications. *Journal of Business Ethics*, 81(1): 223–234.
- Annisette, M., Vesty, G., & Amslem, T. 2017. Accounting Values, Controversies, and Compromises in Tests of Worth. In C. Cloutier, J.-P. Gond, & B. Leca (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 52: 209–239. Emerald Publishing Limited.
- Association Demeter France. 2014, November. *Cahier des charges - Productions animales et végétales*. Demeter.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. 2015. Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & Management*, 20(1): 61–98.
- Baden, D., & Harwood, I. A. 2012. Terminology Matters: A Critical Exploration of Corporate Social Responsibility Terms. *Journal of Business Ethics*, 116(3): 615–627.
- Badiou, A. 2009. *L'éthique : Essai sur la conscience du mal*. Caen: NOUS.

- Ballet, J., & Bry, F. de. 2001. *L'entreprise et l'éthique*. Paris: Seuil.
- Banerjee, S. B. 2000. Whose Land Is It Anyway? National Interest, Indigenous Stakeholders, and Colonial Discourses The Case of the Jabiluka Uranium Mine. *Organization & Environment*, 13(1): 3–38.
- Banerjee, S. B. 2008. Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1): 51–79.
- Banks, J., & Marsden, T. 2001. The nature of rural development: the organic potential. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 3(2): 103–121.
- Barondeau, R. 2015, November. *La collaboration wiki : critiques, justifications et perspectives - Le cas du nouveau Centre Hospitalier de l'Université de Montréal*. Université du Québec à Montréal.
- Barouch, G. 1989. *La décision en miettes. Systèmes de pensée et d'action à l'oeuvre dans la gestion des milieux naturels*. L'Harmattan. <https://www.decitre.fr/livres/la-decision-en-miettes-9782738403001.html>.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L., & Scherer, A. 2013. Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4): 693–705.
- Beamish, T. D., & Biggart, N. W. 2017. Capital and Carbon: The Shifting Common Good Justification of Energy Regimes. In C. Cloutier, J.-P. Gond, & B. Leca (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 52: 173–205. Emerald Publishing Limited.
- Bellan, M. 2017, December 12. Redéfinir le rôle de l'entreprise : un projet qui secoue le patronat. *Les Echos.fr*. <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/0301014119608-redefinir-le-role-de-lentreprise-un-projet-qui-secoue-le-patronat-2137798.php>.
- Bellan, M. 2018, April 11. Le Medef s'oppose à la redéfinition de l'objet social de l'entreprise. *Les Echos.fr*. <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/0301545769777-le-medef-soppose-a-la-redefinition-de-lobjet-social-de-lentreprise-2168082.php>.
- Benquet, M. 2010. Le nouvel esprit du capitalisme aux prises avec les nouvelles radicalités professionnelles, How the new spirit of capitalism confronts the new modes of workplace radicalism. *Actuel Marx*, (47): 80–99.
- Benyus, J. 1997. *Biomimicry: Innovation inspired by nature*. New York: Harper Perennial.
- Besson, Y., & Bourg, D. 2011. *Les fondateurs de l'agriculture biologique*. Paris: Sang de la Terre.

- Bevir, M. 2006. How Narratives Explain. *Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*: 281–290. New-York: D. Yanow and P. Schwartz-Shea.
- Blanc, N., & Lolive, J. 2012. Vers une esthétique environnementale : le tournant pragmatiste. *Natures Sciences Sociétés*, 17(3): 285–292.
- Blok, A. 2013. Pragmatic sociology as political ecology: On the many worths of nature(s). *European Journal of Social Theory*, 16(4): 492–510.
- Blok, A., & Meilvang, M. L. 2015. Picturing Urban Green Attachments: Civic Activists Moving between Familiar and Public Engagements in the City. *Sociology*, 49(1): 19–37.
- Bodin, G. 2011. *La clef des terroirs*. Amétis / Dahu Production.
- Böhm, S., Misoczky, M. C., & Moog, S. 2012. Greening Capitalism? A Marxist Critique of Carbon Markets. *Organization Studies (01708406)*, 33(11): 1617–1638.
- Boisard, P., & Letablier, M. T. 1987. Le camembert: normand ou normé. Deux modèles de production dans l'industrie fromagère. *Entreprises et Produits*, (30): 1–29.
- Boltanski, L. 1990. *L'Amour et la justice comme compétences : Trois essais de sociologie de l'action*. Paris: Métailié.
- Boltanski, L. 2008. Institutions et critique sociale. Une approche pragmatique de la domination. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, (#08): 17–43.
- Boltanski, L. 2011. *On Critique: A Sociology of Emancipation*. Cambridge; Malden, Mass.: Polity Press.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. 2006. *On Justification: Economies of Worth*. Princeton University Press.
- Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press.
- Boysselle, J. 2015. *The influence of CSR (Corporate Social Responsibility) communication on brand perceived value and trust: The case of SME in the food industry*. Université Montpellier. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01360174/>.
- Bromley, P., & Powell, W. W. 2012. From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals*, 6(1): 483–530.
- Brundtland. 1987. *Our common future* (Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies). Oxford University Press.

- Burrell, G., & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Athenaeum Press.
- Burtschy, B. 2013, January 22. Mythe des mythes : la Romanée-Conti. *Figaro Magazine*. <http://avis-vin.lefigaro.fr/connaître-deguster/o19724-mythe-des-mythes-la-romanee-conti>.
- Cacioppe, R., & Edwards, M. 2005. Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral... *Leadership & Organization Development Journal*, 26(2): 86–105.
- Cadet, I. 2014. *Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité éthiques et utopies, Les fondements normatifs de la RSE, Etude de la place du droit dans les organisations*. Conservatoire national des arts et métiers. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01142683/>.
- Calame, M., Mouchet, C., & Akker, J. J. H. V. den. 2007. *Une agriculture pour le XXI<sup>e</sup> siècle : Manifeste pour une agronomie biologique*. Paris: Charles Léopold Mayer.
- Capron, M., & Petit, P. 2011. Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9). <https://regulation.revues.org/9142>.
- Carbo, J., Langella, I. M., Dao, V. T., & Haase, S. J. 2014. Breaking the Ties That Bind: From Corporate Sustainability to Socially Sustainable Systems. *Business & Society Review (00453609)*, 119(2): 175–206.
- Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497–505.
- Carroll, A. B. 1989. *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*. South-Western Publishing Company.
- Carson, R. 1962. *Silent Spring*. London: Penguin Classics.
- Cazal, D. 2008. Parties prenantes et RSE: des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation Responsable*, 3(1): 12–23.
- Chambers, L. 2014. *Growing a hybrid venture: Toward a theory of mission drift in social entrepreneurship*. University of St. Gallen. [http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4262/\\$FILE/dis4262.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4262/$FILE/dis4262.pdf).
- Chiapello, E. 2013. Capitalism and Its Criticisms. *New Spirits of Capitalism?: Crises, Justifications, and Dynamics* (Oxford University Press.): 60–82. P. Du Gay and G. Morgan.

- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. 2013. CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3): 372–393.
- Christiansen, C. O. 2017. The Economic Rationality of “Doing Good to Do Well” and Three Critiques, 1990 to the Present. In J. Bek-Thomsen, C. O. Christiansen, S. G. Jacobsen, & M. Thorup (Eds.), *History of Economic Rationalities*: 133–140. Springer International Publishing.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1): 92–117.
- Cloutier, C., Gond, J.-P., & Leca, B. (Eds.). 2017. Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations: An Introduction to the Volume. *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 52: 3–29. Emerald Publishing Limited.
- Cloutier, C., & Langley, A. 2013. The Logic of Institutional Logics: Insights From French Pragmatist Sociology. *JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY*, 22(4): 360–380.
- Cloutier, & Langley, A. 2013. The Logic of Institutional Logics: Insights From French Pragmatist Sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4): 360–380.
- Cohen, A. G. 2017. Des lois agronomiques à l’enquête agroécologique. Esquisse d’une épistémologie de la variation dans les agroécosystèmes. *Tracés*, (33): 51–72.
- Commission Européenne. 2005. *Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM:n26039>.
- Commission Européenne. 2007, June 28. *Règlement relatif à la production biologique et à l’étiquetage des produits biologiques*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R0834&from=FR>.
- Commission Européenne. 2011. *Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.
- Corazza, L., Scagnelli, S. D., & Mio, C. 2017. Simulacra and Sustainability Disclosure: Analysis of the Interpretative Models of Creating Shared Value. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 24(5): 414–434.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. 1990. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1): 3–21.
- Cunliffe, A. L. 2018. Alterity: The passion, politics, and ethics of self and scholarship. *Management Learning*, 49(1): 8–22.
- Cusset, F. 2003. *French Theory. Foucault, Derrida, Deleuze & Cie et les mutations de la vie intellectuelle aux Etats-Unis*. Paris: La Découverte.

- David, A. 2003. Etude de cas et généralisation scientifique. *Sciences de Gestion*, (39): 139–166.
- De Cock, C., & Nyberg, D. 2016. The possibility of critique under a financialized capitalism: The case of private equity in the United Kingdom. *Organization*, 23(4): 465–484.
- Demeter international. 2016. Demeter international - A worldwilde network. *Demeter international*. <https://www.demeter.de/demeter-international/worldwide-network>.
- Descola, P. 2013. *Beyond Nature and Culture*. Chicago ; London: University of Chicago Press.
- Dicks, H. 2017. Environmental Ethics and Biomimetic Ethics: Nature as Object of Ethics and Nature as Source of Ethics. *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*, 30(2): 255–274.
- Dietz, F. J., & van der Straaten, J. 1992. Rethinking Environmental Economics: Missing Links between Economic Theory and Environmental Policy. *Journal of Economic Issues*, 26(1): 27–51.
- Dionne, K.-E. 2014. *Les logiques de justification au cours d'une controverse: analyse du cas du conflit étudiant québécois de 2011 et 2012*. <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2014NO15.PDF>.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1): 65–91.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532–550.
- El Akremi, A., Dhaouadi, I., & Igalens, J. 2008. La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies: vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société. *Finance Contrôle Stratégie*, 11(3): 65–94.
- Emelianoff, C., Knafou, R., & Stock, M. 2003. Développement durable. *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*: 249–251. Paris: Belin.
- Fassin, Y. 2008. SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4): 364–378.
- Feix, A. 2017. Greenwashing Revisited: Extending the Critique of CSR Communication. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2017(1): 1–1.
- Feix, A., & Philippe, D. 2018. Unpacking the narrative decontestation of CSR: Aspiration for change or defense of the status quo? *Forthcoming in Business & Society Special Issue on CSR and Communication*.
- FIBL. 2001. *Résultats de 21 ans d'essai DOC : Le bio améliore la fertilité du sol et la biodiversité*. 1re édition française - DOSSIER IRAB no. 1, FIBL.



- Finch, J. H., Geiger, S., & Harkness, R. J. 2017. Marketing and compromising for sustainability: Competing orders of worth in the North Atlantic. *Marketing Theory*, 17(1): 71–93.
- Follenfant, T. 2017, February 20. L’agriculture biodynamique, un autre rapport au sol et au cosmos. *Equateur*. RCF Radio.
- Fouilleux, E. 2003. *La Politique Agricole Commune et ses réformes : Une politique européenne à l’épreuve de la globalisation*. Paris: Editions L’Harmattan.
- Fourcade, M. 2011. Cents and Sensibility: Economic Valuation and the Nature of “Nature.” *American Journal of Sociology*, 116(6): 1721–77.
- François, A. 2012. *Les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français: vers un nouveau modèle de légitimation?* Université de Bourgogne. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01054526/>.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (First edition). Boston, Mass.: Harpercollins College Div.
- Frétiigné, C. 2001. Boltanski Luc, Chiapello Eve, Le nouvel esprit du capitalisme. *Revue française de sociologie*, 42(1): 171–176.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press. <http://www.press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/C/bo18146821.html>.
- Friedman, M. 1970, September 13. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*. New-York. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14).
- Fronza, Y., & Moriceau, J. 2008. I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation. (H. Letiche, Ed.) *Journal of Organizational Change Management*, 21(5): 589–609.
- Gaillot, B., & Coquillaud, M.-S. 2011. *Fermes pédagogiques et développement durable : Comment expliquer l’agriculture durable au public*. Rambouillet: Bergerie Nationale.
- Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M.-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l’entreprise mondialisée. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 59(1): 73–100.
- Gidley, J. M. 2007. Educational imperatives of the evolution of consciousness: the integral visions of Rudolf Steiner and Ken Wilber. *International Journal of Children’s Spirituality*, 12(2): 117–135.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967. *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: AldineTransaction.
- Godard, O. 1995. *Aspects institutionnels de la gestion intégrée des ressources naturelles et de l’environnement*. MSH Editions.

- Gomez, P.-Y. 1997. *Économie des conventions et sciences de gestion: 1060–1072*. Paris: Economica.
- Gond, J.-P. 2011. La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise - société. (French). *Finance Contrôle Stratégie*, 14(2): 37–66.
- Gond, J.-P. 2016. Reconsidering the critical perspective on corporate social responsibility in light of French pragmatist sociology: Subverting do-gooding for the common good? *The Corporation: A Critical, Multi-Disciplinary Handbook*. Cambridge University Press.
- Gond, J.-P., Barin Cruz, L., Raufflet, E., & Charron, M. 2016. To Frack or Not to Frack? The Interaction of Justification and Power in a Sustainability Controversy: To Frack or Not to Frack? *Journal of Management Studies*, 53(3): 330–363.
- Gond, J.-P., Demers, C., & Michaud, V. 2017. Managing Normative Tensions within and across Organizations: What Can the Economies of Worth and Paradox Frameworks Learn from Each Other? *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*, vol. Edited by Wendy K. Smith, Marianne W. Lewis, Paula Jarzabkowski, and Ann Langley. Oxford Handbooks.
- Gond, J.-P., & Mercier, S. 2006. La théorie des parties prenantes. *Encyclopédie des Ressources Humaines* (2e édition): 917–925. Paris: Vuibert.
- Goodin, R. E. 1992. *Green Political Theory*. Cambridge: Polity Press. <http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0745610277.html>.
- Goodman, D. 1999. Agro-Food Studies in the 'Age of Ecology': Nature, Corporeality, Bio-Politics. *Sociologia Ruralis*, 39(1): 17–38.
- Grad, I., Mateoc-Sîrb, N., Manescu, C., Mateoc, T., Brebu, C., et al. 2014. Study on Precision Agriculture in Romania. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricole*, 16(1): 238–240.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. 2007. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. *Handbook of Qualitative Research*. London: SAGE. [https://sabinemendesmoura.files.wordpress.com/2014/11/gubaelincoln\\_novo.pdf](https://sabinemendesmoura.files.wordpress.com/2014/11/gubaelincoln_novo.pdf).
- Haeckel, E. 1866. *Generelle Morphologie der Organismen* (G. Reimer). Berlin.
- Hassard, J., Hogan, J., & Rowlinson, M. 2001. From Labor Process Theory to Critical Management Studies. *Administrative Theory & Praxis (Administrative Theory & Praxis)*, 23(3): 339–362.

- Hatchuel, A. 2000. Quel horizon pour les sciences de gestion ? vers une théorie de l'action collective. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*: 7–43. Vuibert.
- Heikkurinen, P., & Mäkinen, J. 2016. Synthesising Corporate Responsibility on Organisational and Societal Levels of Analysis: An Integrative Perspective. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3094-x>.
- Hervieux, C., Fallu, J.-M., & Turcotte, M.-F. 2016. Les organisations hybrides. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 7(1). <https://doi.org/10.22230/cjnser.2016v7n1a203>.
- Hervieux, C., Gedajlovic, E., & Turcotte, M. B. 2010. The legitimization of social entrepreneurship. (H. Dahles, Ed.) *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1): 37–67.
- Hirschman, A. O. 1980. *Les passions et les intérêts*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Hochedez, C. 2012. *Réseaux d'agriculteurs biologiques et développement durable dans la région métropolitaine de Stockholm. Géographies d'un malentendu*. Université Lumière - Lyon II, Lyon.
- Horkheimer, M. 1974. *Théorie traditionnelle et théorie critique*. Paris: Gallimard.
- IFOAM. 2006. *Les normes IFOAM pour la production et la préparation en agriculture biologique version 2005*. [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/study-organic-agriculture-201206\\_fr\\_5.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/study-organic-agriculture-201206_fr_5.pdf).
- Jacquemain, M. 2001. *Les cités et les mondes de Luc Boltanski*. <http://orbi.ulg.ac.be/handle/2268/90443>.
- Jagd, S. 2011. Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. (P. Blokker, Ed.) *European Journal of Social Theory*, 14(3): 343–359.
- Jaumier, S., Daudigeos, T., & Joannidès de Lautour, V. 2017. Co-Operatives, Compromises, and Critiques: What Do French Co-Operators Tell Us about Individual Responses to Pluralism? In C. Cloutier, J.-P. Gond, & B. Leca (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 52: 73–106. Emerald Publishing Limited.
- Jenkins, H. 2004. A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4): 37–57.
- Jenkins, H. 2006. Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3): 241–256.
- Jenkins, H. 2009. A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1): 21–36.

- Joly, N. 2014. La Biodynamie. *Vignobles de La Coulée de Serrant*. <https://coulee-de-serrant.com/>.
- Jones, M. T. 1996. Missing the forest for the trees. *Business & Society*, 35(1): 7.
- Juhem, P. 1994. Une nouveau paradigme sociologique? A propos du modèle des Economies de la grandeur de Luc Boltanski et Laurent Thevenot. *Scalpel*, 1: 115–142.
- Kalaora, B. 2016. Le sociologue et l’homme des haies. *Les Études Sociales*, 164(2): 261.
- Kazmi, B. A., Leca, B., & Naccache, P. 2015. Is corporate social responsibility a new spirit of capitalism? *Organization*, 23(5): 742–762.
- King, C. A. 2008. Community resilience and contemporary agri-ecological systems: reconnecting people and food, and people with people. *Systems Research & Behavioral Science*, 25(1): 111–124.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. 1999. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 67–93.
- Kuhn, T. R., & Deetz, S. 2008. Critical theory and corporate social responsibility : can, should we get beyond cynical reasoning? *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*: 173–196. Oxford University Press.
- Kuhn, T. S. 1996. *The Structure of Scientific Revolutions* (3rd edition). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lafaye, C., & Thévenot, L. 1993. Une justification écologique? Conflits dans l’aménagement de la nature. *Revue Française de Sociologie*, 34(4): 495–524.
- Laloux, F. 2015. *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*. (P. Blanchard, Tran.). Diateino. <https://doi.org/10.15358/9783800649143>.
- Lamarche, T. 2011. Responsabilité sociale des entreprises, régulation et diversité du capitalisme. Introduction. *Revue de La Régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, (9). <http://regulation.revues.org/9275>.
- Lamine, C., & Perrot, N. 2008. *Les AMAP: un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs ?* Gap: Editions Yves Michel.
- Landrum, N. E., & Gardner, C. L. 2005. Using integral theory to effect strategic change. (N. E. Landrum, Ed.) *Journal of Organizational Change Management*, 18(3): 247–258.
- Landrum, N. E., & Gardner, C. L. 2012. An Integral Theory Perspective on the Firm. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 4(3): 74–79.
- Larousse de poche plus 2019*. 2018. Larousse.
- Larrère, C. 2016. Aux origines intellectuelles de l’écologie politique européenne: La question de la technique. *Revue Française d’Histoire Des Idées Politiques*, 44(2): 9–31.

- Larrère, C., Fressard, O., & Schmid, L. 2013. *L'Écologie est politique* (Broché). Les petits matins.
- Larrère, C., & Larrère, R. 2009. *Du bon usage de la nature : Pour une philosophie de l'environnement*. Paris: Flammarion.
- Latouche, S. 2006. *Le pari de la décroissance*. Paris: Fayard.
- Latour, B. 1995. Moderniser ou écologiser ? A la recherche de la septième cité. *Ecologie Politique*, (13): 5–27.
- Lauriol, J. 2004. Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue française de gestion*, no 152(5): 137–150.
- Le Bot, J.-M., & Philip, F. 2012. Les trames vertes urbaines, un nouveau support pour une cité verte ? *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Vol. 3, n° 2). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.9318>.
- Le Grand Robert de la langue française*. 2001, Novembre. . Paris: Le Robert.
- Leca, B., & Plé, L. 2013. Une épistémologie à hauteur d'homme : l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management. *Management & Avenir*, 60(2): 35.
- Lecourt, D. 1992. Le paradoxe de l'environnement. *SRETIE-Info*.
- Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., & Hudson, S. 2010. *La responsabilité sociale des entreprises - Théories et pratiques*. Paris: Dunod.
- Leroux, B. 2011. *Les agriculteurs biologiques et l'alternative, Contribution à l'anthropologie politique d'un monde paysan en devenir*. Thèse de Sociologie, Ecole des hautes études en sciences sociales, Paris.
- Levitt, T. 1958. The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36: 41–50.
- Luke, T. W. 2013. Corporate Social Responsibility: An Uneasy Merger of Sustainability and Development. *Sustainable Development*, 21(2): 83–91.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. 2008. Organizational Change And Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2): 221–240.
- Maffesoli, M. 2017. *Écosophie* (Les éditions du Cerf).
- Mailhot, C., & Langley, A. 2017. Commercializing Academic Knowledge in a Business School: Orders of Worth and Value Assemblages. In C. Cloutier, J.-P. Gond, & B. Leca (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 52: 241–269. Emerald Publishing Limited.
- Malthus, Th. R. 1836. *Principles of Political Economy*. London: W. Pickering. <http://oll.libertyfund.org/titles/malthus-principles-of-political-economy>.

- Marsiglia, E., & Falautano, I. 2005. Corporate Social Responsibility and Sustainability Challenges for a Bancassurance Company. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, 30(3): 485–497.
- Masson, P. 2015. *L'agriculture biodynamique : Présentation générale*. Soins de la Terre.
- Matten, D., & Moon, J. 2008. “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2): 404–424.
- McMullen, J. S., & Warnick, B. J. 2016. Should We Require Every New Venture to Be a Hybrid Organization? *Journal of Management Studies*, 53(4): 630–662.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. 1972. *The Limits to Growth*. Universe Books.
- Mercier, S. 2014. *L'éthique dans les entreprises* (3e édition). Paris (9bis, rue Abel Hovelacque 75013): La Découverte.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340–363.
- Miles, M.-B., & Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives* (2e édition). Bruxelles: De Boeck.
- Mill, J. S. 1848. *Principles of Political Economy* (Longmans, Green and Co.). London: William J. Ashley, ed. <http://www.econlib.org/library/Mill/mlP.html>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4): 853–886.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. 2006. Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches Qualitatives*, 26(1): 110–138.
- Murillo, D., & Lozano, J. 2006. SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67(3): 227–240.
- Næss, A. 2008. *Écologie, communauté et style de vie*. (C. Ruelle, Tran.) (Éditions MF). Paris.
- Nyberg, D., & Wright, C. 2012. Justifying Business Responses to Climate Change: Discursive Strategies of Similarity and Difference. *Environment and Planning A*, 44(8): 1819–1835.
- Okoye, A. 2009. Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4): 613–627.

- Pasquero, J. 2005. La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*: 80–111. Presses de l'Université du Québec.
- Pasquero, J. 2016. Éthique des affaires. In N. Postel & R. Sobel (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE*: 196–202. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion.
- Patriotta, G., Gond, J.-P., & Schultz, F. 2011. Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8): 1804–1836.
- Pesqueux, Y., & Biefnot, Y. 2002. *L'Éthique des affaires*. Paris: Editions d'Organisation.
- Pettigrew, A. M. 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3): 267–292.
- Piriou, S. 2002. *L'institutionnalisation de l'agriculture biologique (1980-2000)*. Agriculture, économie et politique, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Rennes, Rennes.
- Postel, N., Cazal, D., Chavy, F., Sobel, R., & Doucin, M. 2011. *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Nouvelle régulation du capitalisme ?* Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Prasad, P., & Elmes, M. 2005. In the Name of the Practical: Unearthing the Hegemony of Pragmatics in the Discourse of Environmental Management. *Journal of Management Studies*, 42(4): 845–867.
- Quairel-Lanoizelée, F., & Capron, M. 2010. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Rabhi, P. 2008. *Manifeste pour la Terre et l'humanisme : Pour une insurrection des consciences*. Arles: Actes Sud.
- Ramirez, C. 2013. 'We are being Pilloried for Something, We Did Not Even Know We Had Done Wrong!' Quality Control and Orders of Worth in the British Audit Profession. *Journal of Management Studies*, 50(5): 845–869.
- Rastoin, J.-L. 2006. Le système alimentaire mondial est-il soluble dans le développement durable ? *Vers de nouveaux modèles d'organisation du système agroalimentaire ? Approches stratégiques*, 15. Presented at the Produits de terroir, filière qualité et développement, Montpellier.
- Reinecke, J. 2010. Beyond a subjective theory of value and towards a "fair price": an organizational perspective on Fairtrade minimum price setting. *Organization*, 17(5): 563.

- Ricardo, D. 1821. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.
- Richards, M., Zellweger, T., & Gond, J.-P. 2017. Maintaining Moral Legitimacy through Worlds and Words: An Explanation of Firms' Investment in Sustainability Certification. *Journal of Management Studies*, 54(5): 676–710.
- Ricoeur, P. 1991. Pour une éthique du compromis. *Alternatives Non Violentes*, (80). [http://fondationpaulricoeur.fr/uploads/medias/articles\\_pr/pour-une-ethique-du-compromis.pdf](http://fondationpaulricoeur.fr/uploads/medias/articles_pr/pour-une-ethique-du-compromis.pdf).
- Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. 2010. Résistances à la responsabilité sociale des entreprises : de la critique des modalités à la critique de la logique économique sous-jacente. *Revue de l'organisation Responsable*, 5(1): 5.
- Rowley, T., & Berman, S. 2000. A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4): 397–418.
- Sandberg, J. 2005. How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1): 41–68.
- Schafer, P. 2016. *La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000*. Université de Poitiers. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01416846/>.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. 2007. Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4): 1096–1120.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. 2011. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4): 899–931.
- Schneider, A. 2014. Embracing ambiguity - lessons from the study of corporate social responsibility throughout the rise and decline of the modern welfare state. *Business Ethics: A European Review*, 23(3): 293–308.
- Schreier, U. 2016. *La Biodynamie, un chemin prometteur vers l'agriculture durable de demain*. Soins de la Terre. <http://www.vernoux.org/ab.pdf>.
- Serres, M. 2009. *Le contrat naturel*. Paris: Flammarion.
- Shamir, R. 2008. The age of responsabilization: on market-embedded morality. *Economy & Society*, 37(1): 1–19.



- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. 2015. Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3): 537–548.
- Smith, A. 1776. *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Londres: W. Strahan and t. Cadell.
- Smith, N. C. 2003. Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 45(4): 52–76.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. 2013. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3): 407–442.
- Spence, L. J. 2007. CSR and small business in a European policy context: the five “C” s of CSR and small business research agenda 2007. *Business and Society Review*, 112(4): 533–552.
- Steiner, R. 1924. *Le cours aux agriculteurs*. Editions Novalis.
- Steiner, R. 1966. *The Evolution of Consciousness as Revealed through Initiation Knowledge: Lectures (1923)*. London: Garden City Press.
- Stiglitz, J. E. 2006. *Un autre monde : Contre le fanatisme du marché*. Paris: Fayard.
- Strong, P. T. 2015. Is Integrated Reporting a Matter of Public Concern?: Evidence from Australia. *Journal of Corporate Citizenship*, 2015(60): 81–100.
- Taylor, P. W. 1986. *Respect for Nature: A Theory of Environmental Ethics*. Princeton University Press.
- Thévenot, L. 1996. Mettre en valeur la nature [Disputes autour d'aménagements de la nature, en France et aux Etats-Unis]. *Autres Temps. Cahiers d'éthique Sociale et Politique*, 49(1): 27–50.
- Thévenot, L. 2007. The Plurality of Cognitive Formats and Engagements: Moving between the Familiar and the Public. *European Journal of Social Theory*, 10(3): 409–423.
- Thévenot, L., Moody, M., & Lafaye, C. 2000. Forms of Valuing Nature: Arguments and Modes of Justification in French and American Environmental Disputes. *Rethinking Comparative Cultural Sociology: Repertoires of Evaluation in France and the United States*: 229–272. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thietart, R.-A. 2014. *Méthodes de recherche en management - 4ème édition* (4e édition). Paris: Dunod.

- Thornton, P. H., & Ocasio, W. 1999. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3): 801–844.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. 2008. Institutional logics. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 840: 99–128.
- Truffat, A. 2014. Demeter: une des marques préférées des allemands! *Demeter.fr*. <http://www.demeter.fr/demeter-une-des-marques-preferees-des-allemands/>.
- Turinek, M., Grobelnik-Mlakar, S., Bavec, M., & Bavec, F. 2009. Biodynamic agriculture research progress and priorities. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 24(2): 146–154.
- Uhlener, L. M., van Goor-Balk, H., & Masurel, E. 2004. Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2): 186–194.
- Vallaëys, F. 2011. *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale*. Université Paris-Est. <http://hal.archives-ouvertes.fr/tel-00704533/>.
- Viaux, P. 2013. *Systèmes intégrés: Une troisième voie en grande culture* (2ème édition). Paris: France Agricole.
- Viel, J. M. 1979. *L'agriculture biologique une réponse?* Editions Entente.
- Vogel, D. 2006. *The Market for Virtue: The Potential And Limits of Corporate Social Responsibility* (2nd Revised edition). Princeton, NJ: Brookings Institution.
- Weber, M. 1964. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (Recherches en Sciences humaines). Paris: Librairie Plon. <http://www.universalis.fr/encyclopedie/l-ethique-protestante-et-l-esprit-du-capitalisme/>.
- Weltzien Hoivik, H., & Melé, D. 2009. Can an SME Become a Global Corporate Citizen? Evidence from a Case Study. *Journal of Business Ethics*, 88(3): 551–563.
- Whelan, G., & Gond, J.-P. 2017. Meat Your Enemy: Animal Rights, Alignment, and Radical Change. *Journal of Management Inquiry*, 26(2): 123–138.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. 2009. Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4): 351–374.
- Wood, D. J. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4): 691–718.
- Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

Zahra, S. A., & Wright, M. 2016. Understanding the Social Role of Entrepreneurship: Understanding the Social Role of Entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53(4): 610–629.



## Liste des tableaux

---

Tableau 1. Synthèse de l'histoire de la RSE.....	61
Tableau 2. Mise en perspective de l'histoire de la RSE et des évolutions du capitalisme.....	79
Tableau 3. Synthèse des caractéristiques des cités .....	92
Tableau 4 – 1. Critiques entre les cités .....	94
Tableau 4 – 2. Critiques entre les cités (suite et fin).....	95
Tableau 5. Compromis entre les cités.....	98
Tableau 6. Compromis entre l' <i>argumentation écologique</i> et les cités.....	106
Tableau 7. Critiques de l' <i>argumentation écologique</i> à l'égard des autres cités.....	108
Tableau 8. Caractéristiques de la <i>cité verte</i> .....	111
Tableau 9. Mise en perspective de l'histoire de la RSE, des évolutions du capitalisme et de l' <i>argumentation écologique</i> .....	127
Tableau 10. Échantillon des répondants des Côteaux Nantais : fonction, rang hiérarchique, métier et ancienneté.....	148
Tableau 11. Échantillon des répondants de Body Nature : fonction, rang hiérarchique, métier et ancienneté.....	149
Tableau 12. Aperçu des résultats des codages croisés de l'analyse exploratoire .....	158
Tableau 13. Synthèse et occurrences des résultats du codage de l'analyse complète.....	160
Tableau 14. Description des concepts théoriques utilisés pour le codage de l'analyse finale .....	162
Tableau 15. Évolution des Côteaux Nantais en chiffres .....	188
Tableau 16. Chronologie de l'engagement écologique des Côteaux Nantais .....	191
Tableau 17. Chiffres clés des Côteaux Nantais.....	193
Tableau 18. Répartition des activités des Côteaux Nantais par site.....	194
Tableau 19. Évolution de Body Nature en chiffres.....	202
Tableau 20. Chronologie de l'engagement écologique de Body Nature.....	205
Tableau 21. Chiffres clés de Body Nature en 2017 .....	206
Tableau 22. Mise en perspective historique des deux cas.....	214
Tableau 23. Contexte historique de l'étude de cas.....	215
Tableau 24. Croissance de l'effectif et du Chiffre d'affaires des Côteaux Nantais et de Body Nature de 1999 à 2017 .....	232
Tableau 25. La RSE chez les Côteaux Nantais et Body Nature selon les cités .....	259
Tableau 26 – 1. Critiques entre les cités au sujet de la RSE .....	320
Tableau 26 – 2. Critiques entre les cités au sujet de la RSE (suite et fin).....	321

Tableau 27 – 1. Compromis entre les cités au sujet de la RSE .....	322
Tableau 27 – 2. Compromis entre les cités au sujet de la RSE (suite et fin).....	323
Tableau 28. Les liens entre l' <i>argumentation écologique</i> et les cités.....	384
Tableau 29. Le fondement de l' <i>argumentation écologique</i> et le bouleversement des axiomes.....	384
Tableau 30. Les caractéristiques de l' <i>argumentation écologique</i> .....	385

## Liste des figures

---

Figure 1. Les étapes du processus de recherche .....	24
Figure 2. La question de recherche et ses déclinaisons théorique et empirique .....	29
Figure 3. La structure du document de thèse .....	35
Figure 4. Le modèle d'évolution du capitalisme de Boltanski et Chiapello (1999).....	71
Figure 5. Le questionnement théorique : un questionnement ontologique de <i>l'argumentation écologique</i> pour une perspective sur l'évolution du capitalisme par le questionnement de la responsabilité de l'entreprise .....	131
Figure 6. Les étapes du processus de recherche .....	144
Figure 7. Les étapes de la collecte de données.....	151
Figure 8. Les étapes du processus d'analyse.....	156
Figure 9. Les étapes de validation académique et empirique.....	165
Figure 10. Les Côteaux Nantais : une organisation en trois pôles avec trois dirigeants.....	195
Figure 11. L'engagement RSE des Côteaux Nantais .....	199
Figure 12. Le site de Body Nature .....	207
Figure 13. Les valeurs de Body Nature.....	211
Figure 14. La Charte « Au-delà du Bio® » de Body Nature.....	212
Figure 15. La mise en perspective du questionnement empirique avec le questionnement théorique .....	218
Figure 16. La tension entre deux modèles d'organisation : la question du fondement de l'opposition entre les deux modèles du point de vue de <i>l'argumentation écologique</i> et la question de la défense de <i>l'argumentation écologique</i> dans le contexte de l'entreprise .....	263
Figure 17. Le fondement de <i>l'argumentation écologique</i> et ses implications directes : une conception <i>écologique</i> de la nature et de l'homme en opposition avec une conception <i>fonctionnaliste</i> .....	279
Figure 18. La scission ontologique entre <i>fonctionnalisme</i> et <i>écologie</i> et la question de la défense de la conception <i>écologique</i> de la nature et de l'homme dans le contexte de l'entreprise.....	280
Figure 19. Les manifestations de <i>l'argumentation écologique</i> dans l'entreprise à travers les cités ....	314
Figure 20. Les cités fondamentales du modèle <i>fonctionnaliste</i> et du modèle <i>écologique</i> d'organisation .....	324
Figure 21. Une finalité fondée sur <i>l'argumentation écologique</i> versus une finalité basée sur la cité marchande.....	326
Figure 22. Une motivation fondée sur la cité inspirée versus une motivation fondée sur la cité de l'opinion.....	330

Figure 23. Un fonctionnement fondé sur la cité par projets versus un fonctionnement fondé sur la cité industrielle .....	333
.....	334
Figure 24. Les Côteaux Nantais et Body Nature face à la triple tension entre le modèle <i>fonctionnaliste</i> et le modèle <i>écologique</i> d'organisation.....	334
Figure 25. Première contribution : la théorisation de l' <i>argumentation écologique</i> .....	337
Figure 26. La synergie entre les grandeurs inspirée et par projets dans la grandeur écologique.....	351
Figure 27. La grandeur écologique et les grandeurs, les outils et les retombées affiliés.....	353
Figure 28. Deuxièmes contributions : les modèles <i>fonctionnaliste</i> et <i>écologique</i> d'organisation, leur effet sur la RSE et les perspectives sur la portée de la critique écologique radicale .....	359
Figure 29. Les fondements du modèle <i>fonctionnaliste</i> d'organisation .....	366
Figure 30. Un modèle <i>fonctionnaliste</i> d'organisation et la RSE comme outil stratégique .....	366
Figure 31. L'intégration des dimensions individuelles et collectives dans le processus de la RSE .....	371
Figure 32. Les fondements du modèle <i>écologique</i> d'organisation .....	372
Figure 33. Un modèle <i>écologique</i> d'organisation .....	373
Figure 34. La tension entre le modèle <i>écologique</i> d'organisation et le modèle <i>fonctionnaliste</i> d'organisation.....	389
Figure 35. La portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle .....	393



## Liste des photographies

---

Photographies 1 et 2. L'activité traditionnelle de production de pommes des Côteaux Nantais .....	186
Photographie 3. Les 70 ans des Côteaux Nantais .....	188
Photographie 4. Le travail dans les vergers chez les Côteaux Nantais .....	192
Photographies 5 et 6. Le site de Remouillé des Côteaux Nantais .....	194
Photographie 7. Les produits transformés des Côteaux Nantais .....	197
Photographies 8 et 9. Le cœur d'activité de Body Nature : la fabrication en laboratoire et la vente à domicile .....	202
Photographie 10. L'activité de transformation de Body Nature .....	206
Photographies 11, 12 et 13. Le site de Body Nature.....	208
Photographie 14. Les produits de Body Nature .....	210

# Annexes

---

Annexe 1 : Le cheminement vers la question de recherche .....	430
Annexe 2 : Les étapes détaillées du processus de recherche .....	434
Annexe 3 : La présentation détaillée des échantillons.....	436
Annexe 4 : Le guide d'entretien et son évolution .....	440
Annexe 5 : Un exemple de retranscription d'entretien .....	443
Annexe 6 : Les contextes et les dates d'observation .....	458
Annexe 7 : La documentation étudiée.....	459
Annexe 8 : Les premiers concepts issus du codage de l'analyse exploratoire .....	461
Annexe 9 : Une synthèse des résultats du codage de l'analyse complète .....	463
Annexe 10 : Les intitulés des concepts théoriques utilisés pour le codage de l'analyse finale .....	468
Annexe 11 : Les occurrences des codes théoriques utilisés pour le codage final de la RSE.....	469
Annexe 12 : Les résultats du codage de l' <i>argumentation écologique</i> .....	471
Annexe 13 : Les modes de production agricole français.....	473
Annexe 14 : Le modèle <i>fonctionnaliste</i> d'organisation à travers les cités.....	478
Annexe 15 : Le modèle <i>écologique</i> d'organisation à travers les cités.....	480

## Annexe 1 : Le cheminement vers la question de recherche

*Conformément à la méthode de la théorie enracinée, notre question de recherche s'est construite et affinée tout au long du processus de recherche. Nous présentons ici brièvement les étapes d'alternance entre le terrain et la littérature, qui nous y ont menées. Enrichie par des allers-retours entre la littérature en management et nos matériaux empiriques, notre recherche est partie de l'analyse des spécificités de la RSE dans une PME engagée (1.) et des effets de la mise en place d'une RSE formalisée (2.), et nous a permis d'identifier que le rapport à la nature cristallisait les réticences à l'égard de la RSE (3.). Par un retour à la littérature, nous avons alors pu préciser notre question de recherche (4.).*

### **1. Une opportunité pour étudier les spécificités de la RSE dans les PME engagées au-delà de l'approche fonctionnaliste**

À partir de constats issus de la littérature, nous avons d'abord interrogé la formalisation de la RSE dans les PME, dans une approche critique. La RSE, telle qu'elle est formalisée et outillée, s'est construite avant tout pour répondre aux besoins et aux contraintes de la grande entreprise et peut alors apparaître peu pertinente dans le contexte des PME (Baden & Harwood, 2012; Jenkins, 2009). Les PME, bien que tout autant concernées par la question de la responsabilité de leurs activités et bien que représentant une large part de l'économie mondiale, sont majoritairement exclues du débat sur la RSE (Jenkins, 2006). Pourtant, les PME développent des approches spécifiques de la RSE. Certaines se sont engagées sur ces questions avant même que le terme soit utilisé dans les grandes entreprises (Murillo & Lozano, 2006). Les PME engagées semblent avoir un rapport à la responsabilité de l'entreprise différent de l'approche *fonctionnaliste* de la RSE dans les grandes entreprises. Les PME seraient moins concernées par des enjeux de réputation et de communication externe que les grandes entreprises, et donc moins enclines à instrumentaliser la RSE à des fins économiques (Baumann-Pauly et al., 2013). Sans employer le terme de RSE, celle-ci se concrétise de façon plus informelle et est intuitivement ancrée dans les activités (Baden & Harwood, 2012; Jenkins, 2009). Ainsi, les PME qui s'engagent sur les questions sociales et écologiques ont tendance à considérer la « RSE » comme un ensemble de pratiques implicites ne faisant pas l'objet d'obligation ou de formalisation (Slack, Corlett, & Morris, 2015). Plusieurs auteurs soutiennent d'une part que l'approche informelle de la RSE en PME permettrait une meilleure intégration de la RSE dans les activités de l'entreprise que la RSE fonctionnaliste des grandes entreprises (Baumann-Pauly et al., 2013; Murillo & Lozano, 2006) et d'autre part que la responsabilité sociale des PME demeure étroitement reliée à un questionnement éthique équivoque et individuel, passant notamment par l'engagement du dirigeant (Weltzien Hoivik & Melé, 2009). Depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les organisations hybrides se dotant d'objectifs sociaux et écologiques en plus de leur objectif financier se sont multipliées (McMullen & Warnick, 2016). Au-delà de la gestion du risque ou de facteurs d'attractivité, dans certaines entreprises la prise en compte de ces enjeux sociaux et écologiques fait partie des finalités de l'organisation, donnant lieu à des innovations managériales importantes (Allio, 2011; Zahra & Wright, 2016). Certaines adoptent des statuts originaux, comme le statut associatif ou le statut coopératif dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. D'autres conservent un statut plus classique de société anonyme, tout en adoptant un objet social qui ne soit pas qu'économique mais qui englobe la

prise en compte des intérêts de la société et/ou de la nature (Chambers, 2014). Ces initiatives demeurent peu visibles tant qu'elles n'adoptent pas la sémantique de la RSE des grandes entreprises (Murillo & Lozano, 2006).

## **2. Une attention particulière à la formalisation de la RSE dans les PME engagées**

Depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, les PME sont de plus en plus incitées à mettre en place la RSE de façon formelle, telle qu'elle a été développée par et pour les grandes entreprises (Fassin, 2008). Certaines PME commencent à suivre les démarches RSE des grandes entreprises, en mettant l'accent sur la dimension stratégique de la RSE, à travers des certifications, une formalisation, une terminologie spécifique, des stratégies de communication et des partenariats stratégiques (Fassin, 2008). Par ailleurs, les PME profitent d'opportunités de développement, de croissance et de création d'entreprises sur les nouveaux marchés liés à la RSE (audit, conseil, accompagnement, études) et dans les nouveaux secteurs liés au développement durable (agriculture biologique, commerce équitable, énergies renouvelables, écoconstruction, gestion des déchets, insertion, etc). La logique de croissance et de développement économique les place dans un contexte concurrentiel favorable à la mise en place d'une RSE formalisée. Cependant, implicitement ou explicitement, un doute est exprimé dans la littérature quant à l'adaptation de la RSE des grandes entreprises dans le contexte des PME (Jenkins, 2004). En particulier, dans les PME engagées sur les questions sociales et écologiques, la mise en place d'une RSE formalisée, orientée vers une finalité stratégique, suscite des tensions en interne.

Nous supposons que les spécificités des PME à l'égard de la responsabilité de l'entreprise, et notamment dans les PME engagées, peuvent être considérées comme une opportunité d'alimenter une réflexion plus large sur la RSE. Nous avons alors étudié le phénomène de mise en place de la RSE dans une entreprise engagée et la façon dont d'une part cette mise en place est perçue en interne par les salariés et dirigeants et d'autre part comment les salariés et dirigeants contribuent à l'orientation de l'engagement social et écologique de l'entreprise.

Nous avons identifié et contacté une PME fortement engagée sur les questions sociales et écologiques et de plus en plus visible dans les réseaux autour des questions de RSE. À partir des premiers entretiens, il nous est effectivement apparu que la RSE provoque des tensions et des réticences internes. La RSE apparaît comme une évolution « logique » du fait de la croissance et de la structuration, des incitations externes et du fort engagement social et écologique qui est alors créateur de valeur sur les marchés. Ces tensions et ces réticences dépassent la simple mise en place de la RSE et semblent résulter plus largement de la croissance et de son effet sur les modes de fonctionnement vers une plus grande structuration des activités et une finalité plus économique et concurrentielle, prenant peu à peu le pas sur les finalités sociales et écologiques. La RSE est à la fois perçue comme une façon de réconcilier une logique de croissance et de structuration avec l'engagement social et écologique mais également comme un facteur supplémentaire de la dénaturation de cet engagement. La croissance n'est pas neutre pour les PME, elle génère des conflits entre les anciennes et nouvelles façons d'organiser (Wiklund et al., 2009, (Lüscher & Lewis, 2008). Nous avons effectivement retrouvé dans notre cas les difficultés des personnes interrogées à passer d'une organisation majoritairement informelle, fondée sur des contacts directs et proches et une certaine polyvalence des fonctions,

à une organisation plus structurée où les activités sont spécialisées et les individus moins proches. En particulier, dans les PME engagées, le conflit interne entre la mission sociale et écologique et la mission économique tend à prendre plus de place avec la croissance et la structuration de l'entreprise (Smith, Gonin, & Besharov, 2013).

### **3. La possibilité de mettre en évidence des contradictions entre la conception fonctionnaliste de la RSE fonctionnaliste et le rapport à la nature**

Tout au long de ces premiers entretiens, nous avons alors cherché à creuser, au-delà des tensions liées à la croissance des PME clairement identifiées dans la littérature, ce qui venait fonder l'émergence de contradictions dans des PME engagées en croissance. En particulier, nous avons cherché à comprendre pourquoi la RSE ne permettait pas de répondre à ces réticences voire en générerait de supplémentaire.

Nous avons analysé les réticences de cette PME face à une conception stratégique de la RSE et de la mission de l'entreprise. Réciproquement, nous avons cherché à comprendre ce qui, pour les personnes interrogées constitue le fondement de leur engagement social et écologique, lequel leur semble menacé. À partir de notre analyse, le lien de l'entreprise à la nature et au vivant en général, caractérisé par les principes et la posture de la Biodynamie, est apparu comme constitutif de son engagement social et écologique, lequel lien semblait menacé par l'approche *fonctionnaliste* de la RSE ainsi que par la croissance et la structuration de l'entreprise. Nous avons alors précisé notre question de recherche afin de mieux comprendre ce qui constitue et caractérise ce lien à la nature et en quoi la RSE, la croissance et la structuration peuvent menacer ce lien. Nous avons mené d'autres entretiens dans cette première entreprise et avons identifié une entreprise d'un autre secteur également engagée en Biodynamie, en croissance et étant dans une dynamique de structuration et de mise en place de la RSE, afin de confirmer la pertinence de notre question et d'apporter une mise en perspective comparative.

### **4. L'analyse des conceptions singulières de la RSE dans les PME écologiquement engagées**

Si l'un des objectifs de cette recherche est de mieux comprendre les limites de la formalisation de la RSE en PME, le processus itératif basé sur la théorie enracinée nous a amené à nous positionner au-delà d'une approche critique de la RSE en PME, qui serait appuyée sur le présupposé de la spécificité des PME à l'égard de la RSE. Dans une approche constructiviste, nous présupposons que les PME, au même titre que les grandes entreprises, apportent une vision particulière de la RSE et peuvent contribuer à sa construction, au-delà de leurs éventuelles spécificités. Effectivement, l'interrogation de la conception de la nature et du rapport de l'organisation à celle-ci est apparue comme un concept pertinent et riche pour expliquer le phénomène de la RSE, ses orientations ontologiques et sa mise en place, au-delà d'une question de spécificité organisationnelle. En creux, notre question de recherche interroge la compatibilité de la croissance et d'entreprises de grande taille avec les revendications écologiques, d'un point de vue ontologique. Ainsi, l'un des objectifs de cette recherche est de dépasser la RSE construite par les grandes entreprises et de donner une voix aux PME, très souvent exclues du débat sur la RSE, pour l'explication et la compréhension du phénomène (Jenkins, 2006).

Par un retour à la littérature, nous avons identifié l'apport des Économies de la grandeur pour caractériser les différentes conceptions en tension dans le phénomène étudié, et en particulier l'intérêt de l'*argumentation écologique* pour caractériser le lien et la posture de ces entreprises à l'égard de la nature. Cette recherche propose une analogie entre les cas étudiés et la dynamique d'évolution du capitalisme et de la critique écologique. Étudier le positionnement de ces entreprises à l'égard de la RSE et la façon dont celle-ci se met en place permet d'appréhender comment la RSE tente de réconcilier la logique capitaliste avec des revendications écologiques radicales.

## Annexe 2 : Les étapes détaillées du processus de recherche

*Notre recherche s'appuie sur un processus itératif entre la collecte, l'interprétation et l'analyse. Grâce à ce processus, nous avons pu identifier le phénomène pertinent à étudier et nous avons cherché à en apporter une explication théorique minutieuse. Le tableau ci-dessous présente les différentes étapes de ce processus.*

Période	Étapes du processus de recherche
<b>Novembre 2013 à juin 2014</b>	<p><b>Construction du questionnement de départ</b>            Revue de littérature : la RSE dans les PME, approches critiques de la RSE            Identification des manques dans la littérature            Formulation du questionnement</p> <p>Construction du guide d'entretien            Choix et contact du cas principal</p>
<b>Juillet à décembre 2014</b>	<p><b>Première collecte du cas principal</b>            Objet principal large : PME, enjeux écologiques et sociaux, croissance            17 entretiens            Visites            Documents sur l'entreprise</p> <p><b>Pré-analyse <i>in situ</i> et adaptation au fur et à mesure de la collecte</b></p>
<b>Janvier à juillet 2015</b>	<p><b>Analyse exploratoire</b>            Retranscriptions            Codage ouvert            Analyse des codes            Retour à la littérature            Évolution de la question de recherche : les effets de la croissance et du rapport à la nature / la Biodynamie sur l'organisation et sur la RSE</p> <p><b>Retours et validation académique et empirique</b>            Présentations en conférences et en ateliers doctoraux            Réunion de présentation et validation auprès du cas approfondi</p>
<b>Août à octobre 2015</b>	<p><b>Préparation de la deuxième collecte du cas principal</b>            Adaptation du guide d'entretien en adéquation avec la question de recherche            Planification des entretiens</p> <p>Recherche d'un cas secondaire</p>
<b>Novembre 2015 à février 2016</b>	<p><b>Deuxième collecte du cas principal</b>            Objet principal : les effets de la croissance et du rapport à la nature / la Biodynamie sur l'organisation et sur la RSE            8 entretiens            Visites            2 entretiens avec l'association Demeter France            Documents sur la Biodynamie</p> <p><b>Pré-analyse <i>in situ</i> et adaptation au fur et à mesure de la collecte</b></p>
<b>Janvier à mai 2016</b>	<p><b>Collecte auprès du cas secondaire</b>            Objet principal : les effets de la croissance et du rapport à la nature / la Biodynamie sur l'organisation et sur la RSE            11 entretiens dont 2 entretiens collectifs            Documents internes à l'entreprise            Visites</p>

	<b>Pré-analyse <i>in situ</i> et adaptation au fur et à mesure de la collecte</b>
<b>Avril à décembre 2016</b>	<p><b>Analyse complète</b>  Retranscriptions  Codage ouvert et codage sélectif  Analyse des codes  Retour à la littérature</p> <p><b>Retours et validation académique</b>  Présentations en conférences et en ateliers doctoraux</p> <p><b>Étude du cadre théorique</b>  Choix du cadre théorique  Lectures théoriques (Économies de la grandeur, <i> cité verte et argumentation écologique, nouvel esprit du capitalisme</i>)  Revue de littérature</p> <p><b>Adaptation de la question de recherche en lien avec l’analyse et le cadre théorique</b> : fondement et manifestation de la critique écologique radicale dans l’organisation, effet sur la RSE</p>
<b>Janvier à juin 2017</b>	<p><b>Analyse finale : mise en perspective théorique</b>  Codage ouvert et codage sélectif  Croisement avec l’analyse complète  Analyse des codes  Structuration des résultats de recherche</p> <p><b>Retours et validation académique et empirique</b>  Présentations en conférences et en ateliers doctoraux  Entretien final de validation des résultats auprès du cas principal</p>
<b>Juillet 2017 à juin 2018</b>	<p>Approfondissement de l’analyse et des contributions  Retour à la littérature  Rédaction de la thèse</p>

Annexe 2. Les étapes détaillées du processus de recherche



## Annexe 3 : La présentation détaillée des échantillons

Les deux tableaux ci-dessous présentent l'échantillon des répondants pour chacun des cas, en précisant la fonction, le rang hiérarchique, le métier, l'ancienneté, le sexe et l'âge du répondant, ainsi que la date et la durée de l'entretien. Un troisième tableau fournit pour chaque entreprise le nombre d'entretiens et leur durée additionnée par rang hiérarchique, métier et ancienneté.

