



**Mémoire pour l'obtention du diplôme de  
l'Habilitation à Diriger des Recherches**

(Arrêté du 23 Novembre 1988)

**de l'Université de Poitiers**

présenté par

**Pierre Baret**

**Analyse et formalisation du processus  
d'institutionnalisation de la responsabilité  
sociale au sein des entreprises**

Date de soutenance : lundi 11 juin 2018

*Sous la direction de :*

**Benjamin DREVETON**, *Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Poitiers*

*Rapporteurs :*

**Franck AGGERI**, *Professeur en Sciences de Gestion, École des Mines – Paris Tech.*

**Nicolas BERLAND**, *Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Paris-Dauphine*

**Michel CAPRON**, *Professeur Émérite des Universités en Sciences de Gestion, Université de Paris 8*

*Suffragants :*

**Amaury GRIMAND**, *Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Nantes*

**Bernard GUILLON**, *Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour.*



# Table des matières

## Analyse et formalisation du processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale au sein des entreprises

Remerciements.....	8
Préambule : Du parcours personnel au questionnement scientifique sur la RSE .....	10
<b>Introduction générale .....</b>	<b>12</b>
1 Des biens communs à la RSE : la définition d'un objet de recherche.....	12
2 Un positionnement épistémologique « global » fondé sur un système de postulats.....	15
3 Ancrages théoriques induits par notre positionnement épistémologique .....	22
4 Choix méthodologiques induits par notre positionnement épistémologique « régional »	25
4.1 La recherche-intervention et les tensions qui en découlent.....	25
4.2 La production de connaissances <i>via</i> la recherche-intervention.....	26
4.3 L'enjeu de la recherche-intervention : dépasser les tensions via la co-construction de connaissances.....	27
4.4 L'hétérogénéité des acteurs : la source de la co-construction de connaissances dans le cadre d'une RI .....	28
4.5 L'enjeu de la RI : favoriser les interactions entre acteurs hétérogènes au sein de l'espace d'expertise pour co-construire des connaissances actionnables.....	28
5 Fondements empiriques .....	30
5.1 Contrats de recherche et réseaux d'entreprises.....	30
5.2 Les Chaires et l'IRSI.....	32
5.2.1 Les Chaires « ISO 26000 et RSE » et « Evaluer et rendre compte de la performance globale »	32
5.2.2 L'IRSI .....	34
6 Conclusion : Vers une analyse et une formalisation du processus d'institutionnalisation de la RSE au sein de l'entreprise .....	35
<b>Partie 1 : Impliquer la direction en démontrant la pertinence d'une démarche responsable .....</b>	<b>40</b>
Introduction.....	40
1 Gains et opportunités d'une démarche responsable .....	41

1.1	Réduire ses coûts via une démarche responsable .....	41
1.2	Augmenter ses revenus via une démarche responsable .....	42
2	Intérêt d'une démarche responsable en matière de financement de projets .....	43
2.1	Une réglementation bancaire incomplète qui laisse aux banques la responsabilité des impacts extra-financiers de leurs activités.....	45
2.2	La pression des ONG pour intégrer les différents degrés de risques sociaux et environnementaux .....	46
2.3	Bénéfices attendus d'une politique responsable de financement de projets .....	47
3	Intérêt d'une démarche responsable envers son territoire .....	48
4	Intérêt d'une démarche responsable en matière de légitimité pour l'entreprise .....	50
4.1	Légitimité de l'autorité de l'auteur de l'approche responsable.....	51
4.1.1	Connaissance et légitimité de l'auteur .....	52
4.1.2	Conflits de légitimité entre acteurs de la relation duale .....	53
4.1.3	La reconnaissance de l'autorité et des lieux de connaissance .....	54
4.2	La production de la connaissance et l'assujettissement des autres .....	56
4.2.1	Connaissance, légitimité, normalisation et prédication .....	56
4.2.2	Pilotage de la norme, contrôle et panoptique inversé.....	57
4.3	Autodisciplines et assujettissement du corps politique.....	58
4.3.1	Autodiscipline et assujettissement des parties prenantes.....	59
4.3.2	Autodiscipline autoritaire et maintien de la légitimité .....	60
	Conclusion .....	61
	<b>Partie 2 : Définir les priorités d'une démarche responsable cohérente.....</b>	<b>62</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>62</b>
1	La logique normative comme outil de hiérarchisation des priorités d'une démarche RSE	63
1.1	Le référentiel AFNOR SD 21 000 et l'identification des enjeux sociaux et environnementaux .....	63
1.1.1	Un référentiel qui dépasse la théorie des parties prenantes .....	63
1.1.2	La méthodologie « SD 21 000 » .....	65
1.2	Expérimentation du SD 21 000 pour identifier les risques d'incohérence de la stratégie RSE .....	68
1.3	Analyse du SD 21 000 comme outil de hiérarchisation des priorités d'une stratégie RSE	69
1.3.1-	Des risques bien identifiés.....	69
1.3.2-	Les conditions d'efficience .....	69
1.3.3-	Les limites de l'outil .....	70

2	La logique d'un référentiel d'indicateurs extra-financiers comme outil de hiérarchisation des priorités d'une démarche RSE .....	71
2.1	Analyse croisée des indicateurs du GRI et des rapports DD du secteur banque-assurance	73
2.2	Identification des parties prenantes .....	76
2.3	Vers une première hiérarchisation des indicateurs extra-financiers .....	79
2.4	Test et correction du pré-diagnostic auprès des parties prenantes .....	81
2.5	Opérationnalisation du référentiel d'indicateurs.....	82
2.6	Portée et limite.....	84
	Conclusion .....	85
	<b>Partie 3 : Mobiliser les acteurs de l'entreprise dans le déploiement d'une démarche responsable .....</b>	<b>86</b>
	Introduction.....	86
1	Identifier les perceptions a priori des acteurs de l'entreprise vis-à-vis d'une démarche responsable .....	86
1.1	Comprendre l'apprentissage organisationnel associé à l'ISO 26000 .....	87
1.2	Comprendre le processus d'adaptation de l'ISO 26000 à une entreprise de taille intermédiaire .....	88
1.3	Apports, limites et perspectives.....	91
2	Favoriser l'appropriation, par les acteurs de l'entreprise, des enjeux d'une démarche responsable .....	92
2.1	Comprendre l'apprentissage de la RSE .....	93
2.2	Applications empiriques et résultats : un cheminement d'apprentissage de la RSE en six étapes	94
2.3	Analyse et préconisations.....	96
2.3.1-	Une appropriation généralement superficielle des démarches responsables résultant d'une série de difficultés à dépasser .....	96
2.3.2.	Les facteurs de succès .....	97
2.4	Trois enseignements.....	99
	Conclusion .....	99
	<b>Partie 4 : Evaluer, piloter et rendre compte d'une démarche responsable .....</b>	<b>102</b>
	Introduction.....	102
1	La problématique de l'évaluation de la performance globale.....	104
1.1	Une problématique qui requiert une approche transdisciplinaire .....	104
1.2	Enjeux et limites d'une instrumentation gestionnaire élargie à l'extra-financier ..	105
1.2.1	Initiatives destinées à élargir la comptabilité : le cas des enjeux environnementaux .....	105

1.2.2	Les difficultés à lever .....	107
1.3	L'apport des méthodes économiques.....	108
1.3.1	Eléments à prendre en compte pour évaluer les externalités générées par une organisation 108	
1.3.2	Détermination d'une méthode économique d'évaluation de la performance globale .....	109
1.4	Evaluer la performance globale pour éclairer la prise de décision responsable.....	111
1.4.1	La démarche responsable, entre coûts privés et coûts sociaux .....	111
1.4.2	Evaluer le coût social : complémentarité des méthodes économiques et gestionnaires ....	112
1.5	Conclusion : vers une plus-value d'informations.....	114
2	Rendre compte de la performance globale .....	115
2.1	Le nœud de contraintes lié à la complexité, l'irréductibilité et l'évolutivité de la RSE 117	
2.1.1	La RSE comme réseau sociocognitif complexe .....	117
2.1.2	Part irréductible du qualitatif .....	118
2.1.3	La dynamique du contexte de reporting extra-financier : une incessante évolution.....	120
2.2	Le nœud de contraintes lié aux enjeux intrinsèques du reporting extra-financier. 122	
2.2.1	Les enjeux de la redevabilité envers les parties prenantes .....	122
2.2.2	Besoins de coordination, de fiabilisation et de standardisation du reporting RSE .....	125
2.2.3	La quête de légitimité du reporting extra-financier .....	127
2.3	Nœud de contraintes liées aux attentes de l'entreprise.....	128
2.3.1	Contribution de l'outil de reporting à l'apprentissage de la RSE.....	128
2.3.2	Conception et utilisation de l'outil de reporting : concilier spécificités de l'organisation et attentes du législateur .....	129
2.3.3	Le besoin de stabilisation des indicateurs et des routines organisationnelles du reporting extra-financier versus le risque d'obsolescence de l'outil .....	130
2.4	Les écueils d'un reporting extra-financier au cœur de trois nœuds de contraintes	131
2.5	Vers un reporting « optimal » ?.....	133
	Conclusion .....	135
	<b>Conclusion générale .....</b>	<b>137</b>
1	Implication managériale : les neuf étapes traduisant opérationnellement l'analyse et la formalisation du processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale au sein des entreprises.....	138
2	Notre programme de recherche .....	142
2.1	Comptabilité élargie, contrôle de gestion et <i>reporting</i> extra-financier .....	142
2.2	Les démarches responsables d'ancrage territorial des entreprises.....	144

2.3	Analyser, définir et formaliser sur les plans méthodologiques, conceptuels et épistémologiques une recherche-intervention en RSE contribuant à régénérer le management stratégique	146
2.4	Analyser la perception et l'implication des parties prenantes dans les démarches responsables.....	148
<b>Bibliographie .....</b>		<b>149</b>
<b>Annexe 1 : État des publications.....</b>		<b>171</b>
<b>Annexe 2 : CV détaillé .....</b>		<b>179</b>
Résumé HDR : .....		183

# Remerciements...

Mes premières réflexions sur la préparation d'une HDR remontent à 2008. De nombreuses personnes m'ont soutenu et encouragé pour que je finalise ce travail qui, pour moi était « important, mais pas urgent ». Et l'on sait tous ce qu'il advient dans ces cas là...

Tout d'abord, je tiens à remercier Benjamin Drevet pour la confiance et l'amitié qu'il m'a faite en ayant accepté d'être le garant de ce mémoire d'HDR. Ses conseils ont été précieux et m'ont permis de lui donner nouvelle dimension.

Je remercie Michel Capron pour toutes nos discussions enrichissantes, sa confiance et ses encouragements. Je remercie également Franck Aggeri et Nicolas Berland d'avoir accepté de rapporter ce dossier d'HDR. Nos chemins se croisent régulièrement, de colloques en congrès, et je suis particulièrement honoré qu'ils aient accepté de consacrer une partie de leur temps pour échanger sur mon parcours de chercheur.

Je suis heureux que cette soutenance soit l'occasion de retrouver Amaury Grimand avec qui j'ai eu le plaisir de co-diriger la thèse de Philippe Schäfer. J'adresse un merci tout particulier à Bernard Guillon qui, inlassablement, années après années, me rappelait que mon « dossier d'HDR » ne demandait qu'à être finalisé. Son soutien et sa confiance m'ont été précieux.

Après une si longue maturation, je sais que la soutenance de ce mémoire d'HDR, devant ce jury, constituera, pour moi, un moment particulièrement riche et intense.

Je tiens particulièrement à faire un clin d'œil à mes collègues et amis de l'IRSI-Sup de Co avec lesquels je travaille au quotidien depuis de nombreuses années, toujours dans la bonne humeur, que ce soit dans le cadre de nos recherches-interventions ou en cours : Fanny, Vincent, Dimbi, Philippe, Isabelle, Marie-Noëlle et le « petit dernier », Thibault. Je n'oublie pas que former une équipe soudée de cette qualité, avec autant d'amitié, de confiance et de respect mutuel, est quelque chose de rare, voire d'unique dans une vie professionnelle. J'ai, ici, une pensée particulière pour François Petit. Sa connaissance fine des entreprises a été la meilleure école possible de « recherche-intervention ». Son amitié m'est particulièrement précieuse.

Je pense aussi à mes collègues du Groupe Sup de Co La Rochelle : David, Anthony, Zouhair, Loubna, Jean-Pierre, Daniel, Dominic... La liste est trop longue pour être exhaustive. Que ceux que je n'ai pas cités me pardonnent. Une pensée également à ceux qui sont partis vers d'autres aventures : Éric, Sébastien, Emmanuel, Rodney, Vassili, Benoît... Avec une place à part pour mon « frère d'armes », Émane.

Une pensée également à mes amis, Carlos, Xavier, Yonel, Julien (et bien d'autres, qu'il serait trop long de citer) qui se sont souvent demandé pourquoi je mettais tant de temps à finir ce mémoire d'HDR...



Je n'oublie pas non plus mes anciens étudiants avec lesquels j'ai eu le plaisir de co-écrire quelques articles, et notamment Arnaud Gautier et Marion Chivot.

Enfin, *last but not least*, ma famille qui a dû supporter mes livres et mon ordinateur le soir, les week-ends et pendant les vacances. En tout premier lieu, Fabienne, ma femme, pour son soutien indéfectible, sa confiance et surtout son amour. Sans elle, rien n'aurait été possible... Je n'ai pas de mots pour la remercier de tout ce qu'elle m'a apporté... Mes filles ensuite, Emma, Audrey et Ambre, dont les sourires me rappellent quelles sont les vraies priorités dans la vie.

A tous, merci !