Fonction	Rang hiérarchique et Métier	Date d'arrivée dans l'entreprise	Sexe et âge*	Date de l'entretien	Durée
Fondateur du GAEC (retraité)		1967	homme, 85 ans	Février 2016	1h
Dirigeant Gestion et développement	Président directeur général et associé <i>Gestion &amp; développement</i>	1999	homme, 63 ans	Octobre 2014	1h
Dirigeant Transformation	Directeur général et associé <i>Transformation &amp; logistique</i>	1978	homme, 56 ans	Octobre 2014	1h
Dirigeant Exploitation agricole	Responsable de l'exploitation et associé <i>Exploitation agricole</i>	1980	homme, 57 ans	Novembre 2014, Novembre 2015 et juin 2017	1h10 + 2h + 1h30
Responsable Achats	Manager <i>Gestion &amp; développement</i>	2002	femme, 57 ans	Juillet 2014	1h30
Responsable RH et comptabilité	Manager <i>Gestion &amp; développement</i>	2002	femme, 40 ans	Octobre 2014	1h
Responsable Qualité et R&D	Manager <i>Gestion &amp; développement</i>	1999	homme, 60 ans	Novembre 2015	1h10
Assistante Qualité et R&D	Manager <i>Gestion &amp; développement</i>	2012	femme, 38 ans	Décembre 2014	1h10
Assistante commerciale	Employée <i>Gestion &amp; développement</i>	1996	femme, 38 ans	Novembre 2015	1h
Responsable adjoint Transformation	Manager <i>Transformation &amp; logistique</i>	2006	homme, 41 ans	Octobre 2014	1h
Assistant responsable adjoint Transformation	Manager <i>Transformation &amp; logistique</i>	2014	homme, 26 ans	Novembre 2014	1h
Employé en Transformation pâteux	Employé <i>Transformation &amp; logistique</i>	2001	homme, 41 ans	Décembre 2014	40 min
Employé en Transformation liquide	Employé <i>Transformation &amp; logistique</i>	2009	homme, 47 ans	Novembre 2014	30 min
Responsable logistique	Manager <i>Transformation &amp; logistique</i>	2000	homme, 39 ans	Octobre 2014	1h

Employé en Logistique	Employé <i>Transformation &amp; logistique</i>	2011	homme, 31 ans	Novembre 2014	35 min
Employée en Logistique	Employée <i>Transformation &amp; logistique</i>	2007	femme, 44 ans	Novembre 2014	30 min
Employé en Logistique	Employé <i>Transformation &amp; logistique</i>	2012	homme, 21 ans	Novembre 2014	25 min
Responsable adjoint Exploitation agricole	Manageur <i>Exploitation agricole</i>	2008	homme, 31 ans	Décembre 2015	1h10
Responsable d'un verger	Manageur <i>Exploitation agricole</i>	2002	homme, 41 ans	Novembre 2014	1h
Responsable d'un verger	Manageur <i>Exploitation agricole</i>	1988	homme, 47 ans	Novembre 2014	1h
Responsable d'un verger	Manageur <i>Exploitation agricole</i>	1999	homme, 44 ans	Novembre 2014	40 min
Responsable d'un verger	Manageur <i>Exploitation agricole</i>	2009	homme, 31 ans	Décembre 2015	1h
Mécanicien des vergers	Employé <i>Exploitation agricole</i>	1976	homme, 56 ans	Novembre 2015	40 min
Employé d'un verger	Employé <i>Exploitation agricole</i>	2014	homme, 24 ans	Novembre 2015	1h
<b>24 acteurs, 26 entretiens</b>				<b>De juillet 2014 à juin 2017</b>	<b>25h40</b>

\* âge au 31 décembre 2015

Annexe 3 – 1. L'échantillon des répondants des Côteaux Nantais : fonction, rang hiérarchique, métier et ancienneté

Fonction	Rang hiérarchique et Métier	Date d'arrivée dans l'entreprise	Sexe et âge*	Date de l'entretien	Durée
Responsable Exploitation agricole et espaces verts	Fondateur <i>Exploitation agricole</i>	1972	homme, 68 ans	Janvier 2016, Mars 2016, Avril 2016 (entretien informel collectif (déjeuner))	1h + 50 min + 1h
Dirigeant Gestion et développement commercial	Président et associé <i>Gestion &amp; développement</i>	2006	homme, 43 ans	Avril 2016 (un entretien individuel et un entretien collectif avec le responsable RH)	1h15 + 40 min
Dirigeant Laboratoire et logistique	Directeur général et associé <i>Transformation &amp; logistique</i>	2006	homme, 41 ans	Mars 2016, Avril 2016 (entretien informel collectif (déjeuner))	1h + 1h
Assistante de direction	Employé <i>Gestion &amp; développement</i>	1991	femme, 46 ans	Mai 2016 (par téléphone)	1h
Responsable RH et RSE	Manager <i>Gestion &amp; développement</i>	2013	homme, 40 ans	Avril 2016 (un entretien individuel et un entretien collectif avec le président)	45 min + 40 min
Responsable Réseau de vente à domicile	Manager <i>Gestion &amp; développement</i>	1985	femme, 49 ans	Mars 2016	1h10
Responsable R&D	Manager (femme du fondateur) <i>Transformation &amp; logistique</i>	1981	femme, 67 ans	Avril 2016 (entretien informel collectif (déjeuner))	1h
Employé Logistique	Employé <i>Transformation &amp; logistique</i>	1983	homme, 52 ans	Avril 2016	50 min
Employé Exploitation agricole et espaces verts	Employé <i>Exploitation agricole</i>	2011	homme, 24 ans	Mars 2016	30 min
<b>9 acteurs, 11 entretiens</b> <i>Nota bene : les entretiens collectifs ne sont comptabilisés qu'une fois dans le décompte total de la durée des entretiens</i>				<b>De janvier à mai 2016</b>	<b>10h</b>

\* âge au 31 décembre 2015

Annexe 3 – 2. L'échantillon des répondants de Body Nature : fonction, rang hiérarchique, métier et ancienneté

	Les Côteaux Nantais		Body Nature		Total	
<b>Fondateurs</b>	1	1h	1	2h50	<b>2</b>	<b>3h50</b>
<b>Dirigeants</b>	3	6h40	2	3h55	<b>5</b>	<b>10h35</b>
<b>Managers</b>	12	12h40	3	3h35	<b>15</b>	<b>16h15</b>
<b>Employés</b>	8	5h20	3	2h20	<b>11</b>	<b>7h40</b>
<b>Gestion &amp; développement</b>	6	6h50	4	5h30	<b>10</b>	<b>12h20</b>
<b>Transformation &amp; logistique</b>	9	6h40	3	3h50	<b>12</b>	<b>10h30</b>
<b>Exploitation agricole</b>	8	11h10	2	3h20	<b>10</b>	<b>14h30</b>
<b>Arrivé après 2010</b>	5	4h10	2	1h55	<b>7</b>	<b>6h05</b>
<b>Arrivé entre 2005 et 2009</b>	5	4h10	2	3h55	<b>7</b>	<b>8h05</b>
<b>Arrivé entre 2000 et 2004</b>	5	5h10	0	0	<b>5</b>	<b>5h10</b>
<b>Arrivé entre 1995 et 1999</b>	4	3h50	0	0	<b>4</b>	<b>3h50</b>
<b>Arrivé avant 1995</b>	5	8h20	5	6h50	<b>10</b>	<b>15h10</b>

Annexe 3 – 3. La répartition des entretiens et de leur durée par rang hiérarchique, métier et ancienneté

*Nota bene : Les durées des entretiens de Body Nature ne correspondent pas toujours au total des durées des entretiens par répondant présentées dans le tableau précédent car certains entretiens étaient collectifs.*

## Annexe 4 : Le guide d'entretien et son évolution

*Bien que les thématiques abordées en entretien aient été précisées au fur et à mesure du processus de collecte et d'analyse, il est possible de distinguer deux ensembles de thématiques abordées construits de façon itérative. Les premières lignes présentent le guide d'entretien utilisé lors de la première phase de collecte chez les Côteaux Nantais. En italique, sont présentées les questions qui ont été ajoutées pour la deuxième phase de collecte chez les Côteaux Nantais. Chez Body Nature, l'ensemble des thématiques a été abordé à chaque entretien. Dans le guide d'entretien, les questions sont formulées comme support de l'entretien pour le chercheur mais ont donné lieu lors de l'entretien à des questions plus précises et à des demandes de descriptions et d'exemples concrets. Par ailleurs, des liens entre les réponses ont été faits au fur et à mesure de l'entretien.*

### **Présentation du répondant**

Quel a été votre parcours (formation et expériences professionnelles) ?

Quel a été votre parcours dans l'entreprise ?

Pouvez-vous me décrire votre poste actuel (fonction, tâche, responsabilités, journée type) ?

Que pensez-vous de votre entreprise (raison du choix de l'entreprise, premières impressions, évolution, comparaison avec autres entreprises) ?

### **Présentation de l'entreprise**

Quelle est la mission de l'entreprise ? Quel est son cœur de métier ?

Quelles sont ses principales valeurs et engagements ?

Pouvez-vous me décrire les métiers et les activités de l'entreprise ?

Que diriez-vous des relations internes dans l'entreprise ? Des relations entre les métiers, des relations entre les rangs hiérarchiques ?

Comment décririez-vous les modes de communication ? Le type de management ? Comment s'effectue la prise de décision dans les équipes ? Comment s'effectue la prise de décision pour les choix stratégiques de l'entreprise ? Comment décririez-vous l'implication des salariés dans l'entreprise ?

Comment l'activité est-elle organisée géographiquement ? Pouvez-vous me décrire les différents sites de l'entreprise ?

Quelles sont vos principales parties prenantes externes ? Quelles relations entretenez-vous avec elles ?

### **Histoire de l'entreprise**

Quand et pourquoi l'entreprise a-t-elle été créée ? Quelle a été l'évolution de l'entreprise depuis ?

Quels ont été les dates et les changements clés dans l'histoire de l'entreprise ?

Quels sont les facteurs externes et internes de ces évolutions ?

Quels ont été les effets internes et externes de ces évolutions ?

Quels ont été les facteurs de la croissance et de la structuration de l'entreprise ?

Quels ont été et quels sont les effets de la croissance et de la structuration de l'entreprise ?

Comment les salariés ont-ils réagi à ces évolutions ?

Quels sont les enjeux actuels et à venir de l'entreprise ?

L'entreprise souhaite-t-elle et va-t-elle continuer de croître ? Pourquoi ?

**RSE**

Êtes-vous sensible aux questions sociales et écologiques ? Comment cela se manifeste-t-il dans votre quotidien ?

Partagez-vous ces valeurs et engagement avec d'autres salariés ? Avec les managers de l'entreprise ? Avec les dirigeants ?

Quels sont les valeurs et engagements sociaux et écologiques de l'entreprise ?

Comment expliquez-vous ces valeurs et engagements de l'entreprise ?

Les salariés se sentent-ils concernés par ces valeurs et engagements ? Sont-ils impliqués ?

Ces valeurs et engagements ont-ils évolué depuis votre arrivée ? Pourquoi ?

Dans quelle mesure ces valeurs et engagements sont-ils formalisés ? Quels sont les outils utilisés ?

Quel est l'effet de cette formalisation sur l'entreprise ?

L'entreprise communique-t-elle en interne et en externe sur ces valeurs et engagements ? De quelle manière ?

Connaissez-vous le terme de « RSE » ? (sinon explication de la démarche)

Que pensez-vous de la « RSE » ?

La « RSE » a-t-elle un lien avec votre entreprise ? Est-elle mise en place dans votre entreprise ?

Quels sont les effets de la « RSE » pour votre entreprise ?

*Y a-t-il un lien entre la RSE et la Biodynamie ?*

*Y a-t-il un lien entre la RSE et le rapport à la nature ?*

**Rapport à la nature**

*Quelle est la place de l'activité agricole dans l'entreprise ? Comment a-t-elle évolué depuis sa création ?*

*La nature et les questions écologiques sont-elles importantes pour vous ? Pourquoi ?*

*Sont-elles importantes pour les salariés ? Pourquoi ?*

*Sont-elles importantes pour l'entreprise ? Pourquoi ?*

*Comment le rapport à la nature a-t-il évolué dans l'entreprise ?*

*Quels ont été les facteurs internes et externes de ces évolutions ?*

*Quels ont été les effets de ces évolutions sur l'organisation ? Sur ses valeurs ? Sur ses pratiques ?*

*Comment l'entreprise communique-t-elle en interne et en externe sur son rapport à la nature et sur son engagement écologique ?*

**Labels « bio » et Demeter**

*Quelle est l'histoire de l'agriculture biologique ? Des labels « bio » ? Du label Demeter ?*

*Quels sont les points communs et les différences entre ces labels (valeurs, techniques, fonctionnement) ?*

*Comment ces labels sont-ils arrivés dans l'entreprise ? Comment ont-ils évolué ?*

*Quels sont les labels les plus importants pour l'entreprise ? Pourquoi ?*

*Quels effets ont ces labels sur l'entreprise ?*

*Importance comparée des labels pour l'entreprise*

**Biodynamie**

*Quel sont les principes de la Biodynamie ? Pouvez-vous me décrire les pratiques liées à la Biodynamie ?*

*Comment l'engagement en Biodynamie a-t-il évolué dans l'entreprise ?*

*Pouvez-vous me parler du fonctionnement de l'association Demeter (cahiers des charges, contrôle, réseau, formation, communication) ?*

*Dans qu'inventaire à elle mesure l'entreprise adhère-t-elle aux principes, valeurs et pratiques de la Biodynamie ? Dans quelle mesure les salariés adhèrent-ils aux principes, valeurs et pratiques de la Biodynamie ?*

*Comment la Biodynamie influence-t-elle l'organisation (valeurs, relations internes, activités, métiers, pratiques, relations externes) ?*

*Comment l'entreprise communique-t-elle en interne et en externe sur la Biodynamie ?*

*Quelle est la taille optimale pour une entreprise en Biodynamie ? Y a-t-il une limite de taille ?*

Annexe 4. Le guide d'entretien et son évolution

## Annexe 5 : Un exemple de retranscription d'entretien

*La totalité des entretiens a été retranscrite intégralement, manuellement et à l'aide du logiciel de reconnaissance vocale Dragon NaturallySpeaking. Cette annexe présente la retranscription intégrale d'un des entretiens menés. Les parties en gras sont les propos du chercheur. Les parties soulignées ont été modifiées par souci de confidentialité. Les parties en italique sont des remarques à l'attention du lecteur de la retranscription.*

### **Présentation du projet de recherche et de mon parcours. Je lui demande si je peux enregistrer. Je lui propose de présenter son parcours et son métier dans l'entreprise.**

Je suis arrivé depuis 16 ans dans l'entreprise, je suis arrivé lors de la passation de pouvoir dans l'entreprise. X (président directeur général) a racheté l'entreprise et je suis arrivé quelques mois après. Pour des raisons de choix personnel. Avant, j'étais dans l'industrie, dans le conventionnel. Une industrie qui était marquée par l'augmentation de l'utilisation des additifs, des taux d'humidité dans les produits, une qualité dans laquelle je ne me reconnaissais plus. Donc c'était un choix de venir ici. Par ce choix, je changeais un certain nombre de choses, je mettais une croix sur un certain nombre de valeur mais je permettais d'acquérir d'autres valeurs.

### **Lesquelles ?**

Sur toute la partie je dirais financière, je ne m'attendais pas à avoir une carrière qui me permette des augmentations de salaire très très très importantes par rapport au système passé. Donc c'était un peu me dire, ben en plan de carrière, je mets une croix et j'y vais parce que je veux me sentir bien et qu'il y a d'autres valeurs plus intéressantes.

### **Lesquelles ?**

Le côté biologique puisque j'étais, je suis dans la mouvance consommateur biologique. Ça faisait partie de choix personnels. J'étais aussi sur des valeurs, sur l'éthique, mettre en pratique mes valeurs personnelles, de transparence, de respect de la nature etc. Je rejoignais une structure où je pouvais à la fois faire de l'innovation, de la qualité et être au cœur du système, alors qu'auparavant j'étais soit responsable qualité, soit responsable R&D, dans des structures plus importantes. Ce qui m'intéressait aussi c'était d'être près du végétal. Donc le choix d'une petite entreprise qui à la fois produit ses fruits et les transforme était un atout. Ça me permettait d'envisager la maîtrise de la filière, une petite filière dans son ensemble... euh...

### **Quand vous êtes arrivés, à quoi vous avez reconnu ces valeurs là, vous connaissiez l'entreprise ?**

Je connaissais l'entreprise, le précédent, les précédents dirigeants, Y et Z (fondateurs), je les avais connus quelques années avant, parce que j'avais été conseiller auprès de l'entreprise. Et j'avais déjà perçu l'intérêt de cette entreprise, qui possédait en effet des... qui était près du terrain, donc ancrée dans le côté agricole, mais qui avait des... au travers de ses produits transformés, qui innovait. L'entreprise en 1986 avait déjà eu un prix de l'innovation au salon de l'agriculture pour ses pommes séchées. Alors que c'était à l'époque en structure, c'était un GAEC, donc une forme juridique, c'était vraiment une ferme, une véritable ferme. Donc ça a



été quand même euh... L'innovation était déjà présente même quand la structure était très petite. Ils innovaient... sur plusieurs lignes de produits déjà.

**Comment vous expliquez cela ?**

C'était lié en fait à, il y avait en fait deux dirigeants, un qui était très imaginatif et très innovant, et l'autre qui était très... Y (fondateur) était très imaginatif, et parallèlement à lui, Z (fondateur) est quelqu'un aussi qui bossait beaucoup. Le couple faisait que l'entreprise, la structure elle fonctionnait bien.

**Quand vous êtes arrivé, vous étiez combien dans l'entreprise ?**

Je pense entre 30 et 40.

**Vous avez connu une forte évolution dans l'entreprise. Comment ça a évolué par rapport à ces valeurs ?**

Maintenant on est 130. Oui, lorsque je suis arrivé en fait je me suis retrouvé, ma définition de fonction était au niveau de la qualité et de la R&D, mais en fait cette fonction elle s'est un peu élargie. C'est-à-dire qu'il a fallu s'occuper de la planification de la production. Donc ça, il a fallu le faire. Chose à laquelle je n'avais pas été confronté dans mes précédents jobs. Donc il a fallu faire beaucoup de choses. Je n'ai pas touché aux achats. Je n'ai pas touché à la logistique. Et encore la logistique, le service n'existait pas à l'époque. La première journée que j'ai passée dans l'entreprise, je l'ai passée à repeindre un plafond dans un des locaux. Donc il y avait une salle, parce qu'il y avait la visite de plusieurs clients qui venaient, donc c'était ma première journée.

**Il y a plus de polyvalence que dans vos précédents postes ?**

Oui. Donc c'était...

**Ça vous plaisait cet aspect-là ?**

Oui, c'était un aspect... tout à fait. Et cet aspect-là, au fur et à mesure que l'entreprise a grandi, cet aspect-là est devenu un peu plus compliqué à gérer. Et au fur et à mesure, il a bien fallu en effet se dessaisir de certaines tâches et de certaines responsabilités.

**Par exemple ?**

Alors je prendrais, la plus grosse responsabilité dont je me suis déchargé il y a à peu près 7-8 ans, c'est la partie R&D innovation. Donc c'est un volet que j'ai lâché, parce que de toute façon je ne pouvais pas assurer toute...

**Parce que la charge de travail devenait plus importante ?**

Oui, la charge... oui oui...

**Et du point de vue des rapports humains dans l'entreprise, qu'est-ce qui a changé ?**

Disons que maintenant, lorsque je suis arrivé, l'entreprise était très imprégnée de culture agricole. Agricole donc... très imprégnée de culture orale. Orale... Avec des bons côtés et puis des mauvais côtés. Et il a fallu mettre en place un certain nombre de choses. Des écrits. Et des écrits, je prends l'exemple d'un planning de fabrication. Le planning de fabrication il existait pas, c'était vécu auparavant au jour le jour. Bon... c'est vrai qu'à partir du moment où je suis arrivé, on a mis en place déjà un planning, donc il fallait anticiper les semaines... Donc ça, ça a évolué en effet, depuis maintenant beaucoup de choses sont très codifiées.

**Comment c'est vécu par les salariés, par les gens qui étaient là au départ, qui ont vu l'évolution ?**

Alors il n'y a plus beaucoup de personnes qui étaient là au départ... Enfin euh... Les personnes qui étaient là au départ sont plutôt des personnes qui étaient au calibrage au niveau de la station fruitière. Sur la partie transformation, il y a longtemps que les personnes qui étaient dans cette activité sont parties, du fait de l'âge. Plus du fait de l'âge que des changements.

**Vous-même vous avez vu l'évolution. Vous disiez qu'auparavant il y avait des bons et des mauvais côtés par rapport à la culture orale. Qu'est-ce qui était bien ou moins bien ? Qu'est-ce qui a changé ?**

Je vais citer un exemple qui était vécu par toutes les personnes de l'entreprise à l'époque. Au niveau de ce qu'on appelle la maison, il y avait un endroit détente, qu'on appellerait détente maintenant, mais en fait c'était un plateau en bois avec 3 pieds et dessus des verres et puis des bouteilles de jus de fruit ou de vin. Mais donc il y avait un lieu de rencontre où souvent les personnes du calibrage ou de la transformation, où les personnes des vergers, parce que les vergers partent souvent la journée et ils revenaient le soir. C'était un lieu de rencontre. Bon, eh bien ce lieu de rencontre il n'existe plus depuis très longtemps.

**Vous-même vous y alliez ?**

Non, enfin j'y allais très peu, parce que j'avais beaucoup de... Je pouvais y passer mais j'y restais pas. Mais il y avait des informations en effet qui transitaient par ce lieu. Des informations importantes liées au travail et puis d'autres informations qui touchaient l'environnement de chacun. Et donc ça en effet ça n'existe plus. Maintenant on remplace ça par des... des fff... des grosses assemblées... des... On n'a pas du tout, c'est vrai qu'on est passé d'une petite entreprise à une moyenne mais importante. En essayant de conserver ce côté convivial mais on a perdu beaucoup de choses... et le côté convivial maintenant est difficile à gérer avec un nombre important de salariés, qui ont des besoins totalement différents. Enfin, sur une petite structure telle qu'elle était quand je suis arrivé, le personnel était beaucoup plus homogène en termes d'âge, d'origine, donc la plupart des gens qui travaillaient dans l'entreprise était des gens issus du monde rural. Euh... Maintenant ici, je crois qu'il y a peut-être plus de la moitié qui sont issus de la ville entre guillemets. Donc ça c'est important ça change les rapports. Alors il y a eu aussi un phénomène à signaler, on est ici en ville depuis 2009, et avant on était basés à la campagne, et le déplacement de la campagne en ville a changé aussi le comportement de chacun, les habitudes personnelles etc. On est vraiment là sur un site urbain, avec... Je prends l'exemple, le midi les gens vont plus facilement faire leurs courses ou manger à l'extérieur... Alors qu'à la campagne, les gens le midi, eh bien ils mangeaient sur place, la plupart mangeaient sur place, tandis que là c'est un comportement urbain... le personnel a changé parce que donc

il y a un peu plus d'encadrement. On est plus dans le respect des... des horaires... des choses, maintenant c'est plus cadré. Avant on pouvait se permettre un certain nombre de choses. Maintenant c'est plus carré.

**Des choses sont mises en place pour essayer de faire vivre encore cette convivialité ? La convivialité n'est plus là ? Est-ce qu'on la retrouve encore ?**

Oui, elle se retrouve au travers de 2 fois par an, X (président directeur général) réunit l'ensemble du personnel à l'occasion, avant le départ en vacances du mois de juillet, et ensuite, avant les fêtes de fin d'année, qui clôturent en fait la saison de pommes. C'est-à-dire que c'est vrai que notre saison de cueillette commence en août et se termine fin octobre mi-novembre. Et c'est vrai que... jusqu'à la dernière minute, on ne connaît pas le tonnage de pommes qui a été ramassé, ce sont toujours des prévisions. Et là en fait, après le mois de novembre on a les résultats de tonnage et on a déjà une idée du chiffre d'affaires qui sera fait, et les gens sont confortés donc par ce chiffre. Donc cette fête avant... enfin cette fête, cette réunion avant les fêtes de Noël sert à deux choses : bon fêter la fin de l'année, c'est la fin d'année aussi, et fêter la fin de la saison de cueillette. Donc ce sont deux manifestations dans l'année qui ponctuent. Donc outre l'aspect convivialité, qui aide, mais qui... c'est la rédaction donc... la rédaction... non pas, si la rédaction puis la diffusion d'une lettre euh mensuelle où chaque service peut faire part d'informations le concernant et qui est diffusé à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

**Et ça aide à maintenir un lien qu'il y avait avant ?**

Oui, oui. Ça ne remplace pas, mais au moins c'est une chose qui permet de recoller un peu les liens. Euh... voilà...

**Est-ce qu'il y a des choses plus informelles, au-delà des événements planifiés ou des newsletters écrites, est-ce que dans le comportement des individus, des choses plus informelles, moins écrites, qui permettent de faire vivre encore cette convivialité ou pas ?**

Après ce sont des rapports je dirais, comme dans toute autre entreprise.

**Ce que je veux dire c'est, est-ce que vous sentez que les valeurs qu'il y avait au départ elles sont encore là ou pas ? Est-ce qu'elles s'expriment encore dans le quotidien ?**

Elles s'expriment pas totalement. C'est-à-dire que les salariés n'intègrent pas tous le fait qu'on est dans une entreprise agricole et qu'on est très dépendant de la production de fruits et que cette production de fruits, elle est dépendante de beaucoup de facteurs, dont le temps... Et que la situation économique de l'entreprise peut être remise en cause par une mauvaise récolte. Qui peut être due à des orages, à la sécheresse ou des choses comme ça. Donc la difficulté en fait maintenant, c'est que on est, enfin on est fragile, et enfin non... C'est difficile en effet de transmettre ces valeurs agricoles... Euh... Elles se ressentent. Les gens sont pas conscients qu'à l'autre bout de la chaîne il y a des gens qui sont dans les vergers.

**Vous voyez une différence entre les gens des vergers et les gens ici, justement sur cette conscience d'être dans une structure agricole ?**

Oui, oui, oui. Oui, oui.

### **Dans les vergers, ils ont gardé cette convivialité ?**

Plus. Oui. Ils ont plus gardé, parce que bon, ils se retrouvent, les vergers sont éclatés autour de Nantes et ils se retrouvent dans des petits groupes donc les rapports sont beaucoup plus aisés. Et puis ils vivent totalement ensemble toute la journée. Là on est sur une activité de bureau... et puis on a maintenant une structure de personnel je dirais administratif beaucoup plus importante que la partie productive. Quand je suis rentré, au niveau des bureaux, il y avait peut-être 2-3 personnes. En fabrication il y avait 3-4 personnes. Donc il y avait un certain équilibre, donc maintenant toute cette partie administrative a pris le dessus. Enfin, administrative qui comprends des gens comme moi du service qualité, mais on est des entre guillemets des non-productifs.

### **Mais à l'époque ceux qui étaient dans le « non-productif », ils avaient quand même ces valeurs de proximité à la nature, ces valeurs agricoles ?**

Oui.

### **Alors qu'est-ce qui fait aujourd'hui que... ?**

Parce qu'en fait ils étaient proches de... Ils voyaient les fruits tous les jours, pour accéder aux bureaux, on passait par la zone où on voyait les gens qui étaient en transformation. On voyait les fruits qui étaient stockés, donc il y avait un contact physique avec le milieu. Et puis les personnes qui bossaient dans les vergers, le soir, ils allaient peut-être boire leur p'tit coup dans le lieu convivial mais ensuite ils montaient aux bureaux. Enfin il y avait un échange au travers de la proximité.

### **Et avec le projet de regroupement sur un site à la campagne, du coup vous allez partir d'ici, est-ce que cela va changer quelques chose ? Vous allez tous être réunis sur un même lieu, est-ce que cela va réinstaurer cette proximité ou pas ?**

Sur ce projet, il y a pas beaucoup de choses, enfin il y a des projets mais on sait pas si ça se fera. Mais si ça se fait il est possible que toute la partie administrative ne sera pas là-bas. Donc ça veut dire que là-bas on aurait les vergers, une partie transformation. Mais la partie administrative, est-ce qu'elle va aller sur un autre site, on sait pas, mais elle ira pas forcément là-bas. Donc on va rester dans la même configuration, mais la seule chose c'est que les gens de la transformation seront plus près des vergers, ils vont se retrouver de nouveau rapprochés. Mais... Mais ce sont deux milieux qui ont de plus en plus aussi, qui auront des difficultés à se côtoyer. Euh... On le voit bien au niveau lorsqu'on met en place, parce que le travail n'est jamais fini au niveau qualité, lorsqu'on met en place des procédures, lorsqu'on met en place des guides, des bonnes pratiques, des livrets d'accueil, euh... Il nous est difficile de rédiger ou de mettre tout le monde à la même enseigne ; on a des comportements différents. Dans la partie transformation, actuellement il y a 8 personnes. Eux ils ont des règles très draconiennes au niveau du port des bijoux, du port de tenue réglementaire, une charlotte, lavage des mains etc. C'est très organisé et très formaté. Même si c'est pas parfait. Alors que dans un verger il y a pas beaucoup de choses.

### **Avec Demeter et le label AB, bon c'est peut-être pas le même type de... mais il y a quand même une structuration de l'activité dans les vergers, plus qu'avant ?**

Oui oui oui. Bon parce que c'est vrai que pour en venir en fait sur la partie bio et puis Demeter, autant maintenant sur la partie réglementation générale au niveau réglementaire on impose maintenant aux entreprises d'avoir des systèmes de traçabilité très performants. Pour suivre les produits, donc de la fourche à la fourchette, donc faut mettre en place des systèmes adéquats. En AB, on l'a depuis longtemps, c'est à dire que le fait que l'on soit en bio en AB et Demeter, ça nous a amenés à un moment donné à faire des efforts de traçabilité, et ça a commencé au niveau des vergers, c'est-à-dire que dans les vergers, il y a des rangs qui sont numérotés, il y a des allées qui sont numérotées, il y a une codification qui existe sur le terrain. Et déjà là, les gens des vergers sont touchés par le début de la traçabilité, ils sont en amont et ils ont leur rôle à jouer. Lorsqu'a lieu la cueillette eh bien les palox sont remplis et ensuite sont répertoriés, identifiés avec une étiquette faisant référence à la date de cueillette. Est-ce que c'est la première cueillette, la deuxième, ensuite sur l'allée, la variété, enfin, un certain nombre de choses qui sont en place, et qui sont en place peut-être avant qu'on nous l'impose au niveau réglementaire.

**Ca, ça impacte le rapport à la terre ? La proximité dont vous parliez ?**

Non. Ça ne va pas jouer sur le rapport à la terre, ça va jouer sur le fait qu'ils sont un maillon d'une chaîne. C'est-à-dire qu'ils se disent ben voilà faut qu'on fasse les choses bien pour qu'ensuite et bien au niveau qualitatif eh bien les pommes que l'on cueille, qu'elles soient belles, qu'elles soient correctes et puis aussi les notes qui vont être mises sur l'étiquette qui vont répertorier les palox et bien sont correctes, parce que si il y a un problème on peut remonter à la parcelle etc.

**Il y a peut-être une plus grande conscience du reste de la chaîne ?**

Oui. Ça oui, c'est indéniable.

**Et vous disiez que vous, vous êtes sensible au végétal, à la terre, est-ce qu'il y a d'autres personnes comme vous qui ont ces valeurs là sans travailler dans les vergers ? Dans les bureaux ?**

Oui. Oui, certaines personnes. Certaines personnes et c'est vrai que dans le recrutement, moi lorsque que j'ai été confronté à du recrutement de personnes, j'ai privilégié des gens qui avaient déjà un rapport à la terre. Soit au travers familial, soit au travers de leur expérience professionnelle... C'est important. Parce que ça permet ensuite d'appréhender les variabilités du végétal par exemple. Les variabilités au niveau qualité. Les pommes, toutes les pommes n'ont pas, même sur un même arbre, pas toujours le même goût, pas toujours le même taux de sucre, et lorsqu'on les transforme, on fait des mélanges de pommes, les variétés et les produits que l'on fait sont toujours différents d'une marmite sur l'autre. Et ça on le comprend bien quand on intègre les variations que peut avoir le végétal en amont. Parce qu'en fait si on raisonne en, au niveau qualité, un qualicien, il aime bien les choses très normées, il mesure tout ça. Il y a des choses que nous ici on mesure pas parce qu'on sait qu'il y a des variations et on les accepte et ça fait partie de notre choix initial, et ça devient un choix stratégique maintenant.

**Du coup, vous voulez dire qu'un responsable qualité dans une entreprise agricole, c'est pas du tout le même métier que dans, enfin il y a une dimension en plus ?**

Oui, tout à fait, agricole et puis biologique. Parce que donc après, pour rendre, je sais pas, une purée de pommes qui serait fabriquée chez Andros, et bien je demanderais à ce qu'il y ait des taux de sucre qui soient toujours le même, je demanderais à ce qu'il y ait une variété qui soit toujours la même, la couleur, il faudrait qu'elle soit bien ciblée entre telle et telle mesure.

### **Ici non c'est variable... Pourquoi ce choix ?**

Ben ça fait partie entre guillemets, c'est un débat plus large, de la biodiversité. On a une multitude de variété de pommes, on a plus de 30 variétés, et de par notre système qui est de respecter un peu les opportunités au niveau murissement des fruits, les variétés que l'on va transformer au mois de septembre ne sont plus les mêmes que celles qu'on utilisera au mois de décembre. Euh... donc ce mélange là si on décidait de reproduire un mélange standardisé, et bien il faudrait qu'on... ce serait impossible parce que ça voudrait dire que dans nos vergers, on n'aurait qu'une seule variété, il n'y a plus d'intérêt, il n'y a plus de caractéristiques organoleptiques, variées, on perd tout.

### **Organoleptiques ?**

Organoleptiques, c'est en fait, ça rassemble tous les critères qui traitent sur les qualités gustatives, l'odorat, la texture, et ça on les réunit, la couleur, ce sont des qualités organoleptiques. On a choisi nous d'avoir des produits... ben... aux caractéristiques variables. Sauf sur les caractéristiques que nous impose la réglementation, qui sont parfois sur certains produits comme des confitures ou des compotes, qui sont normés par, il faut respecter des taux de sucre. Mais sur les variétés qui vont être utilisées pour des compotes ou des confitures, on aime bien mélanger les variétés.

### **Quand il y a des normes sur les taux de sucre, ça implique en amont au niveau de la production de modifier les façons de faire ou c'est dans la transformation ?**

Dans la transformation. Mais on pourrait intervenir au niveau de la production mais il faudrait que notre taux de sucre, par exemple si on décide que nos purées de pommes ont un indice de 13%, il faudrait que dans les vergers, on les cueille à cet indice et qu'on puisse les transformer aussitôt... Et ce serait plus possible. À la limite quand on était plus petit, on peut se permettre des choses artisanales, des choses qu'on peut plus faire au niveau ici là maintenant industriel, tel que l'on est. Donc on est obligé d'avoir des phases de cueillettes, des phases de conservation, de stockage, et puis ensuite, comme on calibre eh bien des phases de calibrage, donc il y a toute une organisation qui en découle derrière...

### **Sur les labels AB et Demeter, qu'est-ce que vous pensez du fait que l'entreprise soit certifiée ?**

Alors j'ai une opinion, j'ai un peu une opinion personnelle donc j'en parlerai pas.

### **Ben, c'est vous que je viens interroger !**

J'en parlerai pas. Bon lorsque je suis arrivé dans l'entreprise, l'entreprise est quand même, avant de recevoir un label AB, l'entreprise était déjà dans une démarche qualitative très importante avec Anog, la méthode Anog. Et ils avaient mis en place en effet des choses qui étaient similaires pratiquement à la réglementation bio actuelle. Et c'est pour ça que le passage, lorsque

le ministère de l'agriculture a lancé la marque AB, ça a été une chose qui a été facile pour l'entreprise. Ils étaient pratiquement prêts pour pouvoir utiliser cette marque collective. Donc cette marque collective AB a évolué, donc après il y a eu le logo européen qui est venu, il y a 5 ans, se mettre dessus, avec obligation, actuellement ce logo AB, ffff, veut dire, enfin, n'est pas reconnu par le côté réglementaire. Le côté réglementaire reconnaît la partie logo européen, ça c'est européen, le logo AB est facultatif. Au niveau français, il représentait, enfin lorsque le logo européen n'existait pas, c'était le seul moyen de pouvoir reconnaître un produit bio dans les rayons. À partir du moment où il y a eu la réglementation, le logo européen est arrivé, il y en avait un ancien mais qui a été relooké, eh bien le logo AB est venu en second plan. Et maintenant, le cahier des charges concernant les produits végétaux c'est la même chose. Ils diffèrent au niveau des produits animaux. On est plus stricte sur le cahier des charges français en produits animaux que le cahier des charges européens. Mais, actuellement on pourrait très bien s'en passer. Sauf que c'est un choix marketing et puis comme, historiquement c'est le moyen que reconnaissent les consommateurs donc on le laisse.

**Donc c'est plutôt une demande externe plutôt que lié aux valeurs ?**

Oui

**Est-ce que ça vient favoriser une proximité à la terre ou pas ?**

Non

**Et donc Demeter, quelle est la différence avec Demeter et les points communs ?**

En effet pour avoir... je vais pas appeler ça un label parce que c'est pas un label c'est une marque collective Demeter, qui est délivrée par l'association Demeter donc il faut, il faut en effet respecter des règles de la Biodynamie. Donc on se doit de respecter des règles de production. De conduite de vergers selon certains critères. Et puis des règles de transformation.

**Vous dites que ce n'est pas un label ?**

Parce que un label, mais ça a peut être changé... en principe un label quelque chose qui était, c'était une marque collective qui était gérée par le ministère de l'agriculture. Maintenant, le label AB n'est plus géré par le ministère de l'agriculture mais doit être géré par l'INAO, l'Institut National des Appellations d'Origine qui gère d'autres labels. Mais le Demeter n'est pas un label, il n'est pas géré par l'INAO, c'est une marque collective qui est propriété d'une structure. C'est privé. C'est une marque privée avec en effet des cahiers des charges.

**Et donc là est-ce que c'est comme AB c'est plutôt des raisons marketing qui vous pousse à adhérer à cette marque collective ?**

Non, en fait ça repose quand même sur des modes de culture différentes des modes de culture bio. C'est vraiment, il y a cahier des charges spécifiques et toutes les méthodes sont liées à Demeter. On va utiliser en effet mais vous avez peut-être rencontré des personnes des vergers et le responsable de l'exploitation.

**La Biodynamie, je connais un petit peu. Ce que je veux comprendre, c'est le lien avec l'entreprise. AB, c'est plutôt des raisons marketing par rapport aux clients, Demeter, quel**

**rôle, pourquoi vous êtes Demeter ? Selon vous, je comprends bien que ça un impact sur les modes de production, mais c'est quoi, c'est lié à des valeurs ? C'est des raisons, enfin, pourquoi ?**

Ça c'est la question qui faut que vous posiez à X (président directeur général).

**Oui c'est une question que je peux poser à X (président directeur général), je veux la poser à vous aussi pour comprendre aussi comment c'est perçu.**

Il est clair que l'intérêt des produits Demeter se situe au niveau du, plus au niveau des modes de culture, il y a un cahier des charges au niveau des produits transformés, pour moi j'attache pas beaucoup, enfin pas beaucoup, si j'attache de l'importance parce qu'on va le respecter mais c'est pas ça qui fait la différence au niveau du produit fini. Ce qui fait la différence c'est la matière première qui est produite selon certaines règles qu'on respecte

**Alors qu'AB a plus d'impact sur la transformation ?**

Alors AB joue sur la partie production... AB ne joue pas forcément sur la partie transformation non plus. Hormis que dans les deux cas on a une traçabilité importante à réaliser mais y'a pas de règles... Il y a des petites choses, je vais prendre un exemple... en transformation, je cherche... des choses qui pourraient différencier. Non j'vais pas rentrer dans les détails.

**En quoi Demeter joue sur la transformation par exemple ? Qu'est-ce qui est dans le cahier des charges ?**

Il y a des règles sur les produits de nettoyage, sur la façon de traiter les nuisibles, sur l'utilisation de certains additifs. Qui peuvent être utilisable en bio mais pas en Demeter... Il y a certaines technologies qui vont être interdites en Demeter et qui vont être autorisées en bio.

**Demeter est plus stricte ?**

Demeter est plus stricte, c'est plus restreint... Mais... je vais dire une chose qui est un peu générale, Demeter est initialement adapté à des petites entreprises. Parce qu'il y a un lien très fort entre la production et la transformation en termes de volume et de qualité... Une entreprise qui ferait pour moi, qui serait... qui mettrait sur ses étiquettes Demeter et qui n'a pas une partie de production de fruits ou d'autres matières intégrées, une entreprise qui ferait que de la transformation, ça m'embêterait qu'ils aient que le logo. Oui ça m'embêterait. Mais ça peut être possible.

**Ça voudrait dire quand même que la production serait labellisée Demeter**

Oui mais le faite que ce soit pas sous la même entité. Ça rejoint un peu ce qu'on disait au début, le côté enfin, le lien entre les personnes qui travaillent, une petite structure, la convivialité, la transmission de l'information, ça fait partie aussi... les liens humains sont importants dans Demeter. Ou devrait être important. Comme une chose par exemple que l'on fait pas mais qui est dans les projets, les animaux devraient faire partie de notre paysage c'est-à-dire... la Biodynamie c'est aussi la biodiversité mais dans sa grandeur, donc ça veut dire que dans les vergers on devrait avoir, on peut avoir des moutons, des poules,...



**Comment, dans le fonctionnement de Demeter, comment ils mettent en valeur ce lien ? Comment ils viennent contrôler, parce que c'est un cahier des charges, comment ça ressort cet aspect humain ?**

Ca ressort pas, ça ressort pas dans le texte, ça survivait dans la transmission et dans le fait que c'était des petites structures qui adhéraient à ce mouvement. Et je pense que c'est actuellement en train de changer. C'est-à-dire que maintenant des grosses structures vont se mettre sur les rangs, ils voient l'intérêt aussi, il voit l'intérêt marketing du signe, et donc ça va quand même modifier le paysage et l'interprétation des cahiers des charges.

**Comment va évoluer Demeter, dans votre cas, dans l'entreprise ? Là, c'est plus une moyenne structure, ce n'est plus une petite structure.**

Oui ce n'est plus une petite structure mais... Je vais citer un exemple qui nous pénalise beaucoup. On grossit, mais les matières Demeter c'est quand même marginal que ce soit au niveau français, européen ou mondial. On a quand même des difficultés d'approvisionnement de matière. Et donc si on veut grossir donc ça veut dire que si on grossit, on pourra peut-être pas grossir, d'abord on grossit pas sur tous les produits pareils parce que en fait maintenant, sur la gamme, l'évolution de l'étiquetage le prouve, auparavant on avait une gamme Demeter qui était très importante maintenant elle se réduit ce n'est plus tous les produits. Parce qu'on ne peut plus. Parce que la matière n'est pas là.

**C'est-à-dire que si l'entreprise grossit, Demeter va disparaître ?**

Va diminuer, en tout cas la part. Et actuellement les producteurs Demeter sont des petits producteurs. Donc ça veut dire que... maintenant si on achète je sais pas des fraises Demeter, et bien c'est un petit producteur va les fournir 300 / 400 kg. Ca, on pourra pas... parce que donc on pourra pas en gestion gérer des petits lots par exemple ce sera compliqué.

**Demeter n'est pas compatible avec une grosse structure ?**

Oui c'est difficile.

**Vous disiez qu'en Demeter, il y a un lien humain important qui est là, qui n'est pas forcément présent dans AB, est-ce que ça veut dire que des grosses structures ne peuvent pas avoir cet aspect humain ?**

Oui. Moi je pense. Moi je pense. Et je pense que comme vous avez rencontré W, le responsable de l'exploitation, qui est le seul à connaître bien la Biodynamie dans la société, et au travers des contacts que l'on a avec lui, c'est à travers lui aussi qu'on baigne un peu de temps. Maintenant, c'est notre seul lien. Avant on pouvait discuter avec des personnes des vergers mais maintenant vu notre éloignement de la production, on est un peu déconnecté.

**Et lui, il vous en parle de ça ?**

On lui en parle quand on le questionne et oui c'est très important

**Lui il a l'air d'y tenir quand même beaucoup.**

Oui. La Biodynamie en fait, le marquage des produits Demeter est arrivé il y a 15 ans. Ça fait 15 ans qu'on a eu l'autorisation d'utiliser le marquage Demeter sur les produits. Mais, toute la partie, si on veut parler des éléments, sur la partie contrôle, l'entreprise et la certification on est contrôlée par Ecocert qui effectue le contrôle Demeter mais sous la responsabilité de Demeter. Ecocert fait le contrôle spécifique Demeter mais selon le cahier des charges Demeter. Les rapports sont ensuite traduits, les audits sont transmis donc à Demeter par Ecocert et c'est Demeter qui traite les dossiers. Et puis lorsqu'on lance de nouveaux produits, toutes les certifications, tous les produits doivent être validés par Demeter. Demain, si on lance un jus d'orange Demeter, il faudra apporter donc faire un dossier auprès de Demeter pour qu'il soit certifié Demeter.

**Dans le fonctionnement, voyez-vous une différence entre AB et Demeter ? Dans le mode de contrôle dans le rapport avec les personnes d'AB et les personnes Demeter ?**

Bah c'est-à-dire que le contrôle AB par Ecocert, Ecocert c'est (*rires*) une très très grosse structure. Je sais pas combien ils sont. Ils sont 300, je sais pas, c'est une très grosse structure. Et les personnes, c'est pareil, le profil des personnes qui sont recrutées par Ecocert maintenant n'est plus le même que le profil que les contrôleurs Ecocert avaient il y a 15 ans. Donc maintenant ce sont des personnes qui sont plus, disons, il y a 15 ans on trouvait encore des personnes qui étaient issues, qui pouvait être issues de la mouvance bio, je dirais bio, comment dire, militante. Alors que maintenant dans les intervenants ce sont des gens qui... qui n'ont pas forcément d'état d'âme par rapport au bio. C'est un aspect technique.

**Ils n'ont pas forcément de valeurs environnementales, d'attachement la terre ?**

Non, non non.

**Demeter, c'est différent ?**

C'est différent mais, en contact, moi j'ai rarement de contact direct. C'est plutôt X qui a des contacts directs. Pour moi, c'est des contacts administratifs pour les nouveaux produits pour ces choses-là. Donc ça reste technique... Mais avec une appréhension enfin... Enfin ils sont un peu plus... Ils sont moins techniciens « qualité », qu'Ecocert. Ils sont plus... techniciens « Demeter » plus dans leur... dans leur philosophie, ils baignent dans une atmosphère Demeter.

**C'est justement ça que j'essaie de comprendre, vous parlez de philosophie, de l'atmosphère...**

Ben autour je crois qu'il y a que X et W (président directeur général et responsable de l'exploitation) qui peuvent vous en parler. Ils connaissent bien la sphère Demeter au niveau je dirais, international. Et en effet il y a beaucoup de choses derrière sur l'art, sur la pensée, qui gravitent autour.

**Est-ce que c'est des choses qui sont communiquées quand même dans l'entreprise ?**

Non. Non. Non.

**Les salariés ne connaissent pas forcément toute la philosophie, les valeurs derrière ?**

Non. Même moi.

### **Et c'est communiqué vis-à-vis des clients ?**

Non. Très peu. Bon on applique, on suit le cahier des charges, donc de production, qui est draconien. Qui nous impose des types de traitement à des moments bien précis, une façon d'appréhender la taille des arbres, on va communiquer sur ces choses-là. Mais on va pas communiquer je dirais sur la pensée en Biodynamie parce que... parce que, c'est pas facile (*pires*), ça peut faire peur... et c'est compliqué.

### **Pourquoi, ça peut faire peur ?**

Ca peut, ça peut réduire, c'est une façon être très restrictive sur un certain nombre de valeurs, ça va prôner certaines choses qui sont peut-être pas d'actualité actuellement. Il y a peut-être un côté aussi passéiste dans certains cas.

### **Vous avez des exemples ?**

Non j'ai pas. Parce que moi je me suis pas plongé... Et puis c'est vrai que dans mon parcours, dans mon parcours quand je suis venu ici j'ai quitté le monde industriel, qui était très, très cartésien quand même. Et je suis tombé dans un monde qui était un peu moins cartésien dans lequel j'ai voulu aussi appliquer certaines méthodes cartésiennes et puis à un moment donné, j'ai aussi mis de l'eau dans mon vin, j'ai pris du recul. Je reviens toujours au vivant et à la biodiversité, il y a des choses qu'on peut pas... Il faut pas essayer de maîtriser. La seule chose qui est restée un leitmotiv dans l'entreprise, et qui doit toujours un leitmotiv pour toutes les entreprises, qu'elles soient petites ou grosses, c'est la sécurité alimentaire. C'est très important de commercialiser des produits qui sont sains. Mais... en dehors de ça, dont ça c'est très important. La sécurité. Mais... sans aller trop loin non plus c'est-à-dire qu'en tant que petite entreprise, on nous demande, on nous impose un certain nombre de choses... que en bio par exemple, je prends en bio, maintenant, c'est quand même à nous de prouver aux consommateurs, à la société, que l'on fait des choses bien. Pour prouver que l'on fait les choses bien, il faut qu'on fasse des analyses, il faut qu'on ait des plans d'analyse très importants, parce que maintenant, on est une grosse entreprise. Quand vous êtes artisans, bah c'est quand même plus facile.