# **Analyse et formalisation du processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale au sein des entreprises**

## **Préambule : Du parcours personnel au questionnement scientifique sur la RSE**

Sensible aux problématiques soulevées par le Club de Rome et son rapport Meadows (1972), je me suis très tôt intéressé à la question de l'écologie politique (Gortz, 1975 ; 1977) qui s'inscrivait comme un axe de réponse possible, du moins, dans les limites de mes connaissances de l'époque. Dans un premier temps, c'est la connaissance des sciences naturelles en tant que telles qui m'a attirée (d'où un Bac D). Mais j'ai rapidement voulu comprendre comment l'homme pouvait gérer les ressources de la planète de manière responsable. J'ai donc opté pour l'étude des sciences économiques afin de tenter d'appréhender ce lien « besoins de l'homme-exploitation des ressources naturelles ».

Ce n'est qu'à partir de mon DEA (1992-93) que j'ai pris connaissance du concept de « Développement Durable » popularisé cinq ans auparavant par le Rapport Brundtland (1987). Ce concept, au début des années 1990, n'était encore que très peu diffusé et restait l'apanage de quelques académiques. Réaliser une thèse de doctorat en économie appliquée sur le rôle potentiel des collectivités locales quant aux enjeux du développement durable (« *La propriété commune comme instrument de gestion des espaces valorisant leur patrimoine naturel : le cas du Bas-Chablais – Pays de la Côte* ») constituait donc, à l'époque, un sujet très original, sinon marginal.

Après un parcours universitaire classique d'Allocataire-Moniteur, puis d'ATER à l'Université Pierre Mendès France (Grenoble II) et de chercheur à l'INRA (Département ESR), j'ai voulu mieux connaître le monde de l'entreprise, qui demeure une « boîte noire » pour beaucoup d'économistes. J'ai eu l'opportunité de le faire comme consultant-salarié entre 2000 et 2005. A cette époque, commençait à se diffuser en France le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), qui avait émergé aux Etats-Unis, d'abord de manière embryonnaire avec les travaux de Bowen (1953), puis de manière plus large, dans les « Business School » avec l'ouvrage de Freeman (1984) sur les parties prenantes. Dans un contexte de mondialisation libérale, où le rôle de la puissance publique s'amenuisait (Etat, comme collectivités locales) au profit des firmes, il m'apparaissait de manière de plus en plus claire, que ce concept de RSE allait jouer un rôle majeur en permettant de décliner, à l'échelle de l'entreprise, les enjeux du développement durable.

Désireux de revenir à la recherche après cet intermède de cinq années et riche de l'expérience accumulée auprès des entreprises, j'ai réintégré l'univers académique, mais dans le cadre des sciences de gestion, plus proche de mes intérêts scientifiques. Ces dernières me permettaient de creuser la question de la RSE, déclinaison, à l'échelle de l'entreprise des enjeux du développement durable. En outre, ce parcours de consultant m'a également conduit à m'intéresser au pilier « social » du développement durable, en parallèle du pilier « environnemental ». Ainsi, depuis 2005, la totalité de mes publications scientifiques (Cf. liste de publications) relèvent du champ des sciences de gestion et traitent de la RSE en abordant comme interdépendantes les dimensions sociales, environnementales et économiques. Parallèlement, aujourd'hui, la majorité de mes enseignements relèvent de ce champ (stratégie, RSE, gouvernance, etc.). De même, la totalité des mémoires que j'encadre et la thèse que je co-dirige sont en sciences de gestion. Enfin, mes implications scientifiques (participation à des associations scientifiques, à des revues référencées, évaluation d'articles, organisation de colloques) relèvent exclusivement des sciences de gestion. C'est donc dans cette logique que je souhaite obtenir une HDR dans le domaine des sciences de gestion.

# Introduction générale

Comme nous allons le montrer, l'essentiel de nos recherches s'intéresse à l'opérationnalisation de la RSE. Plus précisément, elles s'inscrivent dans des étapes qui, selon nous, sont indispensables à un déploiement effectif des démarches responsables au sein des organisations. Toutefois, avant d'entrer dans le détail de chacune de ces étapes, il nous paraît nécessaire de préciser au lecteur plusieurs points :

- 1°) notre évolution de questions économiques sur la gestion des biens communs (objet de notre thèse) aux questions sur l'opérationnalisation de la RSE (objet de notre HDR) ;
- 2°) notre positionnement épistémologique « global » et ses implications théoriques, puis notre positionnement épistémologique « régional » et ses implications méthodologiques ;
- 3°) les fondements empiriques qui sous-tendent nos travaux ;
- 4°) les liens entre notre méthodologie, la roue de Deming et la logique de l'ISO 26 000.

Cette introduction, relativement conséquente, nous permettra de nous concentrer, ensuite, sur notre méthodologie en quatre temps (qui constitueront autant de parties) d'implémentation de la RSE. En effet, nous considérons que l'essentiel de nos travaux de recherche constitue différentes étapes d'un ensemble cohérent qui vise à l'implémentation effective de démarches responsables au sein des organisations. Plus précisément, nous considérons que nos travaux, pris dans leur ensemble, constituent une véritable méthodologie d'opérationnalisation des démarches responsables au sein des organisations, méthodologie que l'on peut décomposer en quatre temps.

## 1 Des biens communs à la RSE : la définition d'un objet de recherche

Notre questionnement de recherche initial, et qui nous guide encore pourrait être formulé en réaction au célèbre article de Hardin (1968) : la tragédie des communaux est-elle inévitable ? Certes, en appliquant aux ressources naturelles en accès libre le célèbre modèle de théorie des jeux du « Dilemme du Prisonnier » (Tucker, 1950), et en l'analysant dans la perspective de Nash (1951), il apparaît que la catastrophe environnementale est inévitable. Sauf, bien sûr à reprendre la proposition d'Hardin de privatiser les ressources naturelles, contribuant ainsi à la refondation de la Théorie des Droits de Propriété (Alchian et Demsetz, 1973). Et encore : les effets délétères<sup>1</sup> des politiques d'ajustements structurels prônés notamment par la Banque Mondiale,

---

<sup>1</sup>Nous pensons notamment à l'impact de la privatisation des terres sur les populations les plus pauvres qui n'ont eu d'autre alternative qu'aller grossir bidonvilles et favelas dans les PVD d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Sud.

influencée par les théoriciens des droits de propriété et suite au « Consensus de Washington »<sup>2</sup>, n'ont pas jugulé le problème des dégradations environnementales.

Le programme de recherche mené par le National Research Council, en réaction aux politiques de la Banque Mondiale, qui aboutira à la Conférence d'Annapolis de 1986, apportera des éléments d'explications différents quant aux mécanismes de dégradation des ressources naturelles et des propositions de solution pour permettre une exploitation soutenable de ces ressources (NB: Si l'idée même est relativement ancienne, elle s'est cristallisée pendant les années 70. Quant à la terminologie de « *développement durable* », elle ne sera popularisée qu'en 1987 avec le rapport Brundtland). Sur le plan théorique le principal apport, que nous avons largement utilisé dans notre travail de thèse, fût de distinguer les différents types de biens selon leurs degrés de rivalité et d'exclusion d'usage (Ostrom *al.*, 1990). Sont ainsi distingués les biens privés, les biens à péage (de club), les biens publics et les biens communs. Ce sont bien évidemment ces derniers qui sont menacés car la rivalité d'usage est présente alors que l'exclusion est difficile. Aujourd'hui, nous considérons qu'à l'exception des énergies solaires et éoliennes -qui demeurent des biens libres 'purs'-, l'ensemble des ressources naturelles sont des biens communs. Empiriquement, ces chercheurs proposèrent différents types de solutions (Ostrom, 1986a ; Runge, 1986 ; Dietz *al.* 1986 ; Ostrom *al.* 2002 ; Bromley, 1986 ; Rose, 2002), mais qui, comme nous l'avons montré dans notre thèse, ne fonctionnent que dans des contextes institutionnels et organisationnels particuliers<sup>3</sup>.

Corolaire de la tragédie des communaux et autre facteur d'explication de la surexploitation des biens communs : les externalités<sup>4</sup>. Ces défaillances du marché incitent à la surconsommation et au gaspillage des ressources naturelles. En effet, échappant aux prix de marchés « spontanés », elles donnent l'illusion de la gratuité, même si, *in fine*, le coût social existe comme l'a montré Coase (1960). Là encore, de nombreux travaux, issus du cadre standard, proposent de multiples solutions pour 'internaliser' les effets externes. Mais leur efficacité implique une évaluation monétaire du coût de ces externalités acceptable par l'ensemble des parties prenantes. La diversité des méthodes existantes (marchés de substitution -prix hédonistes, dépenses de protection, coûts de déplacement, etc.-, méthodes dose-réponse, évaluation contingente, méthodes tutélaires...) et leur caractère approximatif empêche toute forme de

---

<sup>2</sup>Nous renvoyons ici aux travaux d'Enghberg et al. (1996) qui rappellent que suite aux chocs pétroliers et à l'arrivée au pouvoir de M. Thatcher et R. Reagan, la Banque Mondiale a changé d'orientation, reprenant les propositions du « consensus de Washington » (J. Williamson, 1989) : privatisations, activation des marchés, abolition des subventions qui distordent les 'vrais' prix...

<sup>3</sup> Schématiquement, prévenir le comportement opportuniste d'un individu qui va chercher à exploiter des biens communs (ressources naturelles) à ses propres fins, au détriment de l'intérêt général, revient à prévenir l'existence de passagers clandestins (un individu vivant dans un large groupe a intérêt à profiter des bénéfices générés par la communauté sans contribuer lui-même à l'effort collectif). Prévenir l'existence de passagers clandestins est possible dans des groupes de faible taille qui permettent des mécanismes d'autocontrôle entre les membres du groupe. Mais comme l'a démontré Dumba (1992), au-delà de 148 individus la confiance mutuelle et la communication ne fonctionnent plus suffisamment bien pour permettre l'autocontrôle au sein du groupe. D'autres modes de régulation doivent être mis en place...

<sup>4</sup> Marshall est sans doute le premier économiste à évoquer la notion d'effets externes en 1890. Elle sera ensuite analysée notamment par Pigou en 1920, puis Coase en 1960 (qui préfère raisonner en termes de coût social). En France, la thèse de Jessua en 1968 et l'ouvrage de Laffont (1977) constituent les références centrales sur le sujet.

consensus sur le coût réel d'une dégradation environnementale (i.e. une consommation du capital naturel).

Selon nous, le facteur majeur explicatif des menaces de surexploitation et de destruction qui pèsent sur les biens communs est le postulat sous-jacent que le bonheur de l'humanité est étroitement associé à sa capacité à pouvoir consommer des biens et des services en quantités croissantes. Nous considérons que la plupart des modèles économiques reposent, généralement de manière implicite, sur ce postulat<sup>5</sup>. Le modèle libéral dominant n'y échappe pas, prônant lui aussi la croissance économique comme solution privilégiée aux principaux problèmes et enjeux de société (chômage, bien-être, etc.). Croissance dont le moteur est la consommation, stimulée par un marketing qui reprend largement le concept de « *consommation ostentatoire* » identifiée depuis plus d'un siècle par Veblen (1899) (Kempf, 2007).

Finalement, notre questionnement de recherche initial peut être reformulé de la manière suivante : qui –individu, institutions publiques ou privées- est en charge de la gestion des biens communs, de la minimisation des externalités négatives (et éventuellement de la maximisation des externalités positives) ?

D'une certaine manière, ce questionnement initial est une variante d'une interrogation ancienne formulée par Rousseau dans « *Le contrat social* » (1762-2001) : est-ce que la raison permet de donner raison à l'intérêt collectif plutôt qu'à l'intérêt individuel ? Par expérience nous savons que la réalité est l'équilibre de Nash que l'on observe dans le dilemme du prisonnier appliqué aux biens communs : j'ai intérêt à surexploiter le bien commun tant que je le peux car, l'exclusion d'usage étant impossible, les autres le feront également –quelle que soit mon attitude- et la ressource disparaîtra. Nous savons également que l'idéal est ce que « voit » le « spectateur impartial » cher à Tocqueville (repris par Boudon, 2003). Ainsi, si chacun exploite de manière modérée/ raisonnable/ durable/ responsable le bien commun, ce dernier perdurera et chacun sera gagnant (notamment les parties prenantes faibles, voire non représentées comme les générations futures). Rousseau considérait que le peuple était capable de se donner des lois car « *Chacun, parce qu'il est doué de raison, est capable de donner raison à la raison commune plutôt qu'à ses propres raisons* » (1762-2001). Pourtant, en matière de gestion des biens communs, c'est souvent l'intérêt particulier qui prime sur l'intérêt général. Nous revenons donc à la question initiale, légèrement complexifiée : si chacun peut comprendre l'intérêt général, qui –Etat, individus, organisation- va s'assurer que personne ne cède à l'intérêt privé au détriment de l'intérêt général ? Qui va s'assurer que chacun se comporte de manière *responsable* ?

Chaque cadre théorique apporte sa réponse. A un extrême, les 'purs' néo-classiques, postulant une rationalité parfaite des acteurs, considéreront que les individus (parfaitement informés) agiront spontanément de manière responsable envers les biens communs pour peu qu'on les laisse libres d'exprimer leurs préférences au sein de

---

5 Nous précisons cela dans le point suivant de l'introduction, en développant les perspectives épistémologique et théorique que nous avons adoptées (à la croisée de la sociologie, de l'économie et des sciences de gestion). Nous expliquerons que, selon nous, chaque modèle théorique repose, implicitement ou explicitement, sur un système de postulats. Les analyses qui en découlent s'inscrivent uniquement dans le cadre de ces postulats. Toute conclusion à nature prescriptive qui tendrait à les oublier est, non seulement erronée, mais dangereuse.

marchés efficients (Cf. *supra*, 2.1.1. « *Le système de postulats* »). A l'autre extrême, les tenants d'une certaine forme de marxisme considéreront que seul l'Etat planificateur est en mesure de gérer de manière durable les biens communs (*Ibid.*). Bien évidemment, la plupart des chercheurs prôneront des solutions intermédiaires, allant d'un libéralisme raisonné à des positions keynésiennes : confiance plus ou moins forte en l'efficacité des marchés, impliquant un degré de régulation plus ou moins important (mais dans tous les cas, les marchés et l'Etat demeurent des outils institutionnels indispensables à l'allocation des ressources).