### **Vous voulez dire les gens font plus confiance ?**

Ils font plus confiance parce que vous êtes tout seul dans l'entreprise donc vous maîtrisez beaucoup de choses. Si vous avez votre jardin, vous maîtrisez les produits que vous allez transformer etc. Maintenant on est gros, on est obligé, on fait appel à l'extérieur donc on peut pas faire confiance uniquement comme ça. On est obligés de mettre en place des moyens énormes de contrôle, de super contrôle. Et on alourdit aussi les structures que ce soit au niveau du personnel, les structures du service qualité vont grossir et sont importantes. Et sont plus importantes en bio que dans d'autres secteurs. Parce que donc tout cet aspect traçabilité, cet aspect certification des matières premières, l'aspect, qu'est-ce qui a encore... tout ce qui est aspect étiquetage, c'est devenu infernal aussi en bio. Donc par exemple toutes nos étiquettes doivent être certifiées par Ecocert. Donc avec des allers-retours... c'est assez lourd.

**Donc il y a une lourdeur administrative qui est là.**

Qui va venir, parce que après on était pas trop carré, ils vont se mettre au carré et pour se mettre au carré, ils vont grossir, et on va tomber dans un... on pourrait tomber dans un système assez rigide.

**Ça va faire bientôt une heure, peut-être pour finir, je change un peu de sujet. J'imagine que vous connaissez la RSE ?**

Alors je vais dire non, parce que donc j'ai eu une réunion l'autre jour, et... j'ai dit « expliquez-moi ce que c'est la RSE », parce que je sais qu'au niveau l'entreprise il y a plusieurs personnes qui interviennent. C'est tout.

**Pour vous est-ce que ça a un lien avec ce dont on a parlé, la proximité à la terre, la Biodynamie ? Avec l'entreprise ?**

Ça pourrait. Mais j'ai pas d'expérience, je sais pas ce qui...

**Ça vous intéresse ou pas ? Est-ce que ça vous semble, en *a priori* comme ça, dans ce que vous avez entendu ?**

Je pense qu'il y a des choses intéressantes. Je pense qu'il y a des choses intéressantes mais... il faut que ce soit... Il faut que ça respecte des valeurs comme elles existaient initialement en bio qui étaient de la transparence, de la vérité. Si au travers de la RSE, c'est uniquement quelque chose qui nous permette de... de faire une vitrine, c'est pas intéressant. Si par contre ça permet de relever des choses que l'on fait déjà depuis longtemps, et si on peut se donner des objectifs de faire autre chose, c'est bien. Mais il faut pas que ça devienne le catalogue des 3 Suisses. Donc... je suis réservée mais pas fermée... Je sais qu'on est en avance sur certaines choses, on est en retard sur d'autres mais on est en avance depuis très longtemps sur beaucoup de choses et le bio on était en avance sur beaucoup de choses. Et les gens qui se sont mobilisés, qui ont milité, à une époque on riait beaucoup d'eux. Ceux qui riaient d'eux se sont glissés dans un moule ou ont récupéré les miettes. Donc c'est un peu acide ce que je dis mais... mais c'est aussi, il faut vraiment faire attention mais être vigilant sur la dérive que pourrait avoir l'utilisation de choses comme la RSE. Mais, on est certainement plus, mieux placé que d'autres pour pouvoir en faire état je pense. Et si ça a pas été fait c'est qu'on n'avait pas les moyens, on n'avait pas les informations, on n'était pas prêt. Voilà. Mais... Voilà à voir (*rires*).

**Merci beaucoup. J'ai trouvé ça vraiment très intéressant et il y a beaucoup de choses qui m'ont parlées.**

Alors je vous ai répondu à un mail, quand vous m'avez dit je fais une thèse. Donc moi j'étais pas au courant qu'il y avait une thèse qui était faite.

**C'est A (responsable RH) qui m'a parlé de vous en fait parce que vous occupez de Demeter pour la transformation. Après, vous voyez mon questionnement est un peu plus large que simplement Demeter. J'ai rencontré différentes personnes, là je veux un peu plus me focaliser sur peut-être justement les métiers plus liés à la terre. Donc les vergers. Comprendre en fait l'évolution de l'entreprise enfin l'impact de la structuration, du grossissement l'entreprise sur les valeurs, l'attachement à la terre et le fonctionnement**

**interne. Et voir est-ce que le label Demeter, la certification Demeter, est plutôt favorable à cet attachement la terre ou pas, est-ce que cette certification fonctionne différemment de l'AB, quel impact ça a. Après voilà mon questionnement est encore assez large.**

Moi je tiens beaucoup au couple transformation et production. Je sais pas, parce que maintenant les structures qui se créent, non enfin, qui font du bio, sont souvent, sont des entreprises qui font que de la transformation. Et on perd beaucoup de choses. Une âme enfin.

**Si elles font de la transformation, ça veut dire qu'il y a des gens en production bio.**

Oui mais d'autres, il y a des producteurs à côté, et puis l'autre chose, c'est important ce que je vais dire je pense. Quand on a le couple transformation et production, et ça je reviens un petit peu à la RSE, je connais pas. On a une autre considération vis-à-vis de la personne qui va nous fournir des fruits. Si on est amené avoir des fruits qui viennent d'autres vergers, lorsqu'il va y avoir un problème de qualité, de pommes qui sont abîmées tout ça, donc on va téléphoner au producteur, le dialogue qui va s'instaurer ne va pas être uniquement un dialogue de clients-fournisseurs. Même si maintenant on met en place des cahiers des charges parce qu'il faut des bases, on sera beaucoup plus conciliant et beaucoup plus humain dans le rapport. Parce qu'on connaît la difficulté à produire du vivant. Et ça c'est important. Donc ça fait partie des valeurs. Mais une chose que je pense parce que c'est lié un peu à la visite qu'on a eue je vais vous donner un exemple par rapport à notre éthique. Il y a un étiquetage depuis, depuis que je suis là on respecte une réglementation sur un produit... bien précis. C'est une dénomination. Cette dénomination on l'a mise en place, on aurait aimé mettre un autre type de dénomination, mais la réglementation nous l'interdisait donc on l'a respectée. Et je viens d'apprendre à l'instant, en fait il y a eu certainement du lobbying d'une grosse entreprise qui a fait que la précédente réglementation va sauter, et qu'il va y avoir de nouvelles dispositions qui vont être mises en place et qu'on pourra utiliser cette dénomination sur laquelle nous en effet on l'a pas utilisé parce qu'on était réglo.

**C'est en lien avec la Biodynamie ?**

Non, c'est pas en lien avec Biodynamie, c'est pas non plus avec le bio, mais c'est pour aussi montrer notre... on fait les choses bien, on respecte les choses et à un moment donné il y a un gros, un plus gros que nous qui va batailler qui va faire bouger la loi alors que nous en tant que petit on pouvait pas faire bouger la loi.

**Et vous ça peut être intéressant pour vous, vous pourrez l'utiliser ?**

C'est-à-dire c'était une dénomination qui était beaucoup plus vendeuse que ce qu'on a choisi et en fait les concurrents vont prendre cette dénomination, vont utiliser cette dénomination. Des Concurrents et en plus gros, ils vont aller sur les mêmes marchés que nous mais ensuite y'a tout le côté, ils sont plus gros, ils ont des prix plus bas, et puis voilà. C'est un exemple pour montrer les rapports de forces qui font que les... c'est choses au niveau parce que pour nous l'étiquetage, c'est une marque de reconnaissance lorsqu'on s'engage au niveau bio, au niveau Demeter, et puis on s'engage au niveau... sur les informations au consommateur qui sont réglementaires. Voilà. Donc bah voilà bon la loi n'est pas sortie mais je pense que... il sera trop tard. Et puis c'est vrai qu'on nous embête pour des petites choses. Parce qu'on n'est jamais parfait à 100 % et ça fait sourire. Quand les grosses choses comme ça arrive, voilà, voilà...

**Merci beaucoup.**

*J'éteins l'enregistreur puis le rallume car la personne continue à parler*

Je pense véritablement, j'ai été plusieurs fois dans les vergers, mais, j'ai été je dirais trois fois sur les vergers, c'est très peu. C'est le moment donc, toute la structure administrative est absorbée par le côté... elle est de plus en plus déconnecté, alors que les gens qui étaient en transformation, ils arrivaient parfois à être polyvalents, parce que donc il y avait pas toujours des fruits toute l'année, donc le reste de l'année, ben ils allaient dans les vergers pour entretenir, il y avait beaucoup plus de polyvalence alors que maintenant les gens sont spécialisés. Alors si une chose, qui est importante, dans les moments de convivialité, une chose qui a été faite il y a six ans, et qui était très bien y'a rien d'extraordinaire, mais que les gens de différents services se rencontrent par groupe et puis ensuite on passe de service en service pour aller voir ce que untel fait, et avec des explications et c'était très très bien ça. C'était du convivial mais on était moins nombreux que maintenant, on est été à l'époque 90. Maintenant c'est plus difficile.

## Annexe 6 : Les contextes et les dates d'observation

*À l'issue de chaque entretien, nous avons pris des notes d'observation quant à la teneur générale de l'entretien ou à des éléments clés relevés. Outre ces observations « à chaud », différents moments clés ont donné lieu à des données d'observation. Ces moments sont listés dans le tableau ci-dessous.*

<b>Contexte de l'observation</b>	<b>Date</b>
Visite des bureaux des Côteaux Nantais	Octobre 2014
Visite du site de calibrage des Côteaux Nantais	Octobre 2014
Visite d'un verger des Côteaux Nantais	Novembre 2014
Réunion d'étape avec les Côteaux Nantais	Juillet 2015
Visite d'un verger et de locaux de stockage des Côteaux Nantais	Novembre 2015
Visiter d'un verger des Côteaux Nantais	Décembre 2015
Visite de l'ensemble des locaux de Body Nature	Mars 2016
Visite de l'exploitation et du site de Body Nature	Avril 2016

Annexe 6. Les contextes et les dates d'observations

## Annexe 7 : La documentation étudiée

*Outre les entretiens et les observations, notre recherche se base sur l'analyse de documents internes et des sites web des deux entreprises, sur des newsletters internes ainsi que sur des articles de presse. L'analyse des principes et pratiques de la Biodynamie et des enjeux du mouvement s'est également basée sur des documents externes aux entreprises, des articles et des rapports, ainsi que sur deux émissions de radio. Les trois tableaux ci-dessous listent la documentation étudiée dans chaque entreprise ainsi que la liste des sources externes.*

### Les Côteaux Nantais

Site web de l'entreprise (Rubriques « Côteaux Nantais », « En direct de nos vergers », « Notre engagement », « Nos fruits » et « L'épicerie »)
Document de présentation de la Biodynamie à l'usage des commerciaux de l'entreprise
Organigramme fonctionnel
Newsletter interne L'écho des Côteaux n°2 à n°12 – de mai 2012 à octobre 2015
Résultats de l'enquête interne auprès des salariés en CDI sur la vision de l'entreprise, l'appréciation des postes et de l'environnement de travail – Septembre 2014
Article Biodynamis n°55 – Automne 2006
Article Greenweez Magazine – 1 <sup>er</sup> septembre 2015

Annexe 7 – 1. La documentation des Côteaux Nantais

### Body Nature

Charte Au-delà du Bio
Référentiel stratégique et opérationnel 2015-2018 (document confidentiel)
Dossier de presse 2015
Site web de l'entreprise (Rubriques « Le laboratoire », « Boutique » et « Actualités »)

Annexe 7 – 2. La documentation de Body Nature



---

**Documentation externe sur la Biodynamie**


---

« Cahier des charges Demeter : Productions végétales et animales », Édition novembre 2014  
Association Demeter France

---

Dépliant de présentation de la Biodynamie, Association Demeter France

---

Article « Qualité bio / Qualité Demeter: quelles différences ? », Association Demeter France

---

Compte rendu de recherche : « Résultats de 21 ans d'essai DOC : Le bio améliore la fertilité du sol et la biodiversité » N°1 - mai 2001 - 1<sup>re</sup> édition française FIBL, Dossier IRAB

---

Document : « La Biodynamie, un chemin prometteur vers l'agriculture durable de demain », Ulrich Schreier, Soins de la Terre (document traduit en anglais et allemand, régulièrement mis à jour par l'auteur)

---

Document : « L'agriculture biodynamique : Présentation générale », Pierre Masson, Soins de la Terre, Septembre 2015

---

Rapport : « L'agriculture biologique en Pays de la Loire, Résultats de recherche : Les avantages de l'agriculture biodynamique sur l'agriculture biologique : focus en viticulture », Juin 2014, Viticulture, 4 pages n°127, Synthèse réalisée par Bérengère Pasquier (stagiaire ATV49) et Anne Duval-Chaboussou (Conseillère viticulture biologique)

---

Article de recherche : M. Turinek, S. Grobelnik-Mlakar, M. Bavec et F. Bavec 2009. « Biodynamic agriculture research progress and priorities », Renewable Agriculture and Food Systems: 24(2); 146–154

---

Articles de blog : « Retrouver un art en agriculture : La biodynamie », « La Biodynamie démystifiée », « L'enjeu urgent de la Biodynamie », « La renaissance des vins d'appellation », « La viticulture en biodynamie, mythe ou réalité ? », « Comment tendre vers peu d'actions au cellier », « Le Cheval, un maître de la vigne », « Comprendre la philosophie du Domaine », Nicolas Joly, Site web la Coulée de Serrant

---

Émission de radio : « Rudolf Steiner et l'anthroposophie avec Mohammed Taleb », émission Les racines du ciel, par [Frédéric Lenoir](#) et [Leili Anvar](#), France Culture, 27 octobre 2013 (Podcast : <https://www.franceculture.fr/emissions/les-racines-du-ciel/rudolf-steiner-et-lanthroposophie-avec-mohammed-taleb>)

---

Émission de radio : « L'agriculture biodynamique, un autre rapport au sol et au cosmos », émission Equateur, présentée par Teddy Follenfant, invités : Pierre Masson , spécialiste de l'agriculture biodynamique, Frédéric Chaize , maraîcher, Baptiste Nayrand , viticulteur en biodynamie Côteaux du Lyonnais, Boris Piteau , chef de projet chez TerraVentoux, RCF, 3 mars 2017 (Podcast : <https://rcf.fr/culture/lagriculture-biodynamique-un-autre-rapport-au-sol-et-au-cosmos>)

---

Annexe 7 – 3. La documentation externe sur la Biodynamie

## Annexe 8 : Les premiers concepts issus du codage de l'analyse exploratoire

*Notre recherche a fait l'objet d'une analyse exploratoire à partir d'un échantillon d'entretiens restreint issu du premier cas étudié. Conformément à la démarche abductive, cette analyse est partie d'un « codage ouvert », afin de laisser émerger toutes les idées susceptibles d'apporter un éclairage au terrain. Un premier codage, « ouvert », a consisté à décrire les entretiens de façon analytique et détaillée, sans thématique préétablies. Il a permis de faire émerger un ensemble de concepts, dont un aperçu est présenté dans le tableau ci-dessous.*

Accélération de l'activité	Management de proximité
Accessibilité des managers et dirigeants	Manque de communication interne
Accessibilité des salariés	Manque de dialogue et d'écoute
Adaptation à la nature	Manque de flexibilité
Adhésion des salariés aux valeurs écologiques et sociales	Multiplication des audits notamment RSE
Approche technique des engagements écologiques	Multiplication des contraintes et obligations
Artisanal	Multiplication des normes
Atmosphère familiale	Nature vs Industrie
Attachement à la nature	Normes décalées de la réalité
Augmentation de la charge de travail	Objectifs économiques
Augmentation de la production	Organisation des vergers
Automatisation, équipement	Participation des salariés
Autonomie des salariés et des équipes	Perte de temps de la formalisation
Avancées technologiques au service de la nature	Perte de valeurs
Belle époque passée	Pratiques écologiques
Bénévolat sur des projets annexes	Pratiques et engagements RSE
Bien-être, santé au travail	Pratiques menacées par le développement économique
Cœur de métier arboricole	Pratiques RSE formalisées
Commercialisation de l'engagement	Prise de décision
Communication externe	Profils plus administratifs ou diplômés
Communication interne	Progression trop rapide
Confiance entre salariés, managers et dirigeants	Projet écovillage & regroupement
Confiance tacite avec les fournisseurs	Proximité à la Nature
Connaissance de la nature	Proximité au terrain
Convivialité quotidienne	Proximité de l'encadrement
Croissance basée sur les hommes	Proximité relationnelle
Croissance de l'entreprise	Qualité des produits
Dépendance de l'activité à la nature	Reconnaissance des salariés

Détachement, distance, cloisonnement entre les hommes	Recrutement dirigeant développeur
Détachement, distance, cloisonnement entre les hommes et la nature	Réglementation
Différences de comportements ville et campagne	Rejet de la ville
Dirigeants moins accessibles	Relations quotidiennes
Diversité des produits	Réputation de l'entreprise
Diversité des profils	Respect
Division des services	Respect du vivant
Droit à l'erreur	Réunions planifiées
Échanges informels quotidiens	RSE au quotidien, sans le savoir, informelle
Écoute, dialogue interne	Salaires
Efficacité de l'activité	Salariés force de proposition
Éloignement du terrain	Scission entre les métiers de terrain et les métiers de bureau
Embauche dynamique	Scission entre les services
Engagement porteur	Séparation géographique
Engagement social et écologique	Solidarité
Éthique individuelle	Spécialisation des postes
Évolution au sein des métiers	Structuration des horaires
Expérience valorisée	Structuration label bio, multiplication des contrôles
Flexibilité du temps de travail, souplesse	Technicisation de l'engagement
Fonctions imbriquées, tâches variées	Temps de travail
Formalisation, structuration	Tensions internes
Formation sur le terrain	Tests et observations de la nature
Franchise et transparence	Toute la chaîne de valeurs dans l'entreprise
Gestion des conflits	Transmission des valeurs
Impact de la taille	Travail alimentaire
Implication dans les réseaux	Travail avec associations
Incohérence des normes	Travail physique
Industrialisation	Valeurs biologiques
Influence des parties prenantes externes	Valeurs des dirigeants
Influence externe de l'entreprise	Valeurs des salariés
Innovations produits	Valeurs écologiques et sociales
Journées conviviales annuelles	Valeurs prises en compte dans le recrutement
Labels AB et Demeter	Vie professionnelle et personnelle combinée
Liberté de parole	Vision globale de l'entreprise
Liens entre les services	Visites entre les services
Limites de la croissance	Volontés du dirigeant développeur

Annexe 8. Les premiers concepts issus du codage de l'analyse exploratoire

## Annexe 9 : Une synthèse des résultats du codage de l'analyse complète

*Lors de l'analyse complète, un « codage sélectif » a permis d'extraire de l'ensemble des entretiens les représentations et les pratiques se rapportant à l'engagement écologique d'une part et celles se rapportant au développement économique d'autre part. Ce codage a permis de distinguer une conception écologique et une conception fonctionnaliste de l'entreprise et de la RSE ainsi que le fondement de ces conceptions, à partir des représentations des acteurs. Un « codage axial » a permis d'ordonner les concepts au sein de chacune des deux catégories, en précisant le principe fondateur de chaque conception et le type d'organisation et de RSE résultant de ce principe. Les résultats de ce codage sont présentés dans les figures ci-dessous. Ces figures présentent des captures d'écran des nœuds issus de notre analyse menée avec le logiciel NVivo 10.*



Annexe 9 – 1. Le modèle *écologique* d'organisation chez les Côteaux Nantais : une synthèse des résultats du codage de l'analyse complète

●	Modèle fonctionnaliste	2
□	● Nature et hommes ressources	
□	● Disponibilité constante de la production	
□	● Clients exigent pduits dispo à tout moment	
□	● Clients plus exigeants et carrés	
□	● Diversité clients & positions	
□	● Disponibilité constante des hommes	
□	● Si on ne prend pas en compte la saisonnalité, l'entreprise devient un simple outil de vente	
□	● Idéologie dominante	
□	● Finalité économique prioritaire (croissance, inno, évolution, engag opportuniste)	
□	● Idéologie prise pour une évidence (taken for granted)	
□	● Ressources (nature et hommes)	
□	● Impasses sur les tâches nature pour cause économique	
□	● Quantité avant qualité & singularité	
□	● Standardisation et anonymisation humaine	
□	● Anonymisation	
□	● Standardisation produit	
□	● Normalisation du process de production	
□	● Outil dépendant	
□	● Démarche descendante	
□	● Choix orientés vers marché et concu - clients et concu dictent, marché comme cible, contraintes éco prégnantes	
□	● Divergence Terre Eco, éloignement terre - Oubli réalité naturelle, distinction éco et éthique terre, impasses, logique éco au dessus, pression rentabili	
□	● Hiérarchie décideuse - moins d'écoute et de sollicitation de l'avis des salariés, terrain exécutant	
□	● Marché favorable au bio - différent d'avant, arrivée gros concu, changement d'échelle	
□	● Marché plus exigeant - délai, qualité, standardisation, pduits transfo, formalisation RSE, com externe	
□	● Profils diplômés, citadins, loin terrain - Bureau & usine, décision pas basée sur le terrain, désintérêt de la terre	
□	● Réglement* & normes dictent quoi faire - éloigné de la réalité, fait par techniciens, pas de cohérence global, cloisonné, non testé	
□	● Interdépendance	
□	● Audits permet de progresser	
□	● Incitations à la formalisation et à rendre des comptes aux gros groupes	
□	● Multiplication des audits et contrôles RSE	
□	● Sous-traitance à gérer	
□	● Spécialisation	
□	● Bureau VS Terrain - éloignement nature, pas même rapport au travail, mondes différents, manque nature pour certains, BD mal connue	
□	● Cloisonnement géographique et horaires - difficultés communication, mondes différents, proximité géo permet prox humaine	
□	● Difficultés communication interne - charge de travail, agrandissement, fluctuation, manque temps convivialité, difficulté relations, manque de connais	
□	● Exécutant VS Dirigeants - pas la même considération des exécutants, dirigeant croise moins les équipes, pb de comm	
□	● Professionnalisation - Dirigeant devient gestionnaire, recrutement diplômés plutôt qu'évolution, recrutés pas la vision verger, venant de GE, recrutem	
□	● Spécialisation des tâches - mise en place de fonctions, normes pas accessibles à tous, vision divisée des expertise, manque d'approche globale	
□	● Structuration	
□	● Formalisation - Stratégie, RSE	
□	● Impacts négatifs - Carcan, lourdeur, rigide, temps, perte de l'essentiel	
□	● Normes, réglementation, audits - Stand* pduits, RSE	
□	● Procédures & méthodes - RH, nouveaux pduits, RSE, industrialisation, plus chiffré, plus efficace	
□	● Responsabilité limitée et segmentée	
□	● Distinction éco - humain - enviro	
□	● Engagement RSE pour communication & valorisation éco	
□	● Responsabilité éco prioritaire - rentabilité, développement, part de marché, critères éco pour choix pduits, impasses vergers	
□	● Travail alimentaire salariés - pas d'implication contrainte nature, projet, aux respo de décider, dédouanement	

Annexe 9 – 2. Le modèle *fonctionnaliste* d'organisation chez les Côteaux Nantais : une synthèse des résultats du codage de l'analyse complète



Annexe 9 – 3. Le modèle *écologique* d'organisation chez Body Nature : une synthèse des résultats du codage de l'analyse complète

●	Modèle fonctionnaliste	1
□	● Nature et hommes ressources	
□	● Disponibilité constante de la production	
□	● AB ne prend pas en compte le cycle naturel	
□	● Important d'expliquer la réalité naturelle	
□	● Opposition réalité naturelle et supermarché	
□	● Disponibilité constante des hommes	
□	● AB ne prend pas en compte la saisonnalité humaine	
□	● Travail de nuit ne prend pas en compte cycle humain	
□	● Idéologie dominante	
□	● Finalité économique prioritaire (croissance, inno, évolution, engag opportuniste)	
□	● Idéologie grande entreprise	
□	● Idéologie prise pour une évidence (taken for granted)	
□	● Ressources (nature et hommes)	
□	● Intrants	
□	● Standardisation et anonymisation humaine	
□	● Anonymisation et professionnalisation	
□	● Gestion par les chiffres	
□	● Travail prioritaire sur l'homme	
□	● Standardisation produit	
□	● Le produit doit être standard - acheteurs n'acceptent plus variabilité et concurrents y arrivent	
□	● Normalisation du process de production	
□	● Outil dépendant	
□	● Démarche descendante	
□	● Choix orientés vers marché et conçu - clients et conçu dictent, marché comme cible, contraintes éco prégnantes	
□	● Hiérarchie décideuse - moins d'écoute et de sollicitation de l'avis des salariés, terrain exécutant	
□	● Marché favorable au bio - différent d'avant, arrivée gros conçu, changement d'échelle	
□	● Marché plus exigeant - délai, qualité, standardisation, pduits transfo, formalisation RSE, com externe	
□	● Profils diplômés, citadins, loin terrain - Bureau & usine, décision pas basée sur le terrain, désintérêt de la terre	
□	● Interdépendance	
□	● Fabrication pour d'autres - Stratégie commerciale	
□	● Sous-traitance pour contrainte éco et réglem	
□	● Spécialisation	
□	● Bureau VS Terrain - éloignement nature, pas même rapport au travail, mondes différents, manque nature pour certains, BD mal connue	
□	● Cloisonnement géographique et horaires - difficultés communication, mondes différents, proximité géo permet prox humaine	
□	● Exécutant VS Dirigeants - pas la même considération des exécutants, dirigeant croise moins les équipes, pb de comm	
□	● Professionnalisation - Dirigeant devient gestionnaire, recrutement diplômés plutôt qu'évolution, recrutés pas la vision verger, venant de GE, recrutement	
□	● Spécialisation des tâches - mise en place de fonctions, normes pas accessibles à tous, vision divisée des expertise, manque d'approche globale	
□	● Cloisonnement géographique et horaires - difficultés communication, mondes différents, proximité géo permet prox humaine	
□	● Exécutant VS Dirigeants - pas la même considération des exécutants, dirigeant croise moins les équipes, pb de comm	
□	● Professionnalisation - Dirigeant devient gestionnaire, recrutement diplômés plutôt qu'évolution, recrutés pas la vision verger, venant de GE, recrutement	
□	● Spécialisation des tâches - mise en place de fonctions, normes pas accessibles à tous, vision divisée des expertise, manque d'approche globale	
□	● Structuration	
□	● Formalisation - Stratégie, RSE	
□	● Impacts négatifs - Carcan, lourdeur, rigide, temps, perte de l'essentiel	
□	● Normes, réglementation, audits - Stand' pduits, RSE	
□	● Procédures & méthodes - RH, nouveaux pduits, RSE, industrialisation, plus chiffré, plus efficace	
□	● Responsabilité limitée et segmentée	
□	● Engagement RSE pour communication & valorisation éco	
□	● Responsabilité éco prioritaire - rentabilité, développement, part de marché, critères éco pour choix pduits, impasses vergers	
□	● Travail alimentaire salariés - pas d'implication contrainte nature, projet, aux respo de décider, dédouanement	

Annexe 9 – 4. Le modèle *fonctionnaliste* d'organisation chez Body Nature : une synthèse des résultats du codage de l'analyse complète



## Annexe 10 : Les intitulés des concepts théoriques utilisés pour le codage de l'analyse finale

Lors de l'analyse finale, nous avons identifié les différentes cités mobilisées dans les discours sur la RSE d'une part et dans les discours sur la Biodynamie d'autre part. Les différents concepts théoriques utilisés pour ce codage sont donc les huit cités des Économies de la grandeur. Chacune des cités est précisée par un ordre de grandeur (« Grand » ou « Petit »). L'état de « Grand » est caractérisé par une adéquation avec le principe supérieur commun. L'état de « Petit » est défini soit négativement par défaut de la qualité de grand, soit en indiquant que les petits sont réduits à ne jouir que de leur bonheur particulier (Boltanski & Thévenot, 1991). Ces codes sont précisés par l'identification du type de discours mobilisant la cité. Nous avons distingué trois types de discours : description, critique et revendication. Les intitulés des concepts théoriques utilisés pour ce codage sont présentés dans le tableau ci-dessous.

<b>Description</b> <i>Cité mobilisée pour décrire les pratiques ou le positionnement de l'entreprise</i>	<b>Critique</b> <i>Cité critiquée, dénonciation de ce qui est considéré comme une dérive</i>	<b>Revendication</b> <i>Cité revendiquée, expression de ce qui « devrait être » ou objectif visé</i>
Inspirée – Grand	Inspirée – Grand (critique)	Inspirée – Grand (objectif)
Domestique – Grand	Domestique – Grand (critique)	Domestique – Grand (objectif)
Opinion – Grand	Opinion – Grand (critique)	Opinion – Grand (objectif)
Civique – Grand	Civique – Grand (critique)	Civique – Grand (objectif)
Marchande – Grand	Marchande – Grand (critique)	Marchande – Grand (objectif)
Industrielle – Grand	Industrielle – Grand (critique)	Industrielle – Grand (objectif)
Projet – Grand	Projet – Grand (critique)	Projet – Grand (objectif)
Verte – Grand	Verte – Grand (critique)	Verte – Grand (objectif)
Inspirée – Petit	Inspirée – Petit (critique)	Inspirée – Petit (objectif)
Domestique – Petit	Domestique – Petit (critique)	Domestique – Petit (objectif)
Opinion – Petit	Opinion – Petit (critique)	Opinion – Petit (objectif)
Civique – Petit	Civique – Petit (critique)	Civique – Petit (objectif)
Marchande – Petit	Marchande – Petit (critique)	Marchande – Petit (objectif)
Industrielle – Petit	Industrielle – Petit (critique)	Industrielle – Petit (objectif)
Projet – Petit	Projet – Petit (critique)	Projet – Petit (objectif)
Verte – Petit	Verte – Petit (critique)	Verte – Petit (objectif)

Annexe 10. Les intitulés des concepts théoriques utilisés pour le codage de l'analyse finale

## Annexe 11 : Les occurrences des codes théoriques utilisés pour le codage final de la RSE

Le tableau ci-dessous présente les occurrences des codes de l'analyse finale des discours sur la RSE chez les Côteaux Nantais et chez Body Nature.

Nom	Sources	Références
RSE	24	250
Cité industrielle	20	65
Cité industrielle - Grand	16	26
Cité industrielle - Grand (critique)	9	22
Cité industrielle - Grand (objectif)	6	11
Cité industrielle - Petit	5	6
Cité domestique	19	45
Cité domestique - Grand	16	26
Cité domestique - Grand (objectif)	7	13
Cité domestique - Petit	3	3
Cité domestique - Petit (critique)	2	3
Cité opinion	14	36
Cité opinion - Grand (critique)	6	16
Cité opinion - Grand (objectif)	7	10
Cité opinion - Grand	8	9
Cité opinion - Petit (objectif)	1	1
Cité verte	12	27
Cité verte - Grand	11	18
Cité Verte - Grand (objectif)	5	6
Cité verte - Petit (critique)	2	3
Cité inspirée	12	25
Cité inspirée - Grand	11	20
Cité inspirée - Grand (objectif)	3	3
Cité inspirée - Petit	2	2
Cité projet	11	21
Cité projet - Grand (objectif)	7	10
Cité projet - Petit (critique)	2	4
Cité projet - Petit	4	4
Cité projet - Grand	3	3
Cité marchande	11	19
Cité marchande - Grand (critique)	4	7
Cité marchande - Grand	5	6
Cité marchande - Grand (objectif)	5	5
Cité marchande - Petit	1	1
Cité civique	9	12
Cité civique - Grand (objectif)	4	5
Cité civique - Grand (critique)	3	3
Cité civique - Grand	3	3
Cité civique - Petit (objectif)	1	1

Annexe 11 – 1. Les occurrences des codes théoriques utilisés pour le codage final de la RSE à partir des entretiens réalisés chez les Côteaux Nantais

Nom	Sources	Références
RSE	9	125
Cité industrielle	9	34
Cité industrielle - Grand	9	23
Cité industrielle - Grand (objectif)	1	5
Cité industrielle - Grand (critique)	2	4
Cité industrielle - Petit	1	1
Cité industrielle - Petit (critique)	1	1
Cité verte	4	19
Cité verte - Grand	4	11
Cité verte - Grand (objectif)	2	6
Cité verte - Petit (critique)	1	2
Cité opinion	6	17
Cité opinion - Grand (objectif)	3	9
Cité opinion - Grand	2	3
Cité opinion - Petit (critique)	2	2
Cité opinion - Petit	2	2
Cité opinion - Grand (critique)	1	1
Cité civique	7	16
Cité civique - Grand	4	6
Cité civique - Grand (critique)	2	5
Cité civique - Petit	2	3
Cité civique - Grand (objectif)	1	1
Cité civique - Petit	2	3
Cité civique - Grand (objectif)	1	1
Cité civique - Petit (critique)	1	1
Cité projet	6	16
Cité projet - Grand (objectif)	3	6
Cité projet - Grand	3	5
Cité projet - Petit	3	3
Cité projet - Petit (critique)	1	2
Cité domestique	3	13
Cité domestique - Grand (objectif)	1	7
Cité domestique - Grand	3	5
Cité domestique - Grand (critique)	1	1
Cité marchande	4	6
Cité marchande - Grand (objectif)	3	4
Cité marchande - Grand (critique)	1	1
Cité marchande - Grand	1	1
Cité inspirée	2	4
Cité inspirée - Grand (objectif)	1	3
Cité inspirée - Grand	1	1

Annexe 11 – 2. Les occurrences des codes théoriques utilisés pour le codage final de la RSE à partir des entretiens réalisés chez les Body Nature

## Annexe 12 : Les résultats du codage de l'argumentation écologique

Un codage des discours liés à l'argumentation écologique lors des entretiens ainsi que de la documentation sur la Biodynamie nous ont permis d'étayer le fondement et le modèle écologique d'organisation identifiés à partir de l'analyse complète. Ce codage s'est appuyé d'une part sur l'identification des concepts du modèle écologique construits lors de l'analyse complète et d'autre part sur un « codage ouvert » visant à faire ressortir d'autres facettes de l'argumentation écologique, au-delà du champ lexical préalablement identifié dans la littérature. Les tableaux ci-dessous présentent les résultats du codage de l'argumentation écologique effectué dans le cadre de l'analyse finale, pour les Côteaux Nantais, Body Nature et la documentation sur la Biodynamie. Les codes présentés relèvent d'une deuxième étape de codage après regroupement des premiers concepts identifiés.

Nom	Sources	Références
Argumentation écologique de la Biodynamie	20	418
Rapport à la nature, mode d'intervention	14	108
Principes de vie	11	54
Idéologie alternative	9	28
Aléas	7	22
Diversité	4	20
Ascendance	7	16
Résultats	8	15
Parallèle homme - nature	4	12
Polyvalence	6	9
Rapport aux hommes	6	9
Singularité nature	3	7
Autonomie	2	6
Globalité	3	6
Structuration	1	4
Communication	2	4
Singularité humaine	1	3
Saisonnalité humaine	1	2
Saisonnalité nature	2	2
Circularité	2	2

Annexe 12 – 1. Les résultats du codage de l'argumentation écologique des discours liés à la Biodynamie à partir des entretiens réalisés chez les Côteaux Nantais

Nom	Sources	Références
Argumentation écologique de la Biodynamie	10	124
Rapport à la nature	9	20
Principes de vie	5	9
Autonomie	5	9
Idéologie alternative	6	8
Rapport aux hommes	3	4
Globalité	3	4
Polyvalence	2	3
Aléas	2	3
Singularité	2	2
Sensibilisation	2	2
Saisonnalité	2	2
Résultats	2	2
Parallèle homme - nature	1	2
Cyclicité	1	2
Ascendant	2	2

Annexe 12 – 2. Les résultats du codage de l'argumentation écologique des discours liés à la Biodynamie à partir des entretiens réalisés chez Body Nature

Nom	Sources	Références
Argumentation écologique Documents	11	797
Principes	11	446
Conséquences sur la ferme	10	73
Liens, forces entre les êtres	10	68
La vie traverse tout, nature et cosmos vivants	10	48
Influences cosmiques	7	39
Globalité	7	27
Sol central	7	27
Singularité des êtres	8	25
Conséquences sur les animaux	5	25
Diversité	8	17
Conséquences sur l'alimentation	2	2
Rôle & posture de l'homme	11	175
Accompagner, nourrir, renforcer, soigner	8	51
Autre considération de lui-même et ce qui l'entoure	7	26
Observer, sentir, connaître	7	17
Organiser, mettre en lien, rôle de l'homme	8	15
Respecter	5	11
Peu de gestes	2	7
Travail en commun	4	6
Pas d'intrants	4	5
Impact sur l'homme	3	3
Type de connaissance, conception du monde	6	124
Forces, interactions	4	22
Au-delà science classique, au-delà de la matière	4	20
Notion de principes immatériels	2	10
Autre manière de penser	4	6
Processus de création de vie	2	6
Connaissance scientifique	4	5
Influence cosmos	1	3
Avenir	6	26
Enjeux alimentaires et agricoles	4	8
Enjeux environnementaux	3	5
Enjeux sociaux et économiques	2	2
Défi politique et d'opinion	2	2
Origine	5	26
Constats et inquiétudes	5	9
Volonté de réparer	4	5
Autre approche	2	3

Annexe 12 – 3. Les résultats du codage de l'*argumentation écologique* à partir de la documentation externe sur la Biodynamie

## Annexe 13 : Les modes de production agricole français

*Dans l'un de ses Cahiers techniques (Gaillot & Coquillaud, 2011), la Bergerie Nationale présente les différents types de production agricole français, que nous avons répertoriés dans le tableau ci-dessous.*

### L'agriculture conventionnelle

En agriculture conventionnelle, la culture des plantes repose sur l'utilisation d'engrais de synthèse pour améliorer les rendements et de pesticides (ou produits phytosanitaires) ; l'élevage des animaux utilise des produits vétérinaires de synthèse. Tous ces produits ont pour but de lutter contre des plantes, des animaux, des champignons et moisissures, des virus ou des bactéries qui nuiraient aux cultures et aux animaux d'élevage.

### L'agriculture raisonnée

Dans ce mode de production, les cultures et les animaux d'élevage sont observés et surveillés de près afin de déceler la présence des êtres nuisibles et des organismes utiles et de suivre la nature de leur développement. Pour ce faire, un ensemble de méthodes d'observation codifiées a été mis en place : contrôles visuels, dispositif de piégeage, appareils indicateurs de risques... Cela permet d'évaluer le risque réel des dommages par rapport à des seuils de tolérance économiques établis pour la plupart des organismes nuisibles. Si l'agriculteur décide de l'opportunité d'un traitement, il utilise un produit phytosanitaire suffisamment sélectif pour épargner les antagonistes en choisissant l'époque d'intervention.

Une fumure raisonnée est aussi apportée aux plantations grâce à un plan d'épandage dans le souci d'obtenir un équilibre minéral et organique du sol pour un développement physiologique équilibré de la plante. C'est ce qu'on appelle une utilisation raisonnée des produits phytosanitaires et des engrais. L'agriculture raisonnée possède un cadre officiel (article L.640- 3 du code rural et décret n°2002-631 du JO du 28 avril 2002) et un cahier des charges. Le référentiel précise une série de règles concernant la traçabilité des pratiques, la gestion des sols et des systèmes de culture, la fertilisation minérale et organique, la protection des cultures, l'irrigation, la gestion des déchets de l'exploitation ainsi que la santé, l'alimentation et le bien-être des animaux. Elle concerne tous les secteurs de productions agricoles. L'agriculture raisonnée est portée par l'association FARRE (Forum pour une agriculture raisonnée et respectueuse de l'environnement).

[www.farre.org](http://www.farre.org)

### Les systèmes de production intégrée

Les systèmes de production intégrés sont des modes de production qui privilégient le respect des équilibres écologiques et la mise en œuvre de moyens préventifs pour limiter les impacts environnementaux de la production agricole. Les pesticides ou les produits vétérinaires y sont utilisés en dernier recours quand les autres moyens de lutte préventive (diversification des variétés et des espèces cultivées, choix de variétés et de races adaptées

aux conditions pédoclimatiques) ou curatifs (lutte biologique à l'aide d'auxiliaires tels que les coccinelles, les syrphes...) ne suffisent pas. La production en agriculture raisonnée diffère de la production intégrée en ce qu'elle ne systématise pas l'approche préventive. Grâce à la prévention, la production intégrée nécessite moins d'engrais de synthèse et moins de produits car les seuils sont moins souvent dépassés. Ainsi, on peut considérer la production intégrée comme une troisième voie entre agriculture biologique et agriculture raisonnée (Viaux, 2013).

L'utilisation de la lutte intégrée répond à des cahiers des charges précis établis pour chaque production. La lutte biologique concerne l'arboriculture, la viticulture et les autres cultures. Pour l'élevage elle est basée sur le bien-être animal. La lutte intégrée donne droit à un agrément et un label distribué. L'OILB est l'organisation internationale de lutte biologique.

[www.iobc.ch](http://www.iobc.ch)

### L'agriculture biologique

L'agriculture biologique est un mode de production basé sur le respect des cycles naturels et de la vie. L'agriculture biologique a pour but de conserver la fertilité des sols et la santé des animaux par le respect des cycles naturels, la prévention des maladies et le refus des intrants chimiques.

Pour préserver la fertilité des sols, l'agriculture biologique enrichit le sol en matière organique, diversifie au maximum les plantations et pratique la rotation des cultures.

Les règles de production et de transformation des produits bio sont fixées par un cahier des charges européen. Il impose aussi des procédures de contrôle et de certification. Les agriculteurs sont ainsi contrôlés sur le lieu de production une fois par an par un organisme privé indépendant. Celui-ci peut aussi organiser des contrôles inopinés. Les produits issus de l'agriculture biologique peuvent afficher le logo AB uniquement si plus de 95% des ingrédients sont bio.

Les règles de production et de transformation biologiques sont définies par le règlement (CE) No 889/2008 de la commission du 5 septembre 2008 portant modalités d'application du règlement (CE) n° 834/2007 du Conseil relatif à la production biologique et à l'étiquetage des produits biologiques en ce qui concerne la production biologique, l'étiquetage et les contrôles.

[www.agencebio.org](http://www.agencebio.org) [www.itab.asso.fr](http://www.itab.asso.fr) [www.fnab.org](http://www.fnab.org)

### L'agriculture biodynamique

L'agriculture bio-dynamique est une agriculture assurant la santé du sol et des plantes pour procurer une alimentation saine aux animaux et aux Hommes. Elle se base sur une profonde compréhension des lois du « vivant » acquise par une vision qualitative / globale de la nature. Elle considère que la nature est actuellement tellement dégradée qu'elle n'est plus capable de se guérir elle-même et qu'il est nécessaire de redonner au sol sa vitalité féconde indispensable à la santé des plantes, des animaux et des Hommes grâce à des procédés « thérapeutiques ». L'agriculture biodynamique est un mode plus poussé d'agriculture biologique.

[L'agriculture biodynamique est labellisée par les cahiers des charges de l'Association Demeter.]

[www.bio-dynamie.org](http://www.bio-dynamie.org) [www.demeter.fr](http://www.demeter.fr)

### La permaculture

La permaculture est un modèle inventé dans les années 70 par les australiens B. Mollison et D. Holmgren qu'ils décrivent comme un « *système évolutif et intégré de plantes pérennes, vivaces ou qui se perpétuent d'elles-mêmes et d'espèces animales utiles à l'homme* ». Il s'agit donc d'un outil de conception des systèmes agricoles respectant la stabilité et la résilience des écosystèmes naturels. Dans le domaine agronomique, D. Holmgren le définit comme étant « *la conception consciente de paysages qui miment les modèles et les relations observés dans la nature, visant à obtenir une production importante de nourriture, de fibres textiles et d'énergie pour satisfaire les besoins locaux* ». [...] En pratique, la permaculture devient un système agronomique qui essaie d'optimiser la production en agissant sur la diversité des différentes composantes de l'agro-écosystème existant, en en créant de nouveaux si cela est nécessaire, pour en maximiser le fonctionnement et la production, en respectant la nature et ses équilibres et faisant appels aux savoirs traditionnels. La permaculture n'utilise pas d'intrants chimiques. Techniquement, ce sont les mêmes produits qui sont utilisés en agriculture biologique, la différence provient plutôt du fait que la permaculture utilise la spatialisation et le paysage qui se retrouvent dans le concept de design comme des outils qui permettent de relier les écosystèmes agronomiques naturels et seminaturels entre eux et de préserver la qualité des sols support d'une meilleure production en quantité et en qualité. Le système de production et le milieu où il se trouve sont considérés comme un organisme vivant où chaque élément est en rapport avec l'autre. La synergie entre ces différents éléments du système de production est obtenue en minimisant les déchets, le besoin en travail ou les besoins en énergie. Le design à la base de ce système est dynamique et évolue au court du temps vers un patchwork très complexe de sous-systèmes qui ont une productivité très forte pour un effort minimum. Les techniques liées à la permaculture sont souvent utilisées en maraîchage et en élevage.

<http://www.permaculture.fr/>



### **L'agriculture de conservation**

L'objectif de l'agriculture de conservation, comme l'agriculture biodynamique, est de retrouver une fertilité naturelle des sols. Afin de préserver l'activité biologique des sols, l'agriculture de conservation mise sur la réduction du travail du sol (arrêt du labour, très peu de travail superficiel du sol), le semis direct et la couverture permanente du sol par des cultures ou résidus de culture. Ainsi, les organismes du sol se trouvent dans un sol peu perturbé, peuvent circuler entre la surface et le fond du sol et redonner sa fertilité au sol. Pour mettre en œuvre l'agriculture de conservation, l'agriculteur doit s'équiper de matériel spécifique qui puisse lui permettre d'implanter ses cultures sans travail du sol. Il doit aussi planter des cultures non alimentaires qui serviront de couvert végétal, afin de favoriser le développement des cultures alimentaires qui seront implantées dans le courant de l'année.

[www.agriculture-de-conservation.com](http://www.agriculture-de-conservation.com)

### **L'agro-écologie**

D'après la définition de Miguel Altieri, l'agro-écologie est une discipline scientifique qui prend en considération l'étude de l'agriculture avec une perspective écologique. Elle se définit comme un cadre théorique dont l'objectif est d'analyser les processus agricoles d'une manière plus large. L'agro-écologie considère les écosystèmes agricoles comme les unités de base d'étude ; et dans ces systèmes, les cycles minéraux, les transformations de l'énergie, les processus biologiques et les rapports socioéconomiques font l'objet de recherches et sont analysés comme un tout. Porté par Pierre Rhabi en France, l'agro-écologie va au-delà de la pratique agricole pour être une éthique de vie. Dans la mise en pratique agricole, l'agro-écologie se base sur le respect des écosystèmes et intègre les dimensions économiques, sociales et politiques de la vie humaine. Elle associe le développement agricole à la protection de l'environnement. Le respect du sol et de la matière organique dans le cycle agricole est primordial. La fertilisation se fait au moyen d'engrais verts et de compost. Il n'y a pas d'utilisation de produits phytosanitaires de synthèse.

L'autonomie est recherchée en matière de semences avec des variétés adaptées localement. Le gaspillage est évité, d'une part pour les énergies en utilisant la traction animale, d'autre part en économisant et en améliorant l'utilisation de l'eau. Des aménagements permettent de lutter contre l'érosion des surfaces (diguettes, micro barrages, digues filtrantes) et d'utiliser les eaux de pluie ou de recharger les nappes phréatiques. Les terres sont protégées par la plantation de haies vives et les combustibles sont obtenus par le reboisement de terrains non utilisés. Cette pratique agricole se base sur des savoir-faire traditionnels à redécouvrir et à transmettre.

[www.terre-humanisme.org](http://www.terre-humanisme.org)

### **L'agriculture écologiquement intensive ou la révolution doublement verte**

Ce sont des termes qui désignent une agriculture devant nourrir une population plus importante, utilisant au mieux le fonctionnement des écosystèmes sans altérer leur renouvellement, s'adaptant aussi bien au sud qu'au nord. Elle n'est pas régie par un cahier de charges. Elle se définit au niveau de grandes régions du monde qui devront augmenter leur surfaces cultivées sans entamer la biodiversité avec des défrichages importants, accroître les surfaces irriguées pour augmenter les rendements tout en diminuant l'utilisation d'énergie, d'engrais et de produits phytopharmaceutiques. L'agriculture écologiquement intensive s'appuie aussi sur une amélioration de la qualité sanitaire des produits alimentaires. Cette agriculture se doit d'offrir des services écologiques : entretenir le cycle de l'eau et assurer une bonne qualité de l'eau, entretenir le cycle du carbone par la séquestration de la matière organique. L'entretien et l'utilisation des mécanismes écologiques naturels des écosystèmes permettront de mieux s'adapter au changement climatique. L'agriculture écologiquement intensive implique des rendements élevés en « forçant » les écosystèmes naturels, sans intrants artificiels mais sans s'interdire une utilisation subsidiaire si celle-ci semble compatible.

[www.aei-asso.org](http://www.aei-asso.org)



### **L'agriculture à Haute Valeur Environnementale**

L'agriculture HVE (à Haute Valeur Environnementale) est un dispositif lancé fin 2011, qui a vu le jour suite au Grenelle de l'environnement. Il s'agit d'une démarche de certification environnementale des exploitations agricoles afin que 50% des exploitations agricoles puissent y être largement engagées en 2012. La certification environnementale porte sur les problématiques suivantes : biodiversité, stratégie phytosanitaire, gestion de la fertilisation, gestion de la ressource en eau. Pour garantir sa progressivité, elle est articulée en trois niveaux. Le niveau 1 correspond au respect de la conditionnalité. Le niveau 2 est fondé sur des obligations de moyens. Il permet aussi de reconnaître des démarches existantes. Quant au niveau 3, qualifié de « haute valeur environnementale », il est fondé sur des niveaux d'indicateurs à atteindre.

<http://agriculture.gouv.fr/certification-environnementale-des>

### **L'agriculture à Haute valeur naturelle (HVN)**

C'est une forme de mise en valeur agricole du milieu qui permet la présence dans l'écosystème exploité d'habitats naturels abritant un grand nombre d'espèces sauvages – dont les espèces auxiliaires – en coexistence avec les espèces domestiques. La spécificité de l'agriculture HVN est de préserver des habitats favorables à des espèces peu susceptibles de migrer entre éléments constitutifs d'un paysage (végétaux ou petits animaux d'aire spatiale réduite). Ce niveau de biodiversité constitue le « socle » des systèmes HVN, il en est souvent la marque la plus distinctive. Un réseau de haies ne suffit pas à caractériser une agriculture HVN si les prairies qui les jouxtent n'abritent pas une flore et une entomofaune riches.

### **La production fermière**

Quand il y a production fermière, l'agriculteur remplit plusieurs fonctions : la production, la transformation et la vente des produits auprès des consommateurs. Il crée ainsi une valeur ajoutée à ses produits en les transformant et en les vendant lui-même. Toutes les productions sont concernées et les matières premières doivent être issues exclusivement de la ferme. Pour cela, il s'engage dans une démarche de qualité et participe au développement du territoire. Par l'accueil du public à la ferme, la vente directe favorise un échange entre producteur et consommateur. Il existe une charte nationale des producteurs fermiers soutenue par la Fédération nationale des producteurs fermiers (FNAPF). Ainsi la production fermière peut aussi bien se faire dans le cadre des techniques de l'agriculture raisonnée que selon les principes de l'agriculture biologique ou de l'agriculture intégrée.