Comme nous l'avons précisé en préambule, après nous être intéressés, dans le cadre de la thèse, à la capacité des collectivités locales à gérer de manière durable les biens communs, notre parcours nous a conduit à étudier, depuis 2005, comment les entreprises peuvent, elles aussi, contribuer à une gestion responsable des biens communs.

En ce sens, nous définissons la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises (RSE) comme une prise en compte spontanée des effets externes générés par une organisation. Cette prise en compte se traduit par une démarche volontaire de réduction des externalités négatives et de valorisation des externalités positives afin de contribuer au bien commun. Notre définition est très proche de celle de Crouch (2006) qui conçoit la RSE comme une prise en charge, de la part des entreprises, des externalités qu'elles produisent. Toutefois, cet auteur s'intéresse surtout aux externalités négatives et aux raisons qui incitent une entreprise à engager des coûts pour les réduire. Notre définition veut insister sur trois points :

- les entreprises émettent des externalités négatives, mais aussi positives ;
- leur prise en compte relève d'une démarche volontaire et spontanée (au-delà de la réglementation comme l'a précisé Jones (1980), idée reprise dès 2001 par la Commission Européenne) ;
- la finalité est de contribuer au bien commun en préservant et valorisant les biens communs (Ostrom *et al.*, 1993), c'est-à-dire créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes (Freeman, 1984).

Explicitement ou implicitement, c'est cette acception de la RSE que nous avons adoptée dans l'ensemble de nos travaux. C'est donc en ce sens que nous explorons les moyens d'opérationnaliser la RSE.

## **2 Un positionnement épistémologique « global » fondé sur un système de postulats**

Analyser nos observations empiriques (Cf. *supra*) implique de mobiliser des outils d'analyse théoriques et des méthodologies adaptées<sup>6</sup>. Les Sciences de Gestion

---

<sup>6</sup> Nous avons explicité de manière détaillée nos positionnements théoriques, épistémologiques et méthodologiques dans différents travaux. Ceux-ci ont été présentés entre 2007 et 2008 dans différents colloques (la XVIème Conférence Internationale de l'AIMS à Montréal, les Ateliers Développement Durable de l'AIMS à Lyon, le 6ème Colloque francophone Oriane à Bayonne). Puis, ils ont donné lieu à un article

empruntant à de multiples disciplines, les modèles théoriques mobilisables sont nombreux, induisant des perceptions et analyses du réel très différentes. Déterminer et justifier de l'outillage théorique et méthodologique que nous allons mobiliser implique de revenir sur nos positions épistémologiques globales et régionales.

En effet, notre objet d'étude, la RSE, de par sa nature est transdisciplinaire. Ce point est revendiqué par les principales associations scientifiques qui en traitent. Ainsi, dans l'espace francophone, l'ADERSE<sup>7</sup> comme le RIODD<sup>8</sup> revendiquent l'interdisciplinarité pour mieux étudier « l'objet RSE ». Dans cette perspective, il est intéressant de se construire, dans un premier temps, non pas une épistémologie des Sciences de Gestion, mais, à l'image de Le Du (2006), une épistémologie des Sciences Sociales, à la croisée de la philosophie, de l'économie, de la gestion et de la sociologie. Comme le soulignent David, Hatchuel et Laufer (2012), ceci nourrira ensuite une épistémologie des Sciences de Gestion. En effet, de par la définition qu'ils font des Sciences de Gestion, ces auteurs considèrent que plus les solutions contingentes seront élaborées, construites, mises en cohérence avec l'économie et la sociologie, plus la notion même de « gestion » connaîtra des mutations. Cette présentation en deux temps de l'épistémologie renvoie aux deux conceptions qui en coexistent, selon Allamel-Raffin et Gangloff (2007). La première, de tradition anglo-saxonne, définit l'épistémologie comme « *le domaine de la philosophie qui étudie la nature, la portée et les limites de la connaissance humaine. Même si elle a ses problématiques propres, elle inclut pour une bonne part celle de la philosophie des sciences* » (Allamel-Raffin et Gangloff, 2007). La seconde, francophone aborde l'épistémologie comme « *l'étude des sciences à partir de leur histoire. Selon cette conception, il existe des épistémologie régionales (biologie, physique, etc.).* » (Ibid.).

## **Un système de postulats pour appréhender la réalité**

Comprise en son sens anglo-saxon, notre conception de l'épistémologie s'inscrit, d'une certaine manière, dans le prolongement des travaux de Boudon (2003, 2007), même si nous n'en partageons pas toutes les conclusions (tant sur son analyse de la pertinence du Modèle Rationnel Général que de son sous ensemble, la Théorie du Choix Rationnel) ni toutes les implications (un modèle repose sur un ensemble *fini* de postulats (Cf. *infra*)). Ainsi, nous considérons que chaque cadre épistémologique repose sur un

---

publié dans la revue Cognitiques (Baret, 2009b). Dans cette première série de recherche, nous avons analysé quels cadres théoriques étaient compatibles avec notre approche de la RSE. Dans une seconde série de travaux, amorcée depuis 2010, nous avons commencé à expliciter notre acception de la recherche-intervention et notre conception de la RSE comme projet stratégique. Cette seconde série de travaux a été menée conjointement avec nos collègues de l'IRSI -François Petit, Dimbi Ramonjy et Philippe Schäfer-, tous impliqués directement dans des recherches-interventions visant au déploiement effectif de la RSE au sein des organisations (notamment dans le cadre de la Chaire « RSE et ISO 26000 »). Les premiers résultats ont commencé à être présentés dans des colloques en 2014 (XIIème Colloque francophone sur le Risque Oriane à Bayonne, 9ème Congrès du RIODD à Bordeaux) avant d'être publié dans la Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO) (Baret et al., 2016).

7 ADERSE : Association pour le Développement et l'Enseignement de la Responsabilité Sociale des Entreprises (<http://www.aderse.org>).

8 Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (<http://riodd.net>).



système de postulats<sup>9</sup> destiné à simplifier la réalité pour permettre son appréhension, sa théorisation, voire, dans certains cas, sa modélisation. Boudon a fait l'exercice notamment autour du *modèle rationnel général* et de la *théorie du choix rationnel*<sup>10</sup> (qui sous-tend le cadre d'analyse néo-classique et, par incidence, nombre d'approches contractualistes). Ainsi, nous considérons qu'il est nécessaire de faire l'effort d'identifier les principaux postulats sous-jacents au cadre épistémologique dans lequel nous nous inscrivons. Par incidence, cela contribuera à nous permettre de déterminer les modèles théoriques *a priori* mobilisables pour analyser de manière cohérente notre objet d'étude (la RSE).

Il est nécessaire, à ce stade, d'être précis et modeste. Précis d'abord, car analyser « de manière cohérente » s'entend par rapport à notre propre système de pensée et d'analyse. D'autres chercheurs s'inscriront dans d'autres systèmes de pensée et d'analyse. Ils ne seront ni plus, ni moins « justes » dans l'absolu. Simplement différents. L'important est, selon nous, de respecter une cohérence « interne » à notre propre système de pensée et d'analyse. Cela, afin de ne pas mobiliser des modèles théoriques qui renvoient à des conceptions différentes, potentiellement incompatibles, pour constituer *in fine* une grille de lecture incohérente des phénomènes organisationnels, sociaux, économiques, etc. En effet, l'étude de certains phénomènes organisationnels peut être enrichie par l'usage conjoint de modèles complémentaires, sous réserve de ne pas coupler une approche reposant, par exemple, sur l'individualisme méthodologique (la théorie de l'agence) avec une autre reposant sur l'holisme méthodologique (la théorie de la régulation).

Modeste ensuite, car nous ne prétendons pas identifier ni de manière exhaustive, ni de manière définitive, l'ensemble des postulats sous-jacents à notre cadre épistémologique. Notre capacité à nous mettre en « surplomb » de notre propre position de chercheur est limitée. Le nombre de postulats implicites nous permettant d'appréhender la réalité de l'entreprise, de la société, du monde, est potentiellement infini, à l'image de la complexité de ce que nous étudions. C'est donc une vision de la réalité extrêmement réductrice et déformante que nous obtenons au prisme de ces postulats. Ils nous sont nécessaire pour « penser le monde », mais nous devons avoir conscience de leur existence. Ils conditionnent intégralement la solidité et la portée de nos analyses. Faire l'effort de les identifier est forcément une quête sans fin, mais néanmoins nécessaire dans un effort « d'honnêteté intellectuelle ». Cela permet d'identifier les limites de chaque analyse (par exemple, si les acteurs sont postulés comme tous parfaitement rationnels et maximisateurs, il n'y a plus de place pour l'asymétrie d'information et la genèse du *reporting* extra-financier ne peut être appréhendée).

## **Postulat 1 : Le développement durable permet d'améliorer le bien-être**

---

<sup>9</sup>Rappelons qu'un postulat est un principe non démontré, semblant intuitivement non contestable (bon sens, expérience...), utilisé dans la construction d'un système déductif. C'est une hypothèse utilisée sans intention de la tester *a priori*, utilisée comme une hypothèse de travail. Toutefois, il est possible d'essayer de le démontrer ultérieurement, contrairement à l'axiome.

<sup>10</sup> Il s'agit, dans l'ordre des postulats 1°) d'individualisme, 2°) de compréhension, et 3°) de rationalité pour le Modèle Rationnel Général ; auxquels on ajoute ceux 4°) de conséquentialisme, 5°) d'égoïsme, et 6°) de maximisation (ou de satisfaction, si l'on raisonne en termes de rationalité limitée) pour la Théorie du Choix Rationnel.

Concrètement, essayer d'identifier les postulats sous-jacents aux modèles théoriques utilisés, tant en économie qu'en gestion, implique de revenir sur la finalité profonde de ces disciplines. Selon nous, cette finalité ultime est simple : améliorer le bien-être de l'humanité. L'ensemble des disciplines qui forment ce qu'il est convenu d'appeler les « Sciences Sociales » concourent, chacune à leur manière, à cet objectif. Toutes cherchent, à leur manière, à comprendre les facteurs qui influent les comportements et attitudes humaines (tant au niveau individuel que collectif). Pour ce faire, et très schématiquement, il s'agit d'étudier le comportement des hommes en société pour la sociologie, des individus pour la psychologie, l'allocation optimale des ressources pour l'économie, d'optimiser le fonctionnement des organisations pour la gestion, etc. Ces Sciences Sociales s'inscrivent dans des perspectives différentes, mais complémentaires. Ainsi, la philosophie se veut, généralement, prescriptive (ce qui devrait être) ; la sociologie descriptive (c'est ainsi que les hommes vivent) ...

Si la finalité profonde des Sciences Economiques, comme des Sciences de Gestion est d'améliorer le bien-être de l'Homme, la plupart des chercheurs ont, selon nous, formulé de manière implicite un premier postulat, en amont de tous les autres : plus de bien-être équivaut à pouvoir se procurer plus de richesses (*i.e.* plus de biens et services disponibles pour les individus). Ainsi, si l'on reprend la plus célèbre des définitions de l'économie, formulée par Lionel Robbins en 1932 : « *Economics is the science which studies human behaviour as a relationship between ends and scarce means which have alternative uses* »<sup>11</sup> (p.15), on observe que si l'on rend explicite ce qu'elle contient d'implicite on obtient la définition suivante de l'économie : Étude des choix et actions mis en œuvre par l'homme pour se procurer les ressources rares nécessaires à ses besoins *illimités par postulat* (ce dernier point restant implicite dans la définition de Robbins).

A ce niveau, l'indicateur macro-économique de référence est le taux de croissance. Il se mesure relativement facilement à l'échelle des États, puisqu'un taux de croissance correspond à la variation du PIB de l'année 'N' rapporté à l'année 'N-1'. Or ce PIB se résume à l'agrégation des valeurs ajoutées. L'effet pervers de cet indicateur agrégé est évident : un accident, une catastrophe naturelle, voire une guerre, génèrent de l'activité économique, donc une hausse de la croissance. Cela correspond-t-il, pour autant, à une amélioration du bien-être de l'humanité ? De nombreux chercheurs<sup>12</sup>, mais qui ne constituent qu'une toute petite minorité à l'échelle de la communauté scientifique mondiale, ont clairement répondu non. Ceux-ci prônent la décroissance, rejetant, par-là, le postulat de croissance comme source d'amélioration du bien-être pour l'humanité<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Notons que nous conservons ici la version « originale » car cette définition a connu différentes traductions françaises, étonnamment souvent erronées. Ainsi, deux reviennent de manière récurrente :

- « *L'économie est la science qui étudie l'allocation de biens rares à des fins alternatives* », or la formulation originelle de Robbins fait référence, non pas à des fins (ou usages) alternatifs, mais à des ressources potentiellement substituables (*scarce means which have alternative uses*) ;
- « *L'économie est la science qui étudie le comportement humain en tant que relation entre des fins et des moyens rares susceptibles d'être utilisés différemment.* ». Cette traduction, plus fidèle à l'auteur, s'avère relativement floue et peut être interprétée de différentes manières.

<sup>12</sup>Nous pensons notamment aux travaux de Nicholas Georgescu-Roegen, d'Ivan Illich, de Serge Latouche, de Jacques Ellul, de François Partant, d'André Gorz, de Cornelius Castoriadis, etc.

<sup>13</sup> Par exemple, en opposant une religion –le Bouddhisme– à un modèle économique –le Capitalisme– André Gorz rappelait que la philosophie bouddhiste consiste à minimiser la consommation pour répondre à un besoin ; alors qu'à l'inverse, pour le capitalisme, le moteur de l'économie est la consommation.

Dès lors, pour une majorité de ces décroissants, la notion de ‘développement durable’ s’apparente à un oxymore puisqu’il ne peut y avoir de développement (entendre croissance) durable... Par extension, la notion d’entreprise socialement responsable relève au mieux de l’impossible, au pire, de la plus parfaite hypocrisie.

Les résultats de nos travaux empiriques (Cf. section suivante) nous ont montré qu’au moins certaines entreprises avaient le réel souci de prendre en compte l’ensemble de leurs parties prenantes, d’essayer de minimiser leurs externalités négatives et de maximiser leurs externalités positives. Plus largement, nous postulons qu’une croissance « verte », soutenable, responsable est possible. Par extension, même si de nombreux travaux décroissants nous paraissent intéressants et pertinents, nous considérons qu’un développement durable, au sens où il fût défini dans le Rapport Brundtland, n’est non seulement pas un oxymore, mais qu’il est souhaitable. Nous retenons donc, comme postulat premier, que, sur le long terme, le bien-être de l’humanité nécessite de s’inscrire dans une perspective de développement durable. Par conséquent, la RSE est un enjeu central pour les Sciences de Gestion. Implicitement, ce postulat est retenu dans la quasi-totalité des cadres théoriques traitant du « Business Case » de la RSE.

### **Postulat 2 : Le recours à l’individualisme méthodologique est nécessaire pour comprendre les comportements responsables**

Des années d’études empiriques des entreprises (cf. *supra*) nous ont invariablement montré que le choix de vouloir tendre vers des comportements responsables envers les parties prenantes de l’entreprise étaient, avant tout, le produit d’actions, de décisions, d’attitudes, de comportements, de croyances, etc. *individuels* (Baret, 2009). La conscience et les valeurs des acteurs de l’entreprise constituent le fondement de son comportement responsable.

Cela n’implique pas que ces choix individuels de comportements responsables ne soient pas également impactés par des phénomènes d’isomorphisme résultant de pressions institutionnels (Weber, 2000 [1905] ; DiMaggio et Powell, 1983). Ces dernières pouvant être de nature coercitive, normative ou mimétique (Scott, 1995). Mais comme les choix individuels ne vont pas être entièrement surdéterminés par la culture d’entreprise (Baret, 2009), le choix d’un comportement responsable de l’entreprise n’est pas entièrement surdéterminé par le contexte socio-économique de l’entreprise. S’inscrire totalement dans cette perspective holiste reviendrait à nier à l’individu, et par extension, à l’entreprise, toute capacité à se comporter de manière responsable<sup>14</sup>.

### **Postulat 3 : Les acteurs sont dotés d’une rationalité axiologique**

Comprendre les motivations des acteurs implique aussi, outre le postulat de compréhension<sup>15</sup>, celui de rationalité. Les choix sont le produit de raisons, même si

---

14 Cela conduirait à conclure, à l’instar de F.Lordon (2009) que, « sauf exception, les entreprises n’ont pas vocation à se comporter de manière responsable ».

15 Boudon (2003) considère que le modèle rationnel général est constitué de trois postulats :

l'individu n'en est pas toujours conscient. En outre, ces raisons ne sont pas forcément exactes/ justes/ valables dans l'absolu, mais le sont aux yeux de l'individu (compte tenu de ses connaissances et capacités d'analyse). Ainsi, l'observation empirique montre que les acteurs sont dotés d'une rationalité *au moins* instrumentale. En conséquence, tous les modèles d'analyse s'inscrivant dans l'individualisme méthodologique reprennent ce postulat de rationalité instrumentale (quand ils ne considèrent pas qu'il s'agisse de la seule et unique forme de rationalité).

Pour autant, il semble difficile d'expliquer tous les comportements des acteurs sur cette seule base utilitariste, notamment vis-à-vis de la mise en œuvre de démarches socialement et/ou environnementalement responsables. Certains individus vont s'attacher à prendre en compte les enjeux du développement durable alors qu'ils n'ont pas *intérêt* à le faire dans une logique instrumentale. Ils ne sont pas, pour autant, irrationnels. Simplement, ils sont motivés par des *valeurs*. Ils ont des *croyances normatives* : il est juste de préserver le patrimoine naturel, d'intégrer des enjeux sociétaux, etc. Ce sont des raisons de cet ordre qui vont motiver le déploiement de la RSE. Soit elles opéreront de manière directe : les enjeux de responsabilité sociétale correspondent aux valeurs des dirigeants et actionnaires et ils orienteront en conséquence la stratégie de leur entreprise. Soit elles opéreront de manière indirecte : dirigeants et actionnaires ne sont mus que par une rationalité instrumentale (i.e. financière et de court terme), mais s'attacheront à gérer les enjeux sociaux et environnementaux pour prévenir les coûts associés aux risques réputationnels (liés aux valeurs de certaines de leurs parties prenantes, notamment les consommateurs), les frais de mises aux normes face aux évolutions de la loi (liés aux valeurs de l'opinion publique qui va impacter la sphère politique, donc, *in fine*, la réglementation environnementale et sociale applicable aux entreprises).

Force est donc de reconnaître, à l'instar de Weber (1971 [1922]), l'existence d'une rationalité *axiologique* distincte et complémentaire de la rationalité purement instrumentale. Au sein de l'entreprise, pour favoriser l'appropriation des enjeux sociétaux et environnementaux par les personnels, il apparaît indispensable d'avoir des dispositifs qui s'appuient sur le système de valeur des acteurs (la rationalité *axiologique*), en complément de ceux qui reposent sur l'intérêt individuel (la rationalité *instrumentale*). En conséquence, il nous paraît nécessaire de se doter d'un cadre épistémologique qui, au-delà de la seule rationalité instrumentale, postule l'existence d'une rationalité axiologique.

#### **Postulat 4 : Les individus s'inscrivent nécessairement dans une rationalité cognitive**

- 
- *L'individualisme*, qui conduit à l'individualisme méthodologique développé précédemment.
  - La *compréhension* qui pose que tout choix ou action individuel peut être expliqué. Nous n'isolons pas ce postulat car nous le considérons comme non discriminant, dans la mesure où il est partagé, explicitement ou implicitement, par l'ensemble des cadres théoriques non holistes relevant des sciences de gestion).
  - La *rationalité* qui veut que les actions et choix des individus soit le produit de raisons dont l'individu n'a pas toujours conscience.

Paradoxalement, en matière d'implémentation de démarches responsables, on observe que certains comportements ne s'expliquent ni par la rationalité instrumentale, ni par le système de valeur (i.e. la rationalité axiologique) dont se réclament leurs auteurs. Ces actes *a priori* irrationnels, ces erreurs de jugement, ces croyances fausses ont été expliquées de manière convaincante par Boudon (2003) sur la base des travaux de Tocqueville (1986 [1856]) et Durkheim (1979 [1912]). Explications qui évitent tout recours à des boîtes noires, ces « *forces psychologiques, biologiques ou culturelles (...) inobservables et purement conjecturales comme la fausse conscience marxiste, la mentalité primitive de Lévy-Bruhl, les cadres mentaux (frames) ou les biais des psychologues et sociologues contemporains, l'inconscient freudien ou leurs innombrables avatars.* » (Boudon, 2003, p.83).

De fait, pour cet auteur « (...) *une croyance s'explique parce qu'elle fait sens pour celui qui l'endosse, parce qu'il a des raisons fortes d'y adhérer, étant entendu que des raisons qui sont fortes aujourd'hui peuvent cesser de l'être demain (si le contexte cognitif se modifie), et que ce qui est vrai ici ne l'est pas forcément là (si le contexte cognitif n'est pas le même ici et là).* » (Ibid, p.83). Boudon montre que toutes les croyances sont contextuelles. Elles s'expliquent :

- d'une part, par des paramètres de position : l'individu développe parfois des conceptions qui lui sont dictées par la réalité qu'il a sous les yeux ;
- d'autre part, par des paramètres cognitifs : l'opinion d'un individu sur un sujet dépend de ses compétences cognitives (esprit critique, capacité d'analyse) résultant de sa profession, de son niveau d'études, etc.

On comprend, ainsi, que le dirigeant passionné de pêche soit sensible aux risques environnementaux liés aux rejets d'eaux usées dans les rivières, mais soit peu sensible aux évolutions de la législation sur l'émission de gaz à effet de serre, quand bien même ce serait l'impact principal du site industriel et que leur réduction soit moins coûteuse que le traitement des eaux usées. On comprend, aussi, que le comportement d'un collaborateur d'une entreprise soit influencé par celui de ses collègues : si toute l'équipe est convaincue de la nécessité de prévenir les risques environnementaux en respectant l'ISO 14 001, il est plus fortement probable qu'il s'y conforme que dans le cas inverse. Ainsi, le postulat de rationalité cognitive des acteurs nous semble nécessaire pour comprendre les processus d'appropriation des enjeux du développement durable par les acteurs de l'entreprise.

Comme nous l'avons précédemment indiqué, ce processus d'identification des postulats sous-jacent à notre cadre épistémologique peut se poursuivre à l'infini. Notre analyse diffère, ici, de celle de Boudon (2003, 2007) qui considère avoir identifié un ensemble fini de postulats sous-jacents aux grands cadres d'analyses des sciences sociales (trois pour le modèle rationnel général<sup>16</sup>, six pour la théorie du choix rationnel<sup>17</sup>, sept pour les formes individualistes du Marxisme<sup>18</sup> comme pour la sociologie d'inspiration nietzschéenne<sup>19</sup>). Ainsi, nous pourrions observer que la théorie du choix rationnel, qui

---

16 Postulats d'individualisme méthodologique, de compréhension et de rationalité.

17 Postulats d'individualisme méthodologique, de compréhension, de rationalité, de conséquentialisme, d'égoïsme et de maximisation.

18 En intégrant le postulat d'intérêt de classe.

19 En intégrant le postulat de passion sociale/ volonté de puissance.

sous-tend le modèle libéral implique, également le postulat « *d'insatiabilité matérielle* » de l'homo-œconomicus, voire, pour certains auteurs, celui de « *consommation ostentatoire* » identifié par Veblen (1899 (1970)). Postulats non sans importance lorsqu'il s'agit d'étudier les enjeux du développement durable, ou, plus précisément de la RSE du point de vue des sciences de gestion.

### **3 Ancrages théoriques induits par notre positionnement épistémologique**

Dans un jeu réflexif, nous postulons l'impossibilité d'identifier de manière exhaustive et définitive l'ensemble des postulats sous-jacents à notre cadre épistémologique. Symétriquement, nous postulons qu'il est possible d'en faire émerger certains, suffisamment pour écarter certains cadres théoriques.

Ainsi, le lecteur ne sera pas surpris si nous précisons que, sur un plan théorique, nous ne nous situons pas dans la logique des approches actionnariales fondées sur la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), où l'enjeu des règles de gouvernance est, exclusivement, de protéger l'intérêt des actionnaires d'un risque de comportement opportuniste de la part du dirigeant (du fait de l'asymétrie d'information). En effet, dans cette perspective, si l'on reprend les propos du célèbre monétariste, Milton Friedman (1962) : « *There is one and only one social responsibility of business : to use its resources and engage in activities designed to increase its profits* ». Cela dénie à la RSE sa raison d'être. En effet, le modèle repose sur des acteurs (ici les actionnaires) dotés d'une rationalité parfaite/ substantielle/ complète. Cette forme de rationalité résulte du couplage entre le postulat de rationalité, issu du Modèle Rationnel Général (Boudon, 2003) et du postulat de maximisation, issu de la Théorie du Choix Rationnel (*Ibid.*), qui sous-tend la logique néo-classique. Dans cette perspective, l'entreprise, sous le contrôle des actionnaires, est contrainte d'agir de manière responsable : l'ensemble des acteurs de l'économie étant parfaitement rationnels, toute action générant un *coût social* (Coase, 1960) sera immédiatement sanctionnée, soit par la Puissance Publique (*via* la justice), soit par les marchés (*via* une dévalorisation boursière). La question de la responsabilité sociale de l'entreprise est donc vide de sens, réduite à la seule responsabilité de l'agent (le Directeur Général) à ne pas tromper le principal (les actionnaires).

A l'inverse, nous ne nous situons pas, non plus, dans les approches qui s'inscrivent dans une « pure » perspective marxiste, sous sa forme holiste<sup>20</sup>. En effet, le comportement des acteurs économique (individus, entreprises) est surdéterminé par le fait social (Durkheim, 1895). Dès lors, il n'y a plus de place pour la notion de responsabilité individuelle (que ce soit au niveau de l'individu ou à celui de l'entreprise). Ici, les

---

20 Certains travaux s'inscrivent dans une forme individualiste du Marxisme. Dans cette perspective, le système de postulats qui fonde le modèle de la Théorie du Choix Rationnel peut être conservé, sous réserve d'y adjoindre le postulat de l'intérêt de classe (Boudon, 2003). Le comportement responsable des acteurs économique (individus, entreprises) demeure possible. Ce n'est plus le cas avec les travaux qui prennent source dans une forme holiste du Marxisme, où il n'y a à attendre aucun comportement responsable de la part des acteurs car c'est le fait social (Durkheim, 1895) qui surdétermine les comportements individuels.

entreprises n'ont pas, sauf exception, vocation à se comporter de manière responsable (Lordon, 2009). En outre, du point de vue de l'analyse économique la défiance envers le marché est totale. Le laisser-faire ne peut conduire qu'à un enchaînement de crises de plus en plus importantes (Marx, (1867)1969). Il faut donc, au-delà de le réguler très fortement, le contrôler complètement *via* la Puissance Publique. L'État supplantant le marché, les entreprises deviennent publiques, contrôlées par l'État. La question de leur responsabilité est donc vidée de son essence, puisqu'elles sont dirigées par un État garant de l'intérêt général, donc responsable par définition (en théorie).

Au-delà de ces extrêmes qui, chacun à leur manière, vident de sa substance la notion de même de responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des enjeux environnementaux et sociétaux, les modèles théoriques sur lesquels nous pourrions nous appuyer de manière cohérente avec notre cadre épistémologique doivent donc intégrer les postulats selon lesquels :

- améliorer le bien-être de l'humanité implique le développement durable (ou, *a minima*, que le développement durable est un moyen d'améliorer le bien-être de l'humanité) ;
- chaque individu –et par extension, chaque entreprise- peut choisir son comportement (individualisme méthodologique) et a donc la latitude de se comporter, ou non, de manière responsable ;
- les acteurs sont dotés d'une rationalité axiologique ;
- les acteurs sont dotés d'une rationalité cognitive.

Nous pourrions, à l'instar de Boudon (2003, 2007), revenir sur d'autres postulats que nous retenons :

- de « *compréhension* » : tout comportement peut s'expliquer, si l'on dispose de suffisamment d'informations ;
- de « *conséquentialisme* » (i.e. « *instrumentalisme* ») : les raisons d'un individu –par extension, d'une organisation- de manifester tel comportement/choix résultent des conséquences de ce comportement/choix telles qu'il les perçoit (et non telles qu'elles sont car l'agrégation d'un ensemble comportement/choix peut produire des effets inattendus, voire pervers (notamment sur les plans sociaux et environnementaux).

Toutefois, ces postulats ne sont pas, de notre point de vue, discriminants. *A priori*, nous n'avons pas identifié de modèles théoriques qui s'appuieraient sur nos autres postulats (individualisme méthodologiques, rationalité...) tout en étant incompatibles avec les postulats de compréhension et de conséquentialisme.

Par contre, nous considérons comme déterminant la capacité d'un modèle à intégrer le temps, à permettre une analyse en dynamique. Nous sortons, ici, de la stricte épistémologie. Mais, à ce stade du raisonnement, notre objectif est d'identifier les modèles théoriques aptes à saisir les enjeux de la RSE et, par incidence, justifier de la pertinence du choix de ceux que nous avons mobilisés dans nos différents travaux de recherche. La capacité d'un modèle à permettre une projection dans le temps, à intégrer en dynamique les processus et phénomènes explicatifs des comportements des acteurs nous paraît essentiel pour plusieurs raisons :

- Appréhender toute les formes d'externalités. La plupart des modèles théoriques intègrent cette forme particulière de défaillance du marché qu'est l'externalité

(Marshall, 1890 ; Pigou, 1920 ; Coase, 1960 ; Jessua, 1968 ; Laffont, 1977). Mais nombre de ces modèles traitent d'externalités avérées : la tierce partie a été *déjà* affectée par le coût (ou le gain). Or, nous considérons qu'une organisation responsable est celle qui va spontanément intégrer les externalités qu'elle génère (i.e. maximiser<sup>21</sup> ses externalités positives et minimiser ses externalités négatives). Dans cette perspective, se comporter de manière responsable implique donc d'*anticiper* les externalités (par exemple, investir dans une station d'épuration plutôt que d'indemniser les autres usagers de la rivière *après* avoir généré la pollution). Cela nécessite de s'appuyer sur des modèles théoriques permettant d'intégrer le long terme.

- Intégrer toutes les parties prenantes. Beaucoup de victimes d'externalités négatives sont fortement disséminées. Isolées, leurs voies ne portent pas. Elles doivent se coordonner, ce qui est coûteux notamment en termes de temps (Stigler, 1966) pour faire émerger le coût social (Coase, 1960) et être identifiées comme de potentielles parties prenantes (Freeman, 1984). Ce temps de coordination s'assimile à des coûts de transactions (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985). Souvent trop importants, ces coûts de transactions empêchent ces parties prenantes disséminées de se manifester. Néanmoins, les coûts sociaux qu'elles supportent constituent souvent des enjeux majeurs du développement durable qu'une démarche de responsabilité sociétale ne peut ignorer. Les coûts de coordinations (i.e. de transaction) entre les parties prenantes disséminées s'exprimant dans le temps, intégrer ces enjeux de la responsabilité implique donc de pouvoir intégrer ce facteur temps.
- Saisir les processus d'apprentissage. L'objet majeur de nos recherches, et par conséquent, du présent document est de comprendre la mise en place de démarches responsables. Cela implique d'appréhender les processus de mobilisation des acteurs de l'entreprise autour des enjeux de la RSE (Baret, Gabriel, Schäfer, 2012b) ainsi que les logiques d'apprentissage (Baret, Petit, 2010). Les approches longitudinales nous paraissent particulièrement adaptées pour saisir ces processus et logiques (Baret *et al.* 2012a). Là encore, il est nécessaire de pouvoir raisonner en dynamique.

Au final, le lecteur comprendra donc que, dans le cadre de nos travaux , nous privilégions les approches cognitives plutôt de type conventionnalistes (Dupuy et al., 1989 ; Gomez, 1994 ; Boltansky et Thévenot, 1987) ; néo-institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1983) ; celles liées à l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978) avec les modèles d'organisation apprenante (Senge, 1990) et d'apprentissage en double boucle (Wood, 1991) ; et, dans une moindre mesure, les approches évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982) et régulationnistes « modérées<sup>22</sup> » (Aglietta, 1976-97 ; Boyer, 1986). Toutefois, nous n'ignorons pas certaines approches contractualistes, notamment la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et le modèle contractuel partenarial (Charreaux et Desbrières, 1998). Pour être précis, nous n'appréhendons pas la « Théorie

---

21 Bien évidemment, il s'agit de maximisation et de minimisation sous contraintes, donc in fine d'optimisation.

22 Certains travaux (G.Destanne de Bernis, F.Lordon) se réclamant de l'approche régulationniste, induisent un tel contrôle des marchés que la liberté des entreprises, très fortement limitée, réduit quasiment à néant la question de leur responsabilité, à l'instar de la perspective marxiste.



des Parties Prenantes » (Freeman, 1984) comme un modèle théorique autonome, mais plutôt une proposition d'amendement au modèle Principal-Agent qui permet de la rendre compatible avec les enjeux du développement durable. L'objectif est, ici, d'élargir la gouvernance de l'entreprise au-delà des seuls actionnaires, à tous les individus ou groupes d'individus, susceptibles d'impacter l'activité de l'entreprise ou d'être impactés par cette dernière (*ibid*).

## **4 Choix méthodologiques induits par notre positionnement épistémologique « régional »**

L'essentiel de nos travaux de recherche s'inscrivent dans une logique exploratoire, interprétative, adductive et qualitative (Baret *et al.*, 2014). Exploratoire, tout d'abord, car peu de travaux empiriques portent sur la mise en œuvre effective de stratégie responsable, tant au niveau des équipes dirigeantes, que du management intermédiaire et des personnels ; ni sur le pilotage de ces démarches. En outre, les cadres conceptuels utilisés sont souvent à des états émergents et peu utilisés pour appréhender l'implémentation effective de la RSE au sein des organisations. Interprétatif ensuite, car parmi les trois paradigmes de recherche en gestion (Giordano, 2003), nous retenons celui qui nous permet de faire dialoguer des approches différentes d'une stratégie RSE. Adductive (David, 2008), également, car nos recherches reposent sur des allers-retours entre observations empiriques et revue de littérature théorique. Qualitative enfin, car si nous avons réalisé quelques études quantitatives, avec le développement des Chaires (Cf. supra), nous nous sommes progressivement centrés sur des études de cas longitudinales (Wacheux, 1996).

### **4.1 La recherche-intervention et les tensions qui en découlent**

Très majoritairement, nos travaux relèvent de la recherche intervention (RI) sur des périodes allant de quelques mois (contrats de recherche) à plusieurs années (Chaires)<sup>23</sup>. Rappelons que la recherche-intervention est une démarche menée conjointement par des chercheurs en gestion et les acteurs organisationnels. Elle a pour finalité d'« *aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini* » (David, 2008, p. 102). La recherche-intervention est une « *méthode interactive (entre le chercheur et son terrain) à visée transformative* » (Savall et Zardet, 2004, p. 79). Les connaissances ainsi produites sont « *à la fois opératoires (outils, méthodes) et théoriques (élaboration de grilles de lecture et de modèles interactifs)* » (Perez, 2008, pp. 112 - 113) et utiles pour l'entreprise et le groupe de chercheurs impliqués dans cette démarche (Allard-Poesi et Perret, 2003). La complémentarité et l'interdépendance entre l'activité de conception d'un outil de gestion et l'intervention en entreprise ont été soulignées par Moisdon

---

<sup>23</sup> Les Chaires sont généralement établies sur des périodes de 3 ans renouvelables. Ainsi, certaines RI peuvent se dérouler sur un temps très long, avoisinant la décennie.

(1997, pp. 8-9) et David (2008, p. 210). A ce niveau, il convient de souligner que la RI se caractérise par une contextualisation et une formalisation du changement dans l'organisation. Ainsi, elle se distingue de la recherche-action qui se limite au processus de contextualisation du changement dans un collectif plutôt que dans une organisation (David, 2012).

La RI est donc l'objet d'une tension entre la volonté du chercheur, d'une part, de contribuer à la connaissance dans le champ des sciences de gestion et, d'autre part, celle de contribuer à transformer la réalité des organisations au sein desquelles il intervient. Martinet avait parfaitement saisi la fragilité de l'équilibre qui en découle en soulignant que « *l'oscillation n'est pas toujours maîtrisée entre la volonté d'expliquer le monde (des entreprises, organisations...) et celle de le changer* » (Martinet, 1990, p. 20). Dans chacune de nos RI nous avons été confrontés à cette tension. Systématiquement, nous nous sommes d'abord concentrés sur l'enjeu transformatif de notre intervention. Ce n'est que dans un second temps que nous nous sommes attachés à en faire ressortir les enjeux scientifiques.

Il ne s'agit absolument pas, pour nous, d'affirmer une prédominance de la transformation du réel sur la construction de la connaissance scientifique dans le cadre d'une RI. Simplement, nous observons que dans le cadre des contrats de recherche et Chaires qui impliquent une RI, nous sommes sous la pression implicite des acteurs de l'organisation (principalement, les membres du CoPil du projet « responsable »). Or, ceux-ci sont en attente de transformations concrètes, même s'ils ont conscience de notre position de chercheurs-intervenants devant également produire du « savoir ». De fait, la production de connaissances *stricto sensu* commence en fin du processus de RI et se poursuit après la fin de l'intervention du/des chercheur(s) au sein de l'organisation.

Enfin, à ce niveau, soulignons que la RI demeure encore émergente en Sciences de Gestion (David *et al.*, 2012). Perez (2008) souligne qu'elle prend ses bases dans des courants plus anciens. Elle s'inscrit notamment dans l'héritage de *l'Action Research* initiée par K.Lewin en 1946 (Helfrich *et al.*, 2017). Néanmoins, David remarque qu'elle doit renforcer ses fondements scientifiques (David *et al.*, 2012). D'où la nécessité, ici, d'en amorcer l'ébauche d'une épistémologie<sup>24</sup>...

## **4.2 La production de connaissances *via* la recherche-intervention**

Nous avons précédemment explicité notre cadre épistémologique « global » et les implications théoriques qui en découlent. Désormais, nous allons nous concentrer sur notre positionnement épistémologique au sein d'une discipline particulière des sciences sociales : la gestion. Ceci relève d'une épistémologie « régionale » propre à la tradition francophone (Allamel-Raffin et Gangloff, 2007). Plus précisément encore, nous allons examiner le positionnement épistémologique de la méthodologie que nous privilégions - la RI- car c'est elle qui fonde largement le présent document. L'enjeu d'un tel questionnement épistémologique sur la RI est d'analyser la portée, la valeur et la validité

---

<sup>24</sup> Il convient de rester modeste sur ce point, car proposer une épistémologie de la RI doit faire l'objet d'une recherche spécifique en tant que telle. Nous avons amorcé cette réflexion mais ne l'avons pas encore finalisé (que ce soit sous forme d'article ou d'ouvrage).

des connaissances constituées par ce biais ; donc, par incidence, d'une large partie de nos travaux de recherche.

Nous l'avons vu, dans le cadre d'une RI, c'est l'interaction sujet-objet qui génère la connaissance. Ici, à l'instar de Le Moigne (1990b, 1995), on reprend l'hypothèse phénoménologique propre à l'épistémologie constructiviste selon laquelle le réel ne peut être connu qu'à travers le sujet. Ainsi, la RI vise à changer pour connaître et accéder au réel (Plane, 2000). Le postulat qui la sous-tend pourrait correspondre à la formulation d'Allard-Poesi et Perret selon laquelle : « *on ne peut accéder à la connaissance d'un système social qu'en faisant varier les dimensions constitutives et leurs relations, c'est-à-dire en induisant un changement de celui-ci* » (2003, p. 86). La RI pourrait donc s'assimiler à une « *danse générative* » (Martinet, 2013) basée sur une « *épistémologie de l'action ou de l'activité : connaître pour agir, connaître en agissant, agir en connaissant* » (Ibid., p. 262).

#### **4.3 L'enjeu de la recherche-intervention : dépasser les tensions via la co-construction de connaissances**

Dans un premier temps, nous avons montré que la RI était le théâtre de tensions entre l'enjeu de faire évoluer l'organisation et celui de produire de la connaissance. Dans un second temps, nous avons mis en évidence que le postulat sous-jacent à la RI est que la production de connaissances se fait au travers de la transformation de l'organisation dans laquelle le chercheur intervient. Ainsi, nous pouvons partager la préconisation d'Hatchuel selon laquelle la RI doit reposer sur « *des principes d'intervention adaptés tant aux problèmes des entreprises contemporaines qu'aux exigences de la production de connaissances* » (1994, p. 59).

Helfrich *et al.* (2017) rappellent que « *la recherche est génératrice d'actions, qui sont elles-mêmes créatrices de connaissances. L'intervenant chercheur participe au processus de transformation, les acteurs sont amenés à réfléchir sur leur propre système d'action (...)* ». La RI constitue donc, pour ces auteurs, un « *apprentissage croisé* » (Hatchuel, 1994), voire une « *co-construction* » (Allard-Poesi et Perret, 2003). Pour être précis, il faut comprendre que l'interaction des chercheurs et acteurs de l'entreprise, dans le cadre de la RI, génère une co-construction d'outils, d'instruments et d'artéfacts<sup>25</sup>. Ceux-ci doivent être « *pragmatiques, intelligibles et utiles* » (Helfrich *et al.*, 2017, p.5) pour les acteurs de l'entreprise afin de permettre son évolution. Ils agissent, alors, comme « *une machine "épistémique" qui modifie la perception du réel, permet la construction et l'interprétation de nouveaux phénomènes* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 9).

Dès lors, la véritable question est de comprendre quelles sont les conditions préalables pour qu'il y ait co-construction de connaissances dans le cadre d'une RI. Helfrich *et al.* notent que la RI est « *une pratique de recherche, dont les principes de fonctionnement conduisent à la constitution d'un espace d'expertise composé de chercheurs et d'acteurs du terrain de recherche* » (Helfrich *et al.*, 2017, p.5). Pour qu'il y ait co-construction et

---

<sup>25</sup> Dans le présent contexte, qui est celui des Sciences de Gestion, le terme « artéfact » désigne l'ensemble des documents (règlements, procédures, sous forme écrite ou de graphique) s'inscrivant dans le cadre du processus d'évolution de l'entreprise *via* la RI.

diffusion de connaissance entre chercheurs et acteurs de l'entreprise, il faut que cet « espace d'expertise » fonctionne. Cela nécessite d'analyser les mécanismes interactifs qui se déploient en son sein.

#### **4.4 L'hétérogénéité des acteurs : la source de la co-construction de connaissances dans le cadre d'une RI**

Comme nous le verrons dans les différentes sections du présent document, nos RI impliquent des acteurs fortement hétérogènes. Ceux-ci ont des perceptions et des niveaux de connaissances différents, tant de l'organisation, que de l'objet de la RI (l'implémentation d'une démarche responsable). Ainsi, au sein de l'espace d'expertise que constitue le CoPil RSE<sup>26</sup>, se côtoient :

- des chercheurs-intervenants réputés être des experts de l'objet « RSE » (ce qui n'empêche qu'ils puissent en avoir, individuellement, des perceptions et interprétations différentes de ce que « devrait être » la démarche responsable)<sup>27</sup> mais ayant une connaissance limitée de l'organisation où ils interviennent ;
- des acteurs de l'entreprise qui constituent eux-mêmes un ensemble hétérogène (issus de formation et de niveau d'étude différents, ayant des perceptions divergentes de l'organisation du fait qu'ils y occupent des positions différentes, avec des connaissances très variables d'un objet aussi complexe que la RSE).

Nous défendons l'idée que, dans le cadre d'une RI, c'est cette hétérogénéité des acteurs qui permet la co-production de connaissances actionnables et opératoires. En d'autres termes, l'hétérogénéité des acteurs de l'espace d'expertise permet, selon nous de satisfaire la visée praxéologique des sciences de gestion (Martinet, 2013 ; Helfrich *et al.*, 2017). Rappelons que cette visée praxéologique s'entend au sens où elle s'appuie sur « *les caractéristiques psychologiques et physiques des hommes agissants, leurs désirs et leurs jugements de valeur, et les théories, doctrines, et idéologies qu'ils développent pour s'adapter de façon intentionnelle aux conditions de leur environnement et atteindre ainsi les fins qu'ils visent* » (Ludwig Von Mises, 1949).

#### **4.5 L'enjeu de la RI : favoriser les interactions entre acteurs hétérogènes au sein de l'espace d'expertise pour co-construire des connaissances actionnables**

La manière dont se déroulent les interactions entre acteurs hétérogènes, au sein de l'espace d'expertise, va conditionner la co-production de connaissances. Callon (1998) et Joly (2001) proposent des modèles d'espaces d'expertise selon la forme des relations

---

<sup>26</sup> Désigne le « Comité de Pilotage » en charge du déploiement de la démarche responsable au sein de l'organisation/ entreprise.

<sup>27</sup> Ces écarts de perceptions sont accrus lorsque l'équipe de chercheurs-intervenants sont issus de formations diverses (gestion, économie, sociologie, psychologie, etc.), d'institutions différentes et qu'ils ont peu l'occasion de se rencontrer. A l'inverse, lorsqu'ils sont issus de la même équipe de recherche –ce qui est le cas avec l'IRSI-, qu'ils ont la possibilité d'échanger quotidiennement et que les plus expérimentés ont formés les jeunes chercheurs (notamment *via* un encadrement doctoral), l'hétérogénéité, à ce niveau, est fortement réduite.

entretenues entre « experts » et « profanes » ; la nature et la complémentarité de leurs connaissances respectives ; et, enfin, les conditions de prise de décision qui en découlent. Dans le cadre d'une RI portant sur l'implémentation d'une démarche responsable, l'« expert » sera le chercheur-intervenant spécialiste de la RSE. Le « profane » sera l'acteur de l'organisation où doit être implémentée la démarche responsable. La typologie de Callon (1998), distingue trois modèles. Celle de Joly (2001) quatre. Les deux identifient des modèles où il existe une frontière nette entre experts et profanes et d'autres où la frontière s'estompe. Comme le soulignent Helfrich *et al.* (2017), un modèle où l'expert est clairement séparé du profane, où l'expert a le monopole de la production de connaissances ne correspond pas à la logique de la RI.

Les modèles d'espaces d'expertise adaptés sont donc ceux où la frontière expert-profane s'efface. Ces modèles dits de « co-construction » (Joly, 2001) rendent la co-production de savoirs (Callon, 1998) possible. En effet, il faut garder à l'esprit que « *le rôle des non-spécialistes dans la production des savoirs et des savoir-faire est capital* » (Callon, 1998, p.70). Ainsi, au sein de l'espace d'expertise qu'est le CoPil RSE, chaque acteur doit être en mesure d'interagir avec les autres, librement, sans frontière, afin de co-construire les outils, instruments et artefacts nécessaires à l'opérationnalisation de la RSE au sein de l'organisation. Partant, chacun contribue à la visée praxéologique des sciences de gestion évoquée par Martinet (2013).

Faire du CoPil RSE un espace d'expertise de co-construction implique que le chercheur-intervenant sache instaurer un climat de confiance pour effacer la frontière expert-profane. Il pourra, alors, accéder aux savoirs détenus par le profane qu'est l'acteur de l'entreprise. Ensemble, *via* leurs interactions, ils coproduiront deux formes de connaissances : des « *savoirs à portée générale* » et des « *connaissances tenant compte de la complexité des situations locales singulières* » (Callon, 1998, p.70). Ainsi, ce modèle de co-construction permet un « *apprentissage collectif croisé puisque les différents savoirs s'enrichissent mutuellement dans le cours même de leur coproduction* » (*Ibid.*).

Au final, on observe un double transfert de connaissances (Helfrich *et al.*, 2017) :

- Le chercheur-expert sur l'objet (ici l'implémentation de la RSE) va transmettre aux acteurs de l'entreprise des connaissances générales sur l'objet ainsi que les outils et pratiques permettant son appropriation et son opérationnalisation.
- L'acteur de l'entreprise-profane qui va transmettre aux chercheurs des connaissances localisées (spécificités de l'organisation et de son contexte).

Cela constitue la boucle d'apprentissage collectif croisée caractéristique du modèle de co-production des savoirs (Callon, 1998).

Helfrich *et al.*, (2017) observent qu'au-delà du transfert croisé de connaissances, le processus cognitif de la RI va générer de nouvelles connaissances qui émergent du projet (l'implémentation de la démarche responsable) et enrichissent tous les acteurs. La méthodologie en quatre temps d'implémentation de la RSE que nous mettons en évidence dans le présent document est un exemple parfait de cette « nouvelle connaissance » issue de la RI.

Pour conclure ce volet épistémologique et dans la perspective d'aborder les fondements empiriques qui ont nourri nos travaux, il nous paraît important d'opérer un bouclage

avec les mécanismes de proximité cognitive décrits par Ancori (2009). Il souligne que la création, le transfert et la diffusion de connaissances issues de la RI nécessitent une proximité cognitive entre acteurs. Du côté de l'entreprise, cela permettra un processus de traduction vers les personnels les plus réfractaires à la démarche de recherche et/ou son objet –la RSE-. Du côté du monde académique, cela permettra un processus de traduction sous forme de communications scientifiques, d'articles et d'enseignements. Concrètement, cela a une double implication :

- au sein de l'espace d'expertise qu'est le CoPil, les chercheurs doivent s'adapter aux codes de l'entreprise et, inversement, les acteurs de l'entreprise doivent être ouverts à une démarche de recherche ;
- à l'extérieur de l'espace d'expertise, les chercheurs doivent savoir traduire en termes scientifiques et pédagogiques les connaissances générées et, symétriquement, les acteurs de l'entreprise doivent traduire en termes adaptés aux enjeux de chaque catégorie de personnels le volet opérationnel de ces mêmes connaissances.

## 5 Fondements empiriques

Une importante partie de nos recherches a une dimension empirique. Chacun de ces travaux contribue à comprendre les conditions d'un déploiement effectif des démarches responsables au sein des organisations. Ces recherches s'appuient sur l'expérience de conseil auprès des entreprises accumulée entre 2000 et 2005, mais aussi et surtout sur de multiples études empiriques et recherches-interventions menées depuis. Ces dernières se sont principalement réalisées, d'abord au travers de contrats de recherche et de participations à des réseaux professionnels, à partir de 2005, puis *via* le déploiement de Chaires d'entreprises, à partir de 2010.

Nous ne reviendrons pas ici sur les multiples missions de conseil que nous avons réalisées entre 2000 et 2005, qui n'ont donné lieu qu'à une publication académique (Baret, 2004). Nous soulignons seulement qu'elles nous ont appris l'importance capitale d'une appropriation réelle et profonde, par les acteurs des organisations, des enjeux d'une démarche responsable (Cf. la 3<sup>ème</sup> étape de notre méthodologie sur l'apprentissage organisationnel). Notons que ce fût pour nous l'occasion de travailler avec une consultante du Monitor Group dirigé par Chris Argyris.

### 5.1 Contrats de recherche et réseaux d'entreprises

Dès 2005, et jusqu'en 2007, nous avons été partiellement associés à un contrat de recherche existant entre l'IAE de Poitiers et le Ministère de la Défense. Celui-ci nous a conduit à travailler sur l'évaluation monétaire des gains et coûts associés aux démarches d'éco-conception. Ainsi, nous avons commencé à explorer un champ qui intéressait particulièrement nombre d'entreprises avec lesquelles nous étions en contact *via* différents réseaux –AFNOR, Orée, RER, QHSE17, etc.- (Cf. *supra*). Ceci a donné lieu à une

série de communications entre 2006 et 2010 (Colloque international Organizational Development and Change, ISEOR – Academy of Management à Lyon, Xvème Conférence Internationale de l'AIMS à Annecy, 28<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC à Poitiers, 7<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE à La Rochelle). Plusieurs articles en ont été tirés, dans la Revue Française de Comptabilité (Baret, Drevet, 2010), la Revue Sciences de Gestion (Baret, Drevet, 2011), ainsi qu'un chapitre d'ouvrage (in Guillon (2011) « Valoriser l'intégration du risque »). Ces travaux ont contribué à nourrir la quatrième étape de notre méthodologie sur l'évaluation et le pilotage de démarches responsables (programme de recherche qui se poursuit désormais dans le cadre de la Chaire « *Evaluer et rendre compte de la performance globale* » -Cf. *supra*).

Entre 2006 et 2008, nous avons collaboré avec ICI Environnement (émanation de l'UQAM –Université de Québec à Montréal, en partenariat avec HEC Montréal) sur un contrat de recherche entre des entreprises Françaises et Canadiennes quant à la gestion de l'eau par ces dernières. Ce programme a donné lieu à deux colloques, le premier à Montréal en 2006 (intitulé : « 1er Forum franco-qubécois Samuel-de-Champlain "Eau et Innovation" »), le second à La Rochelle en 2008 (intitulé : « 2nd Forum franco-qubécois Samuel-de-Champlain "Eau et Santé" »). Notre participation à ce contrat de recherche franco-qubécois nous a conduit à développer des travaux sur l'intérêt stratégique des démarches responsables, travaux qui étayaient la première partie de notre méthodologie visant à impliquer la direction (Baret, 2010a ; 2011).

De 2007 à 2008, nous avons participé à un contrat de recherche avec Air France Industrie (AFI) visant à en identifier les parties prenantes et organiser le dialogue avec elles. Ceci s'est réalisé au travers d'une auto-évaluation de la démarche 'Développement Durable' d'AFI selon le document applicatif du SD 21000. Ce contrat nous a conduit à mener des recherches sur les méthodologies de hiérarchisation des attentes des parties prenantes, afin de permettre à l'entreprise d'élaborer une politique responsable structurée autour de priorités clairement identifiées (Baret, Petit, 2008). Cela constitue le 2<sup>nd</sup> temps de notre méthodologie. Notons que depuis 2010, ce programme de recherche s'inscrit dans le cadre de la Chaire « *RSE et ISO 26000* ».

En parallèle, depuis 2005, nous nous sommes investis dans de nombreux réseaux d'entreprises (Orée, Plateforme AFNOR Poitou-Charentes, ORSE, QHSE 17, etc.). Nous avons également initié<sup>28</sup> les *Rencontres Environnementales de La Rochelle* (les RER) en septembre 2005. De notre implication dans ces réseaux, nous retirons de nombreuses recherches sur l'importance primordiale du facteur humain dans la mise en œuvre de démarches responsables et, plus précisément, sur les dispositifs RH facilitant un apprentissage profond des enjeux du développement durable (Baret, Petit, 2006 ; 2010). Ces travaux concourent au 3<sup>ème</sup> temps de notre méthodologie.

Soulignons que, plus de douze ans après, les RER existent toujours. Ils sont désormais co-animés par Fanny Romestant et moi-même. De nombreuses entreprises s'y sont impliquées : 3M France, Air France, Air Liquide, AFNOR, Alstom Transport, Bouygues, Bureau Veritas, Delphi, EDF, Fleury-Michon, Inter-Mutuelles Assistance, Léa Nature, LVMH, La Poste, Marsh, Primagaz, Procter & Gamble, Remy Cointreau, Solvay, Suez Environnement, Véolia, etc. C'est sur la base des travaux réalisés conjointement et des

---

<sup>28</sup>Avec François Petit (Directeur et co-fondateur de l'IRSI) et Olivier Naccache (Reponsable des Masters « Stratégie du Développement Durable » et « Management de l'Environnement »).

échanges de bonnes pratiques que nous avons pu publier, en 2016, chez Dunod, un ouvrage collectif que nous avons co-dirigé avec Fanny Romestant : « *10 cas en RSE* ».

De même, nous continuons à nous impliquer chez Orée. Après avoir participé au Groupe de Travail « Ancrage Local » et à la réalisation du Livre Blanc du même titre, nous sommes désormais impliqués dans le GT « Reporting ». Cela offre le triple intérêt de nous permettre d'être au contact régulier de nombreuses entreprises, permettre à nos étudiants de réaliser des mémoires sur les thématiques des GT et monter des projets de recherche-intervention (qui s'inscrivent, soit dans le cadre des Chaires, soit en parallèle à ces dernières).

## **5.2 Les Chaires et l'IRSI**

### **5.2.1 Les Chaires « ISO 26000 et RSE » et « Evaluer et rendre compte de la performance globale »**

Notre implication dans ces différents contrats de recherche et réseaux professionnels nous ont permis de développer une triple compétence :

- en matière de recherche intervention ;
- en matière de déploiement effectif de démarches responsables ;
- en matière de connaissance des problématiques RSE-DD.

Ce savoir-faire opérationnel en matière de déploiement de la RSE au sein des organisations nous a permis de convaincre plusieurs entreprises, à compter de 2010, de collaborer avec nous dans le cadre de Chaires d'entreprises. Ces Chaires ont une triple vocation :

- 1°) constituer un socle empirique pour des recherches et publications académiques ;
- 2°) renforcer la dimension managériale de nos enseignements via des exemples concrets et des problématiques actuelles ;
- 3°) accompagner, au travers de la recherche-action, les entreprises sur des sujets innovants qui demandent la construction d'une réflexion scientifique.

La première Chaire « ISO 26 000 et RSE » a été officiellement lancée au printemps 2010. L'objet de cette Chaire était d'accompagner les entreprises dans le déploiement effectif d'une stratégie responsable en suivant la démarche de l'ISO 26 000 qui n'était pas encore publiée (ce sera le cas quelques mois plus tard, en novembre 2010). L'objectif était pour nous de nous positionner, auprès des entreprises, dans une logique de recherche intervention (Savall, 1979 ; Moisdon, 1997 ; Allard-Poesi et Perret, 2003 ; David, 2008 ; Perez, 2008 ; Baret, Petit, Ramonjy, Schäfer, 2014). Cela nous permettait de valoriser et conforter un savoir-faire acquis au travers des contrats de recherche dans lesquels nous nous sommes impliqués en matière de recherche intervention. Cela a également été possible du fait de notre maîtrise de la norme ISO 26000 avant même sa publication, du fait de notre participation aux groupes de travail de l'ISO et de l'accès aux « workingdrafts ».

Concrètement, cette Chaire « ISO 26000 et RSE » a démarré début 2010 avec la signature d'une convention de mécénat de 3 ans avec le Groupe Fleury Michon (renouvelée en



2013<sup>29</sup>). La même année, une autre convention de trois ans avait été signée avec « Inter-Mutuelles Assistance ». Une troisième, a été signée en 2014 avec le premier Groupe privé algérien : CEVITAL. Une quatrième convention a été signée en 2015 avec le Groupe de transport routier Hautier.

Le travail de recherche intervention réalisé au sein de cette Chaire pour accompagner chacune de ces entreprises, en fonction de leurs spécificités propres (taille, secteur d'activité, environnement socio-économique, caractéristiques des personnels, etc.) nous a permis de publier toute une série de communications et articles portant sur la perception et l'appropriation (Baret, Gabriel, Schäfer, 2012a ; 2012b), par les acteurs, de cette norme de « quatrième type » (Igalens, 2009), « hors norme » (Capron *et al.*, 2011), voire « socio-politique » (Helfrich, 2011). Cette Chaire nous a également permis d'explorer la question de l'ancrage territorial dans le cadre d'approches responsables (Baret, Gautier, 2013). Ces travaux de recherche concourent à approfondir le premier, le second, mais surtout le troisième temps de notre méthodologie.

Le quatrième temps de notre méthodologie (l'évaluation et le pilotage de démarche responsable ainsi que la comptabilité élargie) a favorisé l'émergence d'une autre Chaire, intitulée « Evaluer et rendre compte de la Performance Globale ». Débutée en 2016, elle est officiellement née en juin 2017 avec la signature d'une nouvelle convention de mécénat avec le Groupe Fleury Michon. Cette Chaire s'intéresse aux différentes solutions de comptabilité élargie existantes, ainsi que de contrôle de gestion et de *reporting* extra-financier. L'enjeu est, dans un premier temps, d'effectuer un état de l'art des travaux de recherche existant sur le sujet. Dans un second temps, il s'agira d'élaborer une méthodologie de sélection des solutions en fonction des spécificités et attentes des entreprises et organisations susceptibles de les adopter. Le troisième temps s'attachera à implémenter concrètement ces solutions au sein des organisations et, à l'épreuve des faits, les adapter et les faire évoluer. D'autres entreprises et organisations sont en cours d'intégration dans le cadre de cette Chaire. Elle pourrait, alors, se voir enrichie d'un volet spécifique à l'évaluation des externalités positives et négatives générées par l'entreprise, notamment à l'échelle de son territoire. La première phase de cette Chaire consiste en l'organisation de séminaires sur les thématiques de la comptabilité élargie, du contrôle de gestion et du reporting extra-financier (environ 4/ans, organisés au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle), mais aussi à l'organisation d'ateliers thématiques dans des Congrès nationaux (ADERSE) et internationaux (EURAM).

Ces Chaires ont permis de fournir de multiples terrains et problématiques à de nombreux mémoires que nous avons dirigés (environ 60), dont deux mémoires dans le cadre DU Recherche de l'IAE de Poitiers<sup>30</sup>. Les deux auteurs de ces mémoires ont poursuivi en thèse, qu'ils ont achevé dans un délai de 3 à 4 ans. Tous deux ont obtenu les félicitations du jury, ont été qualifiés aux fonctions de Maître de Conférence par le CNU, et sont aujourd'hui en poste : Arnaud Gautier est Maître de Conférence à l'IAE de Nice,

---

<sup>29</sup> Le partenariat avec Fleury Michon continue, mais, depuis juin 2017, dans le cadre de la Chaire « Evaluer et Rendre compte de la Performance Globale » (Cf. *supra.*).

<sup>30</sup>Il s'agissait de mémoires du DU Recherche en Sciences de Gestion de l'IAE de Poitiers :

Schäfer P. « Pertinence de la norme ISO 26 000 pour déployer une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise : le cas de Fleury Michon dans l'industrie agro-alimentaire », septembre 2011.

Gautier A. « Ancrage local et attractivité territoriale : comment une entreprise privée, inscrite dans une démarche d'ancrage territorial, peut-elle influencer sur l'attractivité de son territoire ? Le cas Fleury Michon », septembre 2012.

Philippe Schäfer est Professeur Associé au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle. La Chaire « RSE et ISO 26000 » a permis de financer le travail de thèse de Philippe Schäfer, que nous avons co-dirigé avec Amaury Grimand<sup>31</sup>. La Chaire a également fourni le terrain et la problématique de la thèse de P.Schäfer.

NB : Mentionnons, ici, le fait que la Chaire « Transport et Développement Durable » a, de son côté, permis de financer –et fournir le terrain- de la thèse de Fanny Romestant dirigée par Inès de la Ville (Professeur, IAE de Poitiers).

### 5.2.2 L'IRSI

Avec l'avènement de cette première Chaire, nous avons eu, avec François Petit, les moyens de créer l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (l'IRSI) au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle. Nous avons ce projet depuis notre entrée au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle en 2005, mais ce ne fût réellement formalisé qu'en 2010 et opérationnel en 2011. François Petit en pris la direction (jusqu'à son départ à la retraite, aujourd'hui remplacé par Eric Vernier) et j'en assure, depuis l'origine, la direction scientifique. L'objet de cet institut est de regrouper :

- l'ensemble des Chaires sur le thème de la RSE et du développement durable (en parallèle des Chaires « ISO 26000 et RSE » et « Evaluer et rendre compte de la performance globale » dont je suis titulaire, ont été développée une Chaire « Transport et Développement Durable » avec des groupes comme Alstom, VNF - Voies Navigables de France- et RFF -Réseaux Ferrés de France- et une Chaire « Diversité », notamment avec le Groupe La Poste et EDF Région) ;
- l'animation et la participation à des réseaux d'entreprises (Cf. *infra*) ;
- le pilotage et la participation à des contrats de recherche (Cf. *infra*) ;
- l'ensemble des activités de recherche menées à partir de la base empirique offerte par les entreprises impliquées au sein des Chaires et des réseaux d'entreprises (communications, articles dans des revues académiques à comité de lecture référencées, ouvrages, etc.) ;
- l'implication dans la communauté scientifique et les associations scientifiques liées à la RSE et au Développement Durable (ADERSE, RIODD...) ;
- l'organisation de colloques scientifiques (7<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE, 1<sup>ère</sup> Journée de Recherche de l'ADERSE, 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> Forum franco-québécois Samuel de Champlain –en partenariat avec ICI Environnement/UQAM /HEC Montréal-, d'Université d'Été « E5T » chaque année depuis 2013 –avec 800 participants cette année-, Le « World Forum » en 2016, etc.) et de colloques sur la pédagogies du développement durable (Rencontres Métiers, Rencontre des Référents Développement Durable –R2D2- de la Conférence des Grandes Ecoles, etc.) ;
- l'ensemble des activités d'enseignement : Master Management de l'Environnement (titre homologué RNCP niveau 1, créé en 1999), le Master Stratégie du Développement Durable (créé en 2005, en partenariat avec l'IAE de Poitiers), les « Consultancy Project » (missions étudiantes en entreprise pour le déploiement de projets socialement et/ou environnementalement responsables), les stages, la formation continue en matière de RSE, le suivi des mémoires,

---

<sup>31</sup> Amaury Grimand est Professeur des Universités. Il était, à l'époque en poste à l'IAE de Poitiers et Directeur du CEREGE.

mémoires recherche et thèses (2 thèses ont été entièrement réalisées au sein de l'IRSI par d'anciens étudiants du Master SDD –F. Romestant et P. Schäfer- ; 2 thèses, commencées dans des universités partenaires, ont été soutenues au sein de l'IRSI –D. Ramonjy et Z. Laarraf-, une troisième est encore en cours –N. Screnci- ; 2 anciens étudiants suivis sur le mémoire de recherche ont réalisé une thèse), une réflexion continue sur l'évolution de l'enseignement de la RSE dans les différents programmes et pour les différents niveaux d'étudiants (Bac +1 à Bac +5) ainsi que sur l'évaluation de l'efficacité de ces enseignements (notamment dans le cadre du « Learning Goal 4 » qui s'inscrit dans le processus d'accréditation américaine « AACSB ») et qui vise à évaluer les compétences acquises par nos étudiants en matière de RSE et de Développement Durable).

De manière synthétique, nous pouvons considérer que la RI constitue l'ADN de l'IRSI. L'interaction chercheurs-acteurs de l'entreprise permet de co-produire des connaissances académiques et managériales. Les premières sont diffusées principalement *via* la participation aux conférences académiques et la publication d'articles dans des revues scientifiques. Les secondes sont diffusées, bien évidemment lors de nos interventions en entreprises, mais aussi *via* la participation à des réseaux d'entreprises et à des conférences destinées aux entreprises (par exemple, plusieurs centaines d'entreprises participent, chaque année, à l'université d'été E5T). Enfin, *last but not least*, ces connaissances académiques et managériales permettent de nourrir et constamment réactualiser nos enseignements autour de la RSE.

## **6 Conclusion : Vers une analyse et une formalisation du processus d'institutionnalisation de la RSE au sein de l'entreprise**

L'expérience empirique de déploiement de la RSE, acquise principalement par le biais de recherches-interventions, pendant près de 13 ans, au travers des contrats de recherche, de réseaux d'entreprises et, ultérieurement, des Chaires nous a, progressivement, permis de comprendre le processus d'institutionnalisation de la RSE au sein des entreprises. Ainsi, étape par étape, nous avons construit et formalisé une méthodologie d'opérationnalisation des démarches responsables. Pour prévenir toute confusion sur l'emploi du terme « méthodologie », il est important de souligner que nous l'utilisons dans deux contextes distincts et, par conséquent, avec deux acceptions sensiblement différentes :

- La méthodologie de la RI renvoie à une manière particulière, pour le chercheur, d'investiguer et de construire des savoirs dans son domaine (Cf. point 4. de la présente introduction).
- La méthodologie d'opérationnalisation de la RSE est une forme de méta-méthode qui permet de formaliser le processus d'institutionnalisation de la RSE dans l'entreprise. Elle est constituée d'un ensemble de dispositifs issus de différents champs des sciences de gestion (stratégie, ressources humaines, comptabilité et contrôle...). Elle peut être organisée sous forme de phases distinctes qui

contribuent au déploiement opérationnel d'un projet (ici, une démarche responsable)<sup>32</sup>.

Dès 2008 (Baret, 2008), nous avons commencé à ressentir cette nécessité d'identifier et de formaliser les différentes étapes qui nous paraissent indispensables au déploiement effectif d'une démarche responsable, au sein des organisations. Nous avons, alors, commencé à concevoir la possibilité d'inscrire la quasi-totalité de nos travaux de recherche, menés depuis 2004, dans le cadre d'une forme de méta-guide destiné à initier, définir, implémenter et piloter la RSE. Dès lors, nous avons raisonné en termes de « *méthodologie d'opérationnalisation de la RSE* ». Ainsi, notre projet de recherche a été guidé par le questionnement suivant : ***au sein de l'entreprise, comment s'institutionnalisent (se définissent, se diffusent et se pilotent) les démarches responsables ?***

Chacune de nos recherches contribue soit à renforcer la cohérence d'ensemble de cette méthodologie, soit à en explorer l'une des quatre étapes qui la constitue. Concrètement, ces quatre étapes consistent à :

- 1) impliquer la direction, en montrant l'intérêt d'une stratégie responsable, pour que la RSE soit, dans les faits, une priorité ;
- 2) définir la stratégie responsable en hiérarchisant les priorités afin de dépasser le problème des attentes contradictoires des parties prenantes ;
- 3) mobiliser durablement et en profondeur l'ensemble des personnels sur les enjeux de la démarche responsable afin de la mettre en œuvre dans une logique d'amélioration continue, ce qui requiert une mobilisation constante des acteurs - et non sinusoïdale- ;
- 4) évaluer, piloter et rendre compte de la démarche responsable afin d'asseoir la logique d'amélioration continue<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Malgré le risque de confusion avec une « méthodologie » de recherche *stricto sensu* (i.e. la recherche intervention), nous n'avons pas trouvé de terme synthétique plus adapté que « *méthodologie d'opérationnalisation de la RSE* pour décrire cette succession ordonnée de phases.

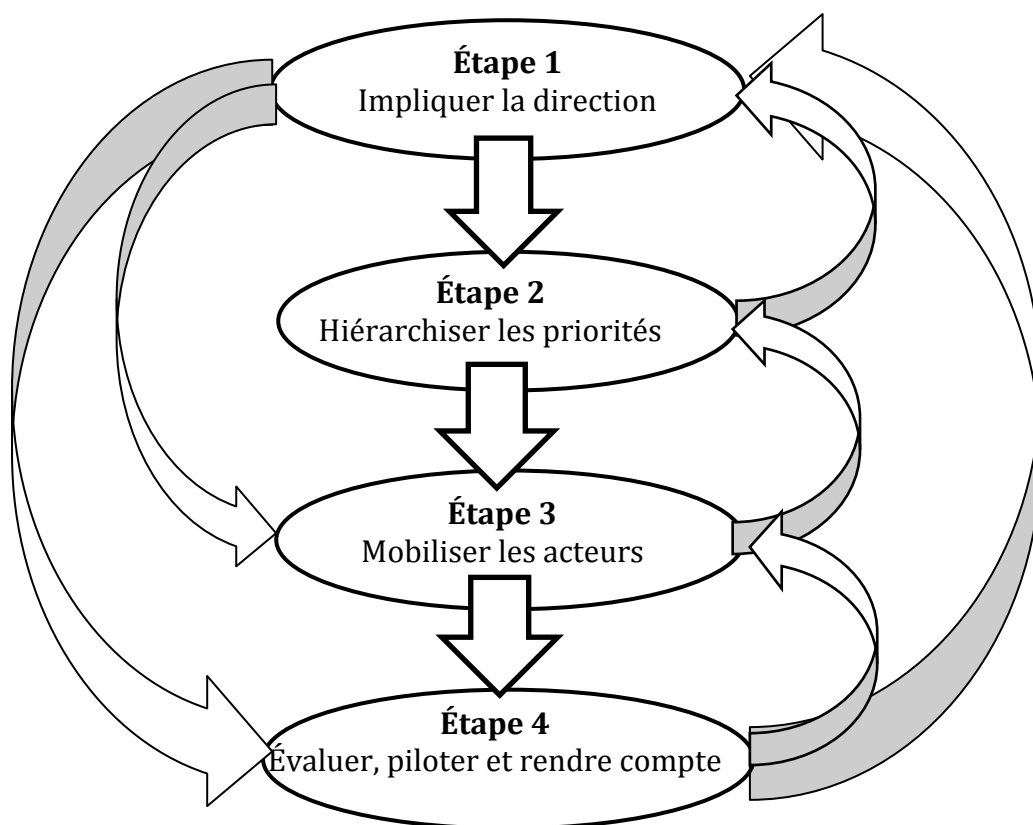
<sup>33</sup> *Ex post*, il n'est pas surprenant d'observer que ces quatre phases sont en adéquation avec la logique d'amélioration continue inspirée de la roue de Deming (Plan-Do-Chek-Act) :

- c'est au niveau des phases 1 et 2 que se fait la planification (Plan), où sont établis les objectifs et les processus nécessaires à la fourniture de résultats en accord avec la politique RSE de l'organisme ;
- c'est au niveau de la phase 3 que se fait la mise en œuvre (Do) des processus ;
- c'est au niveau de la phase 4 que se fait le contrôle (Chek), où sont pilotés et mesurés les processus par rapport à la politique RSE, les objectifs, les cibles, les exigences légales et autres, pour, *in fine* rendre compte des résultats ;
- enfin, c'est principalement au niveau de la phase 2 que sont menées les actions (Act) pour améliorer de façon continue la performance du système de management responsable.

**Tableau synoptique :**  
**Analyse et formalisation du processus d'institutionnalisation**  
**de la RSE au sein de l'entreprise**

<b>Étapes</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Descriptions</b>	<b>Dispositifs</b>
<b>1</b>	Impliquer la direction	Identifier les gains d'une démarche responsable (nouveaux marchés, nouvelles sources de financement, réduction des coûts, réduction du risque réputationnel, légitimité de l'entreprise, etc.).	Diagnostic stratégique
<b>2</b>	Hiérarchiser les priorités	Utiliser la logique normative (identifier les parties prenantes et leurs enjeux, matrice de matérialité/ priorisation, etc.)	Outils normatifs
<b>3</b>	Mobiliser les acteurs	Comprendre les perceptions des acteurs et le processus d'apprentissage organisationnel de la RSE	Dispositifs RH
<b>4</b>	Évaluer, piloter et rendre compte	Élargir l'instrumentation gestionnaire à l'extra-financier et utiliser les outils de gestions pour donner du sens	Comptabilité élargie, outils de <i>reporting</i> extra-financier

Soulignons, ici, un point particulièrement important à garder à l'esprit : nos recherches montrent que ces phases doivent se succéder selon un ordre précis afin d'optimiser la mise en œuvre effective de la démarche responsable. Toutefois, cette succession de phases n'est pas linéaire au sens strict. Il s'agit en fait d'une forme de « bouclage itératif ». En effet, si la phase 1 -qui consiste à impliquer la direction- n'est pas réalisée, la phase 2 -hiérarchiser les priorités- n'aura pas de sens. Mais, simultanément, le passage à la phase 3 -mobiliser les personnels- implique de revenir et consolider la phase 1 (la direction doit constamment réaffirmer son engagement responsable). De même, la phase 2 devra être réévaluée en continue. Comme pour les phases précédentes, le passage à la quatrième étape -évaluer et rendre compte de la démarche RS- nécessite également ces allers-retours préalables. Schématiquement, cela peut être représenté de la manière suivante :



**Représentation schématique de l'enchaînement  
et du « bouclage itératif » des 4 étapes**

Remarquons que, bien que nous les ayons conçues dès 2007-2008, soit avant la publication de la norme, ces quatre phases sont cohérentes avec la logique de l'ISO 26000, telle qu'exprimée dans le chapitre 7 du document de référence, portant sur les « *Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble des organisations* » (International Standard Organisation, 2010, p.83-102). Ainsi, les « *relations entre les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociétale* » (Ibid., p.84-85) et le fait d' « *appréhender la responsabilité sociétale de l'organisation* » (p.85-89) sont intégrées dans les phases 1 et 2 de notre méthodologie. Les « *pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation* » (p.89-91) est l'objet de la phase 3 de notre méthodologie. L'objectif d' « *améliorer la crédibilité en matière de responsabilité sociétale* » (p.95-96) est permis par la phase 4 de notre méthodologie. Le volet « *revoir et améliorer les actions et pratiques de l'organisation liées à la responsabilité sociétale* » (p.96-99) est traité par notre 4<sup>ème</sup> phase pour ses dimensions liées au contrôle et au *reporting* extra-financier (« *surveiller les activités en matière de responsabilité sociétale* » (p.97-98), « *passer en revue les progrès et les performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale* » (p.98) et « *améliorer la fiabilité de la collecte et de la gestion des données et informations* » (p.99)). La dimension « *améliorer les performances* » (p.99) de ce volet, qui correspond clairement à la phase « Act » de la roue de Deming est traitée dans les phases 1, mais surtout 2 de notre méthodologie. Enfin, ce qui relève des « *initiatives volontaires en matière de responsabilité sociétale* » (p.100-102) est principalement traité dans la

première phase en ce qui concerne la prise de décision, dans la seconde phase pour ce qui est de l'opérationnalisation.

Nous allons, dans ce dossier d'HDR, présenter en détail chacune de ces quatre phases que nous avons distinguées et consolidées aux cours de nos travaux de recherche, depuis 2004. Elles constitueront chacune, respectivement, une partie de ce dossier. En conclusion, nous présenterons notre programme de recherche pour les années à venir.

# Partie 1 : Impliquer la direction en démontrant la pertinence d'une démarche responsable

## Introduction

Empiriquement, lors des différentes recherches interventions que nous avons réalisées, il nous est clairement apparu que le déploiement effectif de démarches responsables impliquait une impulsion forte et constamment réaffirmée de la Direction Générale, préalable nécessaire à toute forme d'appropriation des enjeux de la RSE par l'ensemble des personnels (ces travaux ont été présentés au cours de l'année 2006 à la 3ème Journée Humanisme et Gestion (Bordeaux), à la 41st CLADEA's Annual Assembly (Montpellier) et à la 8ème Université de l'Audit Social (Dakar, Sénégal) avant d'être publiés dans la revue *MundoSiglo XXI*). Cela s'avère vrai, quelque soit la taille de l'entreprise, son domaine d'activité et son environnement socio-économique (Baret, Petit ; 2006). Si la Direction Générale ne se pose pas en « maître d'œuvre », commanditaire de la politique responsable, le « maître d'ouvrage », en charge de l'implémentation de la RSE (que ce soit un Directeur Développement Durable ou toute autre personne de l'organisation désignée pour cette mission), n'aura pas la légitimité suffisante (Baret, Petit, 2010). Ce dernier sera, alors, dans l'incapacité d'imposer les actions nécessaires à l'opérationnalisation de la RSE comme prioritaires pour des cadres et un management intermédiaire sur-sollicités et écartelés par de multiples pressions.

La DG doit donc constamment réaffirmer la politique RSE comme prioritaire et la légitimité de ses promoteurs internes. Nous verrons également, dans la troisième phase de notre méthodologie, que la DG doit faire un effort d'exemplarité et de pédagogie auprès de ses collaborateurs afin d'emporter leur adhésion. Il s'agit de leur expliquer que si la RSE peut apparaître, à court terme, comme un coût et contradictoire avec des enjeux de productivité et de réduction des dépenses, sur le long terme, c'est une source de gains et de pérennité de l'entreprise. Mais pour que la DG puisse jouer efficacement ce rôle, elle doit être, elle-même, intimement convaincue de la pertinence d'une stratégie responsable. D'où l'importance de notre première phase : emporter l'adhésion de la direction sur le bien-fondé d'intégrer la RSE à la stratégie d'entreprise afin d'assurer, sur le long terme, la pérennité économique de cette dernière. C'est ce qu'il est convenu d'appeler le « *Business Case* » de la RSE. De nombreuses recherches, depuis le début des années 1990, se sont attachées à en démontrer l'efficacité, notamment sous l'impulsion du chantre des avantages compétitifs, Michael Porter et du vice-président des États-Unis, Al Gore (Porter, 1991 ; Gore, 1993 ; Porter et Van Der Linde, 1996 ; Porter et Kramer, 2011).

Par ailleurs, comme nous l'avons montré (Baret *et al.*, 2014), le DG a un intérêt propre à s'engager sur la voie de la RSE : c'est un moyen d'échapper à la pression de la gouvernance actionnariale qui contraint l'agent qu'est le DG à se focaliser sur des résultats à court terme exigés par les actionnaires potentiellement volatiles. En promouvant une entreprise responsable, le DG peut s'inscrire dans le long terme et



refaire « véritablement » de la stratégie retrouvant par là, également, une part d'autonomie. Ainsi, la RSE est un moyen de « régénérer » le management stratégique (pour reprendre l'expression de Martinet et Payaud, 2007).

Si nous comprenons pourquoi il est nécessaire d'impliquer la direction, l'enjeu de cette première phase est maintenant d'examiner précisément comment le faire. Nous verrons, dans cette première partie, que l'impliquer nécessite de lui faire percevoir les gains et les opportunités d'une stratégie responsable (1.). Nous traiterons ensuite de différents cas où la RSE revêt un intérêt stratégique certain : dans la perspective du financement de projet (2.), de l'implication auprès des parties prenantes locales et du territoire (3.) et, enfin, de la quête de légitimité (4.).

## **1 Gains et opportunités d'une démarche responsable**

Suite à une collaboration avec Paul Lanoie initiée lors du Second Forum franco-québécois Samuel-de-Champlain en 2007 (que nous avons co-organisé), nous avons identifié deux séries de facteurs expliquant pourquoi une stratégie responsable permet d'améliorer le résultat économique soit en réduisant les coûts de la firme, soit en augmentant ses revenus (Lankoski, 2006 ; Ambec et Lanoie, 2007). Différents aspects de ces travaux ont été présentés en 2008 au 6ème Colloque francophone sur le risque Oriane, puis, en 2009, au 6ème Congrès national de l'ADERSE à Pau et à la Conférence Internationale AOM-ISEOR à Lyon. Ils ont ensuite servi de base à la première partie d'un article publié en 2009 dans la *Revue Management et Avenir* (Baret, 2009).

### **1.1 Réduire ses coûts via une démarche responsable**

En nous appuyant sur les travaux de Lankoski (2006), Lannoie, Ambec et Scott (2007), Ambec et Lanoie (2007), il nous fût possible d'identifier quatre principaux facteurs de réduction des coûts résultant d'une stratégie responsable.

#### **1°) Gestion des risques et anticipation réglementaire :**

Une stratégie responsable permet de prévenir de nombreuses formes de risques