<http://paysalp.free.fr/fnapf/lafnapf.htm>

### **L'agriculture paysanne**

L'agriculture paysanne doit permettre aux paysans répartis sur un territoire de vivre décemment de leur métier. Leur exploitation doit être à taille humaine et produire une alimentation saine et de qualité tout en préservant les ressources naturelles. Elle doit s'impliquer dans le territoire pour rendre le milieu rural vivant et correspond à un mouvement syndical. Il existe une charte de l'agriculture paysanne basée sur des diagnostics agri-environnementaux et des facteurs socio-économiques. Elle concerne toutes les productions et repose sur une autonomie en protéine, des rotations culturales longues et une réduction des intrants. La Fédération associative pour le développement de l'emploi agricole et rural (FADEAR) et la Confédération paysanne en sont les deux représentantes principales en France.

[www.fadear.org](http://www.fadear.org) [www.confederationpaysanne.fr](http://www.confederationpaysanne.fr)

---

## L'agriculture durable

L'agriculture durable est une agriculture écologiquement saine, économiquement viable, socialement juste et humaine. L'agriculteur recherche un équilibre avec les ressources offertes par le milieu tout en limitant les impacts sur l'environnement. L'agriculture durable répond au besoin d'aujourd'hui (aliments sains, eau de qualité, emploi et qualité de vie) sans remettre en cause les ressources naturelles pour les générations futures. Le système de production choisi doit être suffisamment efficace pour sécuriser les sources de revenus et faire en sorte que l'exploitation soit viable et transmissible tout en permettant une vie professionnelle et personnelle "décente". Cela peut se traduire par un changement des pratiques (rotations, assolement, gestion des prairies...) pour être plus en adéquation avec les contraintes liées au sol et au climat pour limiter les intrants (produits phytosanitaires et engrais chimiques), gérer autrement la matière organique et aller vers une diversification des activités agricoles. Ainsi en agriculture durable les modes de production sont basés sur les principes de la production intégrée. L'agriculture durable concerne tous les types de production mais devient véritablement cohérente dans les systèmes diversifiés de type polyculture-élevage. Le réseau d'agriculture durable (RAD) rassemble les structures engagées dans ce mouvement.

<http://www.agriculture-durable.org/> [www.idea.portea.fr](http://www.idea.portea.fr)

---

À partir de Gaillot & Coquillaud, 2011

Annexe 13. Les modes de production agricole français

## Annexe 14 : Le modèle *fonctionnaliste* d'organisation à travers les cités

*Le modèle fonctionnaliste d'organisation critiqué par les partisans d'une critique écologique radicale s'appuie sur une finalité marchande et un fonctionnement industriel. La RSE constitue alors une stratégie permettant de valoriser l'entreprise et d'améliorer sa réputation. Pour cela, elle s'appuie sur les objets des cités inspirée, domestique, par projets et la cité verte (approche « superficielle » de l'argumentation écologique). Ainsi, le modèle fonctionnaliste d'organisation s'appuie sur un agencement particulier des cités des Économies de la grandeur, que nous présentons dans le tableau ci-dessous.*

<b>Finalité économique</b>	<b>Marchande :</b> L'organisation fonctionnaliste a pour finalité la cité marchande. L'engagement écologique et social mis en place dans le cadre de la RSE est utilisé de façon opportuniste et instrumentale pour une contrepartie économique (compétitivité, gain de parts de marché, avantage concurrentiel). Si les actions écologiques et sociales ne sont pas valorisables d'un point de vue économique, elles ne sont pas mises en place.
<b>Motivation externe, réputationnelle</b>	<b>Opinion :</b> La cité de l'opinion tient une place centrale pour soutenir la finalité économique. L'image et la réputation externe de l'entreprise priment sur la cohésion et l'engagement des individus en interne. L'entreprise s'engage en RSE par souci de réputation et/ou pour s'aligner sur la concurrence. La RSE fonctionnaliste risque de susciter un décalage entre l'engagement réel et les pratiques, générant un manque d'authenticité et une communication mensongère (petitesse inspirée).
<b>Fonctionnement segmenté et pyramidal</b>	<b>Industrielle :</b> L'organisation fonctionnaliste fonctionne comme une machine-outil, selon la grandeur industrielle. Elle s'appuie sur un formalisme important (certifications, indicateurs de suivi, plans d'action, évaluations, procédures) et sur une structure pyramidale, dans un objectif d'optimisation, d'efficacité et de comptes rendus considérés comme favorables à la cité marchande. Les hommes et la nature, considérés comme des ressources, sont gérés de façon centralisée, distanciée et chiffrée. L'industrialisation du rapport au vivant et la structuration de l'entreprise constituent les principes organisationnels et accaparent alors le temps de travail au détriment des actions réelles sur le terrain. Dans la même logique, la RSE fonctionnaliste est essentiellement une stratégie descendante et formalisée, déconnectée de la réalité du terrain.
<b>Responsabilité légale</b>	<b>Civique :</b> La RSE fonctionnaliste se concentre en premier lieu sur la mise en conformité et l'évitement des risques juridiques. Elle utilise par ailleurs des outils comme des règlements, des certifications ou des chartes afin de matérialiser son engagement. Ces outils ne garantissent pas l'engagement personnel des individus.
<b>RSE comme outil stratégique</b>	<b>Verte :</b> Dans la RSE fonctionnaliste, des actions telles que le tri des déchets, la réduction de la consommation d'énergie, l'utilisation de matières premières moins polluantes ou le financement de projets écologiques sont mis en place pour réduire l'effet des activités de l'entreprise sur la nature. La nature est considérée comme une ressource et comme détachée de l'homme qui peut alors en disposer. Quand l'entreprise travaille en lien direct avec la nature, elle cherche à prévoir, à

	<p>systématiser et à standardiser cette ressource. Les actions écologiques sont en partie mises en place comme une façon de valoriser l'entreprise.</p> <hr/> <p><b>Civique</b> : L'entreprise s'implique et finance des projets influençant positivement la société (projets associatifs, éducatifs, de recherche...). Héritées de la philanthropie, ces initiatives permettent à l'entreprise de valoriser son engagement mais n'influencent pas directement son fonctionnement et son cœur d'activité.</p> <hr/> <p><b>Domestique</b> : Le bien-être des salariés est recherché par la mise en place d'actions multiples (conditions de travail, ergonomie, espaces de détente et de convivialité, organisation du temps de travail, mutuelle, salaire, intéressement, ...). Les hommes demeurent considérés comme des ressources. La gestion des ressources humaines cherche l'optimisation par l'homogénéisation, la productivité et l'appréhension des hommes en termes de compétences. La RSE fonctionnaliste est mise en place comme une stratégie essentiellement descendante.</p> <hr/> <p><b>Inspirée</b> : L'entreprise formalise ses valeurs et les communique, mais la RSE fonctionnaliste est peu ancrée et ressentie sur le terrain. Elle risque de provoquer un déphasage entre l'affichage et les valeurs vécues en interne.</p> <hr/> <p><b>Projet</b> : Des initiatives liées à la participation des salariés se développent. L'autonomie et la créativité des équipes sont valorisées. Mais ces initiatives restent limitées par une stratégie descendante et une organisation pyramidale, finalement peu favorable à l'implication réelle des hommes de terrain.</p>
<b>Retombées</b>	Risques de suspicions et critiques de la RSE fonctionnaliste

Annexe 14. Le modèle *fonctionnaliste* d'organisation à travers les cités

## Annexe 15 : Le modèle *écologique* d'organisation à travers les cités

*Le modèle écologique d'organisation revendiqué par les partisans d'une critique écologique radicale s'appuie sur une finalité et une responsabilité globales et un fonctionnement systémique. La RSE n'est pas distinguable dans l'organisation mais elle rejoint la finalité de l'entreprise. Le modèle écologique d'organisation repose sur un agencement particulier des cités des Économies de la grandeur, présenté dans le tableau ci-dessous.*

<b>Finalité et responsabilité globale (écologique)</b>	<b>Argumentation écologique :</b> L'organisation est dotée d'une finalité et d'une responsabilité écologique, donc globale. La responsabilité écologique ne se limite effectivement pas à la protection de la nature et à la réduction des effets sur la nature, prise comme entité séparée des hommes. La finalité de l'entreprise est de contribuer par son activité à l'équilibre écologique, du point de vue des entités non-humaines mais aussi du point de vue des hommes. La responsabilité est globale, c'est-à-dire que les dimensions humaines, sociétales, écologiques, économiques et politiques sont pensées comme interdépendantes et non cloisonnées. La responsabilité de l'entreprise ne se distingue pas de sa finalité. La RSE écologique n'est donc pas une stratégie de l'organisation mais se confond avec elle.
<b>Motivation personnelle, interne</b>	<b>Inspirée :</b> L'organisation écologique est étroitement liée à la grandeur inspirée, qui garantit que l'organisation garde son « âme » ou son essence. Elle repose avant tout sur un engagement spontané et sur une conviction personnelle. L'un des objectifs de l'organisation écologique est de sensibiliser les individus aux enjeux écologiques en interne et en externe. La cité inspirée est également importante puisque l'organisation écologique valorise la singularité des individus qui la composent. Cependant, la cité inspirée comporte une limite par sa dimension subjective. Elle doit donc être complétée par la cité par projets afin d'atteindre une dimension collective.
<b>Fonctionnement systémique, en réseau</b>	<b>Projet :</b> La grandeur par projets est essentielle à l'organisation écologique, qui fonctionne comme un « organisme vivant autonome ». Le centre décisionnaire s'appuie sur le terrain et non sur le marché, dans une démarche ascendante. L'organisation favorise une approche globale des activités afin d'être polyvalente et autonome. L'organisation écologique s'appuie sur une diversité de projets et d'actions ouvertes à la participation personnelle et permettant de relier les individus de façon horizontale et flexible. La conviction écologique nécessite de dépasser la conviction personnelle, de pouvoir être transmise et de susciter une cohésion. La transmission de l'information se fait de façon transparente et libre. Les contacts directs sont préférés à la formalisation et au cloisonnement. L'entreprise est par ailleurs reliée à des partenaires et réseaux extérieurs, dans une logique de coopération, dans le but notamment de faire avancer la connaissance et de faire essaimer les valeurs écologiques.
<b>Finalité humaine</b>	<b>Domestique :</b> La grandeur domestique est la garante des relations entre les hommes. Les valeurs humaines de proximité, de confiance et de respect sont l'un des piliers de l'organisation écologique. Cette conception des rapports humains rejoint la posture de l'homme à l'égard de la nature : le respect, l'attachement et

	<p>l'accompagnement. Notamment, les dirigeants et les managers ont une responsabilité à l'égard des salariés tout comme ils ont une responsabilité à l'égard de l'ensemble des entités vivantes avec lesquelles ils travaillent. L'attention et la bienveillance à l'égard des variations et de la singularité humaine sont particulièrement importantes pour la gestion de l'être humain. Cependant, dans la cité domestique, la figure du dirigeant ou du manager peut avoir tendance à être trop valorisée, comme une figure « paternelle », et à favoriser des stratégies descendantes. La cité par projets vient pallier cette limitation en positionnant le dirigeant et le manager comme des animateurs ou des accompagnateurs et non comme des chefs. Ainsi, même si le dirigeant ou le manager vient donner une impulsion à l'organisation écologique, celle-ci s'appuie sur une démarche ascendante et collective, grâce à la grandeur par projets.</p> <p><b>Civique :</b> La cité civique a pour finalité l'intérêt collectif humain et, en ce sens, elle contribue à la finalité écologique. L'organisation écologique participe à la mise en place de projets bénéfiques pour la société, en lien avec des partenaires extérieurs.</p>
<p><b>Outils rationnels</b></p>	<p><b>Civique :</b> Dans certains secteurs, la cité civique est utile pour signifier des critères techniques et réglementaires nécessaires pour certifier et contrôler l'engagement écologique (cahiers des charges, réglementations, lois, etc.). En ce sens, elle représente alors un outil plutôt qu'une finalité et doit être utilisée de façon prudente. L'organisation écologique s'appuie plutôt sur des préconisations flexibles que sur des réglementations strictes.</p> <p><b>Industrielle :</b> La cité industrielle est considérée également en tant qu'outil au service d'autres cités. Elle constitue un outil délicat qui ne peut être appliqué strictement aux entités vivantes. La nature et les hommes ne sont pas réductibles à des procédures et des standards et excluent alors la réduction à une appréhension industrielle. La formalisation et la structuration sont nécessaires dans une certaine mesure pour organiser, fluidifier le fonctionnement de l'organisation et transmettre les informations (rapports, outils informatiques, technologiques, de mesure et de suivi, etc.). En particulier, dans certains secteurs, la position écologique repose en partie sur des connaissances scientifiques du vivant. Les expérimentations et la recherche d'innovations techniques peuvent permettre une meilleure adaptation et efficacité écologiques des pratiques agricoles sans nuire à l'observation et au respect du vivant. L'engagement écologique peut alors donner lieu à la mise en place de nouveaux outils ou de nouveaux critères dont l'objectif n'est pas l'efficacité industrielle mais l'inclusion de dimensions écologiques dans la stratégie et les processus de l'organisation. Mais, en tant qu'outil, la cité industrielle doit être utilisée de façon parcimonieuse afin de ne pas engendrer de cloisonnement et de fermeture entre les entités, entre les services et entre les dimensions de la responsabilité organisationnelle, et afin de ne pas alourdir l'organisation, ce qui finalement nuirait à son efficacité.</p> <p><b>Marchande :</b> Les objets de la cité marchande sont des outils et des moyens nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (salaires, prix, monnaie, comptes bancaires, etc.), mais ne constituent pas une finalité.</p>

	<p><b>Opinion :</b> L'organisation écologique se sert d'outils de la cité de l'opinion pour communiquer, sensibiliser aux valeurs et les faire essaimer (newsletter, outils informatiques, reportages, trophées, événements publics, etc.).</p>
<p><b>Retombées économiques et renommée</b></p>	<p><b>Marchande :</b> Le positionnement écologique de l'organisation a des répercussions sur la compétitivité de l'entreprise, dans un contexte de prise de conscience écologique. Il apporte de la valeur aux produits d'un point de vue marketing et permet d'améliorer la productivité du travail. La grandeur marchande n'est pas recherchée en tant que finalité. L'organisation écologique est désintéressée et ne se situe pas dans une logique concurrentielle, défavorable à la transparence et donc à l'avancée collective.</p> <p><b>Opinion :</b> Le positionnement écologique de l'organisation a des répercussions sur la réputation externe de l'entreprise. Il s'appuie sur des valeurs, des engagements et la vente de produits de plus en plus valorisés actuellement par l'opinion publique. Cependant, l'organisation écologique n'a pas pour finalité d'améliorer sa réputation, même si cela peut être une conséquence de son positionnement. L'organisation écologique s'appuie sur l'humilité. Sa réputation se construit naturellement par l'engagement de l'entreprise et ne doit pas être recherchée pour des intérêts économiques. L'authenticité de l'engagement (la grandeur inspirée) prime sur l'image externe de l'entreprise et permet à l'entreprise d'avoir une renommée authentique.</p>

Annexe 15. Le modèle *écologique* d'organisation à travers les cités

# Table des matières

---

<b>Précision sémantique.....</b>	<b>10</b>
<b>Démarche illustrative.....</b>	<b>11</b>

INTRODUCTION GENERALE .....	13
-----------------------------	----

<b>1 La problématique de la recherche .....</b>	<b>15</b>
1.1 Le contexte de la recherche : une crise écologique de grande ampleur, facteur d'évolution organisationnelle.....	15
1.2 La question de recherche : la portée de la critique écologique du capitalisme pour l'évolution organisationnelle.....	16
1.3 Une posture de chercheur en Sciences de gestion ouverte au questionnement philosophique .....	17
<b>2 Les dimensions théoriques de la recherche.....</b>	<b>18</b>
2.1 Le champ et l'objet de la recherche : la RSE et la critique écologique radicale dans le cadre de l'entreprise .....	18
2.1.1 La RSE et la capacité critique des acteurs de l'entreprise .....	19
2.1.2 L'objet de la recherche : la critique écologique radicale dans le cadre de l'entreprise .....	20
2.2 Le cadre théorique des Économies de la grandeur .....	21
2.2.1 L'argumentation écologique selon les Économies de la grandeur .....	21
2.2.2 La RSE dans la littérature sur les Économies de la grandeur.....	22
2.3 La déclinaison théorique de la question de recherche .....	23
<b>3 Les dimensions empiriques de la recherche .....</b>	<b>24</b>
3.1 Le design de recherche : une recherche qualitative interprétativiste fondée sur une étude de cas multiples.....	24
3.2 Le terrain de la recherche : des PME en croissance engagées en Biodynamie.....	26
3.3 La déclinaison empirique de la question de recherche.....	28
<b>4 Un modèle de recherche constructiviste pour la RSE.....</b>	<b>28</b>
4.1 La question de recherche et ses déclinaisons empirique et théorique.....	29
4.2 Les objectifs de la thèse pour le champ des recherches sur la RSE .....	30
<b>5 Les résultats de la recherche et la discussion .....</b>	<b>31</b>
<b>6 La structure de la thèse .....</b>	<b>33</b>

PARTIE 1. LE CAPITALISME FACE A LA CRITIQUE ECOLOGIQUE SOUS L'ANGLE DE LA SOCIOLOGIE PRAGMATIQUE : POUR UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE DE LA RSE .....	37
--	----

<b>Objectifs de la Partie 1 .....</b>	<b>41</b>
---------------------------------------	-----------



CHAPITRE 1. LES PRINCIPALES EVOLUTIONS HISTORIQUES ET THEORIQUES DE LA RSE : LA NECESSITE D'UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE .....	42
<b>1 D'un questionnement éthique à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à l'urgence de l'engagement social et écologique des entreprises à la fin du XX<sup>e</sup> siècle.....</b>	<b>45</b>
1.1 L'éthique des affaires : un questionnement ancien qui se répand depuis la fin du XIX <sup>e</sup> siècle	45
1.2 Les désaccords sur le périmètre de la responsabilité après la seconde guerre mondiale.....	46
1.3 Une responsabilité élargie face à la crise de légitimité de l'entreprise dans les années 1960	47
1.4 L'urgence de la RSE à la fin du XX <sup>e</sup> siècle.....	49
1.4.1 Une crise écologique et sociale.....	49
1.4.2 Une crise de régulation.....	49
<b>2 L'institutionnalisation et la fonctionnalisation de la RSE depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle .</b>	<b>50</b>
2.1 L'institutionnalisation de la RSE .....	50
2.1.1 La globalisation de la RSE avec le « développement durable ».....	50
2.1.2 Des « normes faibles » pour des démarches volontaires.....	52
2.1.3 Le durcissement progressif des normes liées à la RSE .....	53
2.2 La RSE comme outil de gestion.....	54
2.2.1 La gestion des risques .....	54
2.2.2 Une opportunité économique ou la réconciliation des enjeux économiques, sociaux et écologiques.....	54
2.2.3 Un outil de gestion pour l'ensemble des organisations.....	55
<b>3 La déconstruction de l'approche <i>fonctionnaliste</i> par les approches critiques de la RSE à partir des années 1990 .....</b>	<b>55</b>
3.1 Le dévoilement des relations de pouvoir sous-jacentes à la RSE par les approches critiques	56
3.2 La domination d'une approche <i>fonctionnaliste</i> de la RSE .....	56
3.3 La négligence des revendications écologiques par les parties prenantes dominantes .....	57
<b>4 La nécessité d'une approche constructiviste de la RSE .....</b>	<b>58</b>
4.1 Les limites de l'approche <i>fonctionnaliste</i> et des approches critiques.....	58
4.2 Le caractère controversé de la RSE .....	59
4.3 La capacité critique et d'influence des acteurs sociaux .....	60
CHAPITRE 2. LES EVOLUTIONS CONJOINTES DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE ET DU CAPITALISME .....	62
<b>1 Une approche théorique des évolutions conjointes de la critique et du capitalisme</b>	<b>64</b>
1.1 Le capitalisme comme système absurde, source de critiques .....	64
1.1.1 Le capitalisme comme système absurde qui doit se justifier.....	64
1.1.2 Les étapes et les manifestations de la critique : indignation, critique « <i>voice</i> » et critique « <i>exit</i> ».....	65
1.1.3 Les degrés de critiques : une critique <i>corrective</i> et une critique <i>radicale</i> .....	67
1.2 L' <i>esprit du capitalisme</i> comme réponse à la critique.....	68
1.2.1 L' <i>esprit du capitalisme</i> : des justifications et transformations en faveur de la critique .....	68
1.2.2 Le rôle moteur de la critique pour l'évolution de l' <i>esprit du capitalisme</i> .....	69
1.2.3 La force du capitalisme : la critique mise au service de l'accumulation.....	70
1.3 Un modèle de changement effectif et non linéaire .....	70
<b>2 Une nouvelle critique du capitalisme : la critique écologique.....</b>	<b>72</b>
2.1 Les attributs d'une critique classique : indignation, critique « <i>voice</i> » et critique « <i>exit</i> » .....	73

2.1.1	Le renouveau de l'indignation écologique à la fin du XX <sup>e</sup> siècle.....	73
2.1.2	La critique « <i>voice</i> » : les apports scientifiques et économiques .....	74
2.1.3	La critique « <i>exit</i> » : le militantisme écologique .....	74
2.2	<b>La potentielle radicalité d'une critique écologique systémique .....</b>	<b>75</b>
2.3	<b>L'action de la critique écologique par la RSE.....</b>	<b>76</b>
2.3.1	La RSE à la jonction du capitalisme et de la critique .....	76
2.3.2	La particularité et la pertinence de la question écologique pour la RSE .....	76
2.3.3	L'apport des Économies de la grandeur pour révéler la capacité critique des acteurs.....	77
 <b>CHAPITRE 3. LES JUSTIFICATIONS DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE ET DU CAPITALISME .....</b>		<b>80</b>
<b>1</b>	<b>Une approche théorique des justifications de la critique et du capitalisme .....</b>	<b>83</b>
1.1	La sociologie pragmatique : la considération des capacités critiques des acteurs sociaux ....	83
1.2	Les désaccords de la vie sociale : de la montée en généralité à la mise en accord .....	84
1.3	Les différents principes supérieurs communs : huit conceptions de la justice.....	85
1.3.1	La cité inspirée : l'état de grâce ou l'inspiration .....	86
1.3.2	La cité domestique : la position hiérarchique dans une chaîne de dépendances personnelles	86
1.3.3	La cité de l'opinion : l'opinion des autres.....	87
1.3.4	La cité civique : la représentation du collectif et de la volonté générale .....	87
1.3.5	La cité marchande : l'enrichissement sur un marché concurrentiel .....	87
1.3.6	La cité industrielle : l'efficacité et l'expertise.....	87
1.3.7	La <i>cité verte</i> : l'harmonie entre l'homme, la faune et la flore .....	88
1.3.8	La cité par projets : la mise en réseau et la multiplicité des projets .....	88
1.3.9	Des cités attachées aux situations et non aux individus .....	89
1.3.10	Des argumentations appuyées sur des objets .....	89
1.4	Les règles de l'argumentation : six axiomes.....	90
1.5	Les conflits entre les cités.....	93
1.6	Les résolutions possibles du différend .....	96
1.6.1	La résolution dans une cité .....	96
1.6.2	L'arrangement qui ne s'appuie sur aucune cité .....	96
1.6.3	Le compromis entre les cités .....	96
1.6.4	La domination complexe.....	100
1.7	La formulation de nouvelles cités.....	101
1.8	L'évolution du capitalisme par le prisme des cités.....	101
<b>2</b>	<b>Les justifications de la critique écologique : la formulation d'une <i>cité verte</i> ? .....</b>	<b>102</b>
2.1	La multiplication des controverses écologiques depuis les années 1970 .....	103
2.2	La formulation d'une <i>argumentation écologique</i> .....	103
2.2.1	Les conflits écologiques à l'aune des cités existantes .....	103
2.2.2	La formulation d'une septième cité : la <i>cité verte</i> .....	106
2.3	La radicalité écologique : les prémices d'une théorisation .....	111
2.3.1	La révolution des règles de l'argumentation par l' <i>argumentation écologique</i> .....	111
2.3.2	La portée systémique de la pensée écologique .....	113
<b>3</b>	<b>Les justifications de la critique écologique et de l'<i>esprit du capitalisme</i> dans les théories des organisations .....</b>	<b>113</b>
3.1	L'intérêt des Économies de la grandeur pour la recherche en management .....	113
3.2	La diversité des rationalités en entreprise : des champs d'application académique variés ..	115
3.3	La résolution des controverses écologiques dans le capitalisme .....	115

3.3.1	Les justifications et les transformations du capitalisme face à la critique écologique .....	116
3.3.2	L'instabilité intrinsèque du compromis entre les parties prenantes.....	119
3.3.3	Les limites de la RSE et du « développement durable » pour fonder un nouvel <i>esprit du capitalisme</i> .....	121
3.3.4	Le renouveau de la critique écologique : vers une critique écologique radicale .....	123
3.4	La nécessité d'analyser la critique écologique radicale.....	125

**Synthèse de la Partie 1, formulation de la question de recherche et de sa déclinaison théorique.....128**

**PARTIE 2. UNE RECHERCHE QUALITATIVE INTERPRETATIVISTE : LA RSE DANS DES PME EN CROISSANCE ENGAGEES EN BIODYNAMIE ..... 135**

**Objectifs de la Partie 2.....139**

**CHAPITRE 4. UNE POSTURE INTERPRETATIVISTE POUR UNE RECHERCHE QUALITATIVE ENRACINEE..... 140**

<b>1</b>	<b>Une démarche qualitative .....</b>	<b>142</b>
1.1	Une posture épistémologique interprétativiste.....	142
1.2	Le choix de la méthode qualitative et de la théorie enracinée .....	143
1.3	Les critères de validité de la recherche .....	144
<b>2</b>	<b>L'étude de cas multiples et l'échantillonnage.....</b>	<b>145</b>
2.1	L'étude de cas multiples .....	145
2.2	L'échantillon des personnes interrogées pour l'étude de cas.....	147
2.3	La pertinence de l'échantillonnage .....	149
<b>3</b>	<b>La collecte des données.....</b>	<b>150</b>
3.1	Les étapes de collecte.....	150
3.2	Les entretiens .....	151
3.2.1	L'entretien semi-directif .....	151
3.2.2	Le guide d'entretien.....	152
3.3	Les observations .....	153
3.4	La documentation.....	153
3.5	La plausibilité et la pertinence de la collecte de données.....	154
<b>4</b>	<b>L'analyse des données.....</b>	<b>154</b>
4.1	Les étapes principales de l'analyse des données .....	155
4.1.1	Le codage par NVivo 10 .....	156
4.1.2	L'analyse exploratoire .....	157
4.1.3	L'analyse complète .....	159
4.1.4	L'analyse finale : la mise en perspective théorique .....	160
4.2	La plausibilité, la pertinence et la fiabilité de l'analyse.....	163

CHAPITRE 5. LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LA BIODYNAMIE, UNE CRITIQUE ECOLOGIQUE RADICALE .....	166
<b>1 La Biodynamie : un mouvement critique à l'origine de l'agriculture biologique .....</b>	<b>168</b>
1.1 Les mouvements fondateurs de l'agriculture biologique.....	168
1.2 La Biodynamie : Une conception alternative de l'homme, de la nature et de l'agriculture ..	169
1.3 Des interventions discrètes qui favorisent la vie.....	170
<b>2 L'institutionnalisation de l'agriculture biologique .....</b>	<b>171</b>
2.1 De la généralisation des préoccupations écologiques à l'organisation des mouvements.....	171
2.1.1 Le renouveau des préoccupations écologiques face à l'industrialisation de l'agriculture .....	172
2.1.2 L'organisation des mouvements d'agriculture biologique .....	172
2.2 La phase d'institutionnalisation de l'agriculture biologique .....	173
2.2.1 La reconnaissance institutionnelle de l'agriculture biologique .....	173
2.2.2 Le développement d'agriculture alternatives avec le développement durable .....	174
2.3 Les effets de l'institutionnalisation : la tendance au <i>fonctionnalisme</i> .....	175
2.3.1 L'atténuation des fondements éthiques à l'origine de l'agriculture biologique.....	175
2.3.2 L'atténuation de la critique au profit du développement économique .....	176
2.3.3 Une multiplicité d'acteurs aux intérêts divergents .....	176
<b>3 La Biodynamie : un positionnement écologique radical en développement.....</b>	<b>177</b>
3.1 Le développement de la Biodynamie depuis le début du XX <sup>e</sup> siècle .....	177
3.2 La recherche sur les retombées écologiques et socio-économiques de la Biodynamie .....	179
3.3 Un positionnement écologique radical en développement.....	180
3.4 L'intérêt de l'étude de la Biodynamie pour notre question de recherche.....	181
CHAPITRE 6. LES TERRAINS DE RECHERCHE : LA RSE DANS DES PME EN CROISSANCE ENGAGEES EN BIODYNAMIE .....	182
<b>1 Le cas principal : Les Côteaux Nantais .....</b>	<b>184</b>
1.1 L'histoire des Côteaux Nantais .....	184
1.2 La croissance et la structuration des Côteaux Nantais.....	187
1.3 La place de la Biodynamie dans le positionnement écologique des Côteaux Nantais.....	189
1.4 Les Côteaux Nantais aujourd'hui .....	192
1.4.1 Les activités des Côteaux Nantais .....	192
1.4.2 La répartition des activités sur les sites .....	193
1.4.3 Les dirigeants des Côteaux Nantais.....	195
1.4.4 Les produits, les marques et la distribution .....	195
1.5 La démarche RSE des Côteaux Nantais .....	197
<b>2 Le cas secondaire : Body Nature .....</b>	<b>200</b>
2.1 L'histoire de Body Nature .....	200
2.2 La croissance et la structuration de Body Nature .....	202
2.3 La place de la Biodynamie dans le positionnement écologique de Body Nature .....	203
2.4 Body Nature aujourd'hui .....	205
2.4.1 L'activité de Body Nature.....	205
2.4.2 Le site de Body Nature.....	207
2.4.3 Les dirigeants de Body Nature .....	208
2.4.4 Les produits, les marques et la distribution .....	209
2.5 La démarche RSE de Body Nature .....	210

### **3 Une mise en perspective historique des cas avec l'histoire de la RSE, l'évolution du capitalisme et l'émergence de l'argumentation écologique .....213**

#### **Synthèse de la Partie 2 et déclinaison empirique de la question de recherche .....216**

## **PARTIE 3. L'AMBIVALENCE DE LA RSE ET L'APPORT DE L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE POUR UNE EVOLUTION RADICALE DU MODELE DE L'ENTREPRISE.. ..... 221**

### **Objectifs de la Partie 3 .....225**

#### **CHAPITRE 7. LA TENSION REVELEE PAR LA FORMALISATION DE LA RSE : L'EVOLUTION DU POSITIONNEMENT ECOLOGIQUE VERS UNE STRATEGIE CONCURRENTIELLE ..... 226**

### **1 Le contexte de la formalisation de la RSE : la croissance et la structuration de deux PME engagées.....229**

#### **1.1 Les facteurs externes et internes de la croissance et de la structuration des entreprises .... 229**

##### **1.1.1 Des facteurs externes : l'essor de la demande de produits biologiques et écologiques..... 229**

##### **1.1.2 Des facteurs internes : des dirigeants développeurs ..... 230**

##### **1.1.3 L'évidence de la nécessité de croissance ..... 231**

#### **1.2 Une croissance continue et soutenue ..... 232**

#### **1.3 La structuration de l'entreprise ..... 232**

##### **1.3.1 L'essor de la cité marchande : une démarche plus descendante et gestionnaire ..... 232**

##### **1.3.2 L'essor de la cité industrielle : la spécialisation des tâches et le cloisonnement des activités 234**

### **2 La formalisation de la RSE à travers les cités des Économies de la grandeur .....235**

#### **2.1 La cité marchande ..... 236**

##### **2.1.1 La RSE comme avantage concurrentiel ..... 236**

##### **2.1.2 La critique de l'instrumentalisation et le risque de dénaturaion des engagements ..... 237**

#### **2.2 La cité industrielle..... 238**

##### **2.2.1 La structuration et la formalisation des engagements par la RSE ..... 238**

##### **2.2.2 La critique de la formalisation et de la structuration de la RSE..... 239**

#### **2.3 La cité de l'opinion..... 240**

##### **2.3.1 Les incitations externes pour la mise en place d'une communication stratégique..... 240**

##### **2.3.2 La RSE comme vecteur de valorisation et de différenciation..... 241**

##### **2.3.3 Le primat de l'image et le risque de dénaturaion des engagements..... 242**

#### **2.4 La cité civique ..... 243**

##### **2.4.1 Un projet de société soutenu par la RSE ..... 243**

##### **2.4.2 Une RSE non réglementaire, mais un engagement collectif obligatoire ..... 244**

##### **2.4.3 Les abus de la mise en conformité et les absurdités de certaines normes ..... 244**

#### **2.5 La cité inspirée ..... 245**

##### **2.5.1 Une RSE sans le nom et basée sur des convictions personnelles..... 245**

##### **2.5.2 La déconnexion entre la RSE formalisée et les convictions personnelles ..... 246**

#### **2.6 La cité domestique ..... 247**

##### **2.6.1 Des valeurs et des engagements humains ancrés..... 247**

2.6.2	La formalisation de la RSE pour contrer les abus de la souplesse relationnelle.....	248
2.6.3	Une RSE descendante dans un contexte de croissance et de structuration .....	249
<b>2.7</b>	<b>La cité par projets .....</b>	<b>249</b>
2.7.1	La fédération d'une diversité de projets et de partenaires.....	250
2.7.2	Une ambition de cohésion interne non atteinte.....	250
2.7.3	La croissance et la structuration à l'encontre de la cohésion et de la fluidité interne.....	251
<b>2.8</b>	<b>L'argumentation écologique.....</b>	<b>252</b>
2.8.1	La centralité et la globalité de l'engagement écologique .....	252
2.8.2	La critique de la priorité économique et de l'instrumentalisation des engagements écologiques .....	253
2.9	L'éloignement de la nature avec la croissance et la structuration chez les Côteaux Nantais	255
<b>3</b>	<b>L'ambivalence de la RSE pour le positionnement écologique dans un contexte de développement économique.....</b>	<b>258</b>
3.1	Une tension interne ou la volonté de se distinguer des dérives externes.....	258
3.1.1	Une synthèse de l'appréhension des cités au sujet de la RSE dans chacune des entreprises.	258
3.1.2	La tension entre deux approches de la RSE chez les Côteaux Nantais.....	260
3.1.3	La RSE comme opportunité de se valoriser et de se démarquer chez Body Nature .....	260
3.2	La tension entre une approche <i>fonctionnaliste</i> de l'entreprise et l'engagement <i>écologique</i> fondé sur la Biodynamie.....	261
<b>4</b>	<b>Synthèse des résultats présentés dans le chapitre 7.....</b>	<b>264</b>
<b>CHAPITRE 8. LE FONDEMENT DE L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE VEHICULEE PAR LA BIODYNAMIE ET SA MANIFESTATION DANS L'ENTREPRISE .....</b>		
<b>265</b>		
<b>1</b>	<b>Le fondement de l'argumentation écologique véhiculée par la Biodynamie .....</b>	<b>269</b>
1.1	Une nature vivante comme système étendu d'entités vivantes incluant l'homme .....	269
1.1.1	La revendication d'une « essence » de la Biodynamie.....	270
1.1.2	Une nature vivante comme système étendu d'entités vivantes.....	271
1.1.3	La conception <i>fonctionnaliste</i> du vivant comme ressource pour l'entreprise .....	273
1.2	Les implications de la conception <i>écologique</i> de la nature : variation et diversité .....	274
1.2.1	Les variations naturelles non-humaines : cycles et aléas, singularité et diversité .....	274
1.2.2	Les variations naturelles humaines : cycles et aléas, singularité et diversité.....	276
1.2.3	La prévision, la standardisation et l'homogénéisation dans l'approche <i>fonctionnaliste</i> .....	276
1.3	L'opposition ontologique entre les conceptions <i>fonctionnaliste</i> et <i>écologique</i> de la nature et de l'homme.....	279
<b>2</b>	<b>La défense du positionnement écologique de l'entreprise .....</b>	<b>280</b>
2.1	L'ancrage du positionnement écologique de l'entreprise dans les sensibilités écologiques.	282
2.1.1	Les convictions des dirigeants : la croissance et la transmission de l'entreprise .....	282
2.1.2	Une sensibilité écologique partagée par les collaborateurs .....	284
2.1.3	La sensibilisation écologique par la proximité à la nature et entre les hommes.....	285
2.1.4	Les garanties d'adhésion des collaborateurs aux valeurs écologiques .....	287
2.2	La défense du positionnement écologique de l'organisation .....	289
2.2.1	Une démarche organisationnelle ascendante : la centralité de l'activité agricole.....	289
2.2.2	La polyvalence et l'autonomie de l'organisation.....	292
2.3	La gestion du vivant dans le métier agricole .....	294
2.3.1	Les pratiques biodynamiques pour une stimulation discrète de la vie .....	295

2.3.2	Le respect des variations du vivant non-humain : cycles et aléas, singularité et diversité .....	296
2.3.3	Une démarche individuelle ascendante : l'observation, l'écoute et l'adaptation constante ..	298
2.3.4	La connaissance scientifique et sensible du vivant .....	299
2.3.5	L'autonomie et la flexibilité des équipes en réseau .....	300
2.3.6	Le rôle de l'agriculteur-manager.....	301
<b>2.4</b>	<b>La gestion des hommes dans l'entreprise .....</b>	<b>302</b>
2.4.1	Des pratiques et des produits positifs pour la vie humaine .....	302
2.4.2	L'adaptation et le respect des variations humaines : cycles et aléas, singularité et diversité.	303
2.4.3	La proximité hiérarchique : le manager animateur et accompagnateur.....	304
2.4.4	L'autonomie et la flexibilité des conseillères-distributrices en réseau chez Body Nature .....	306
<b>2.5</b>	<b>Des entreprises ouvertes à l'extérieur qui participent à l'avancée de la société .....</b>	<b>306</b>
2.5.1	Les projets de coopération et de sensibilisation écologique externe .....	306
2.5.2	La coopération pour l'avancée du « bio » ou de la Biodynamie .....	310
<b>3</b>	<b>Un modèle <i>écologique</i> d'organisation .....</b>	<b>312</b>
3.1	L'expérimentation <i>in situ</i> d'un modèle <i>écologique</i> d'organisation.....	313
3.2	La défense d'un modèle <i>écologique</i> d'organisation à travers les cités.....	313
<b>4</b>	<b>Synthèse des résultats présentés dans le chapitre 8.....</b>	<b>315</b>
CONCLUSION DES RESULTATS : LA TENSION ENTRE DEUX MODELES ORGANISATIONNELS.....		317
<b>1</b>	<b>Les critiques et les compromis entre les cités au sujet de la RSE : la tension entre deux modèles organisationnels .....</b>	<b>319</b>
<b>2</b>	<b>La triple tension sur la finalité, la motivation et le fonctionnement de l'entreprise</b>	<b>325</b>
2.1	Une finalité écologique globale et évolutive versus une finalité économique stratégique...	325
2.2	La proximité à la nature comme facteur de sensibilité écologique vs la symbolisation de la nature comme facteur de réputation.....	326
2.2.1	L'ancrage de la sensibilité écologique dans le cœur de métier agricole .....	327
2.2.2	Des secteurs plus ou moins proches des enjeux écologiques.....	327
2.2.3	La sensibilisation écologique par l'implantation en nature et des activités secondaires .....	327
2.2.4	La distance physique à la nature : la sensibilité individuelle ou la déconnection du vivant ....	328
2.2.5	Une approche formalisée de la sensibilisation.....	329
2.2.6	La tension entre une motivation interne et une motivation externe.....	329
<b>2.3</b>	<b>L'organisation vivante autonome vs l'organisation industrielle .....</b>	<b>330</b>
2.3.1	La revendication d'une organisation vivante autonome dans les discours.....	330
2.3.2	L'organisation systémique des cœurs de métiers .....	330
2.3.3	Des initiatives de coopération externes.....	330
2.3.4	L'atténuation de l'autonomie et de la polyvalence des entreprises .....	331
2.3.5	L'atténuation de la démarche ascendante.....	331
2.3.6	Les limites à la mise en place de l'organisme vivant autonome et la tension avec un fonctionnement pyramidal .....	332
<b>3</b>	<b>Conclusion générale des résultats.....</b>	<b>334</b>

CHAPITRE 9. LE BOULEVERSEMENT DES JUSTIFICATIONS PAR L'ARGUMENTATION ECOLOGIQUE : CONTRIBUTIONS THEORIQUES POUR LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR ..... 337

<b>1</b>	<b>Les liens entre l'argumentation écologique issue de la Biodynamie et les cités .....</b>	<b>340</b>
1.1	La cité inspirée : sensibilité, art, authenticité et singularité .....	340
1.2	La cité par projets : une organisation humaine polyvalente et autonome, l'écosystème et les relations entre les entités vivantes .....	341
1.3	La cité domestique : l'enracinement dans un territoire, la proximité, le respect et la confiance entre les hommes et les limites de l'attachement traditionnel à la hiérarchie .....	342
1.4	La cité civique : la recherche de l'intérêt collectif, les limites des règlements .....	343
1.5	La cité de l'opinion : la réputation comme retombée naturelle, les outils de communication, l'antagonisme avec la réputation par l'artifice et le manque d'humilité.....	345
1.6	La cité marchande : les outils marchands, les retombées économiques désintéressées, l'antagonisme avec l'instrumentalisation et la gestion par le chiffre .....	345
1.7	La cité industrielle : les outils industriels, l'antagonisme avec la standardisation, la systématisation et la quantification .....	346
<b>2</b>	<b>La conception écologique de la nature et de l'homme .....</b>	<b>348</b>
2.1	Au-delà du questionnement moral, un questionnement ontologique sur la nature.....	348
2.2	La conception biodynamiste de la nature et ses implications directes.....	349
2.3	Une extension de la communauté et de la dignité des sujets .....	350
<b>3</b>	<b>Une méta-cité écologique .....</b>	<b>350</b>
3.1	L'argumentation écologique au-delà d'une cité.....	350
3.2	Le lien entre la méta-cité écologique et les cités .....	351
3.2.1	La synergie entre la cité inspirée et la cité par projets dans l'argumentation écologique .....	351
3.2.2	L'ambivalence des cités domestique et civique .....	352
3.2.3	L'antagonisme des cités de l'opinion, marchande et industrielle, l'utilité des objets et les retombées.....	353
<b>4</b>	<b>Un autre rapport à la connaissance et à la science .....</b>	<b>354</b>
4.1	Une posture fondée sur l'humilité .....	354
4.2	L'élargissement de la connaissance .....	355
4.3	La coopération, l'évolution et l'incertitude comme principes d'évaluation .....	355

CHAPITRE 10. LA PORTEE DE LA CRITIQUE ECOLOGIQUE RADICALE POUR LE MODELE ORGANISATIONNEL ET LA RSE : CONTRIBUTIONS THEORIQUES POUR L'ESPRIT DU CAPITALISME ET POUR LA RSE..... 358

<b>1</b>	<b>La radicalité de la critique écologique et sa manifestation dans le contexte de l'entreprise .....</b>	<b>361</b>
1.1	Les compromis impossibles.....	361
1.2	La RSE comme concrétisation d'une critique dans l'organisation et la remise en question de la scission des acteurs sociaux .....	361
<b>2</b>	<b>L'ambivalence de la RSE entre un modèle fonctionnaliste d'organisation et un modèle écologique d'organisation.....</b>	<b>363</b>
2.1	Le modèle fonctionnaliste d'organisation et la RSE comme responsabilité limitée et segmentée pour une finalité marchande .....	363
2.1.1	Un modèle fonctionnaliste basé sur la finalité marchande et un fonctionnement industriel .	363
2.1.2	La RSE comme stratégie au service d'une finalité marchande.....	364



2.1.3	Le modèle <i>fonctionnaliste</i> d'organisation à travers les cités des Économies de la grandeur..	365
<b>2.2</b>	<b>Le modèle <i>écologique</i> d'organisation et la RSE comme responsabilité écologique globale..</b>	<b>367</b>
2.2.1	Les fondements du modèle <i>écologique</i> d'organisation .....	367
2.2.2	La RSE comme finalité globale de l'entreprise .....	370
2.2.3	Le modèle <i>écologique</i> d'organisation à travers les cités des Économies de la grandeur .....	372
<b>3</b>	<b>La portée de la critique écologique radicale pour l'évolution des entreprises .....</b>	<b>374</b>
3.1	L'élargissement de la notion de responsabilité.....	374
3.2	Vers une conscience écologique .....	375
3.3	La renaturation de l'homme dans une organisation vivante évolutive .....	376
 <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>		<b>379</b>
<b>1</b>	<b>Les contributions et les perspectives théoriques.....</b>	<b>382</b>
1.1	Le bouleversement des justifications par l' <i>argumentation écologique</i> : conclusions de la thèse pour l' <i>argumentation écologique</i> dans les Économies de la grandeur .....	382
1.1.1	Le bouleversement ontologique de la vision de la nature et de l'homme .....	383
1.1.2	Les liens entre la méta-cité écologique et les cités des Économies de la grandeur .....	383
1.1.3	Le fondement de l' <i>argumentation écologique</i> et le bouleversement des axiomes .....	384
1.1.4	Une théorisation de l' <i>argumentation écologique</i> .....	385
1.2	L' <i>ambivalence</i> de la RSE face à la critique écologique : conclusions de la thèse pour la RSE	386
1.2.1	Un modèle <i>fonctionnaliste</i> d'organisation et la RSE comme outil stratégique .....	386
1.2.2	Un modèle <i>écologique</i> d'organisation et la RSE intégrée dans l'organisation .....	387
1.2.3	L' <i>ambivalence</i> de la RSE : la finalité, la motivation et l'organisation .....	387
1.3	La portée de la critique écologique radicale pour l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste : conclusions de la thèse pour l' <i>esprit du capitalisme</i> et pour la RSE comme vecteur de transformation .....	390
1.3.1	Une évolution de la conscience humaine pour une organisation vivante .....	390
1.3.2	La « critique <i>action</i> » comme action de l'entreprise en faveur de la critique .....	391
1.3.3	Les freins à l'évolution vers un modèle <i>écologique</i> d'organisation.....	391
1.4	Bilan schématisé du modèle théorique.....	392
1.5	Les perspectives théoriques .....	394
<b>2</b>	<b>Les contributions, les limites et les perspectives méthodologiques .....</b>	<b>395</b>
2.1	Un positionnement méthodologique original.....	395
2.1.1	Un questionnement à la croisée de l'écologie et de la philosophie.....	395
2.1.2	Des cas inédits et exemplaires : la défense d'un positionnement écologique radical dans des PME en croissance .....	396
2.1.3	Un échantillon original : des répondants négligés dans les recherches sur la RSE.....	396
2.2	Une posture peu propice à la généralisation .....	396
2.2.1	Une posture incompatible avec la généralisation .....	397
2.2.2	Le nombre restreint de cas étudiés et de répondants interrogés.....	397
2.2.3	L'originalité et la singularité intrinsèque des cas .....	397
2.3	Les perspectives en termes de terrain de recherche .....	397
<b>3</b>	<b>Les implications managériales .....</b>	<b>398</b>
3.1	Les principales conditions d'émergence et de pérennité du modèle <i>écologique</i> d'organisation .....	398
3.1.1	La vision du dirigeant .....	398
3.1.2	La proximité aux entités vivantes.....	398

---

<b>3.2</b>	<b>La mise en place d'un modèle <i>écologique</i> d'organisation .....</b>	<b>399</b>
3.2.1	Le questionnement assumé de la finalité de l'entreprise .....	399
3.2.2	L'expression des convictions personnelles et des singularités.....	399
3.2.3	L'intégration du positionnement écologique dans un fonctionnement systémique interne..	400
3.2.4	L'intégration du positionnement écologique dans un fonctionnement systémique externe .	401
<b>3.3</b>	<b>Les compétences managériales à développer.....</b>	<b>402</b>
3.3.1	Des qualités d'adaptation et d'accompagnement .....	402
3.3.2	Une pensée analytique complexe et globale .....	403
3.3.3	L'attention du manager à sa propre intériorité .....	403
<b>3.4</b>	<b>Des contextes d'expérimentation favorables.....</b>	<b>403</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>406</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>		<b>424</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>		<b>426</b>
<b>LISTE DES PHOTOGRAPHIES .....</b>		<b>428</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>429</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>		<b>483</b>

**Titre :**

La critique écologique radicale dans le contexte de l'entreprise  
*L'ambivalence des démarches de RSE dans les entreprises en Biodynamie*

**Mots clés :** Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), Critique écologique, Nouvel esprit du capitalisme, Économies de la grandeur, Argumentation écologique, Biodynamie

**Résumé :**

Depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les revendications écologiques remettent en question la légitimité du capitalisme et amènent les entreprises à se justifier et à se transformer. L'essor de la RSE dans les entreprises peut être considéré comme étroitement lié à la critique écologique du capitalisme (Chiapello, 2013). Dans une approche constructiviste de la RSE, nous nous interrogeons sur la portée de la critique écologique pour l'évolution organisationnelle dans un contexte capitaliste. Nous questionnons la transformation de l'entreprise par les acteurs d'une critique écologique radicale, en nous intéressant au fondement ontologique de cette critique et à ses répercussions sur le modèle de l'entreprise et sur la RSE. Cette recherche s'appuie sur le cadre des Économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991), afin d'appréhender la multiplicité des positions des acteurs sociaux et leur capacité à argumenter et à influencer l'évolution des entreprises.

En particulier, nous analysons l'émergence d'une argumentation écologique et questionnons son caractère radical (Lafaye & Thévenot, 1993). Cette recherche qualitative interprétativiste s'appuie sur l'étude de deux PME en croissance engagées en Biodynamie. Nous y étudions la confrontation entre le développement d'un modèle *fonctionnaliste* d'organisation et les tentatives de défense d'un modèle *écologique* d'organisation, la RSE tenant une place ambivalente dans cette tension. Cette recherche confirme et précise le bouleversement ontologique amené par l'*argumentation écologique* (Lafaye & Thévenot, 1993) et expose ce que ce bouleversement implique pour la RSE et pour l'évolution des entreprises.

**Title:**

Radical ecological criticism in organizational context  
*CSR ambivalence in Biodynamic companies*

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), Ecological criticism, New spirit of capitalism, Economies of worth, Ecological argumentation, Biodynamics

**Abstract:**

Since the end of the twentieth century, ecological claims have challenged the legitimacy of capitalism and led companies to justify and transform themselves. In particular, ecological criticism of capitalism lead to the rise of CSR in companies (Chiapello, 2013). In a constructivist approach to CSR, we question the scope of ecological criticism for organizational evolution. We aim at explaining how actors of a radical ecological criticism try to transform companies, threw the analysis of the ontological basis of this criticism, and the manner ecological claims are defended in an organizational context. This research is based on the framework of the Economies of worth (Boltanski & Thévenot, 1991), in order to take into account the multiplicity of social actor positions and their ability to argue and influence the evolution of companies.

In particular, we analyze the emergence of an ecological argumentation and we question its radical character (Lafaye & Thévenot, 1993). This interpretative qualitative research is based on the study of two growing SMEs involved in Biodynamics. Through this multiple case study, we analyze the confrontation between the development of a *functionalist* organizational model and attempts to defend an *ecological* organizational model and CSR ambivalence in this tension. This research confirms and clarifies the ontological upheaval brought about by *ecological argumentation* (Lafaye & Thévenot, 1993). Then we specify what this upheaval implies for CSR and for the evolution of companies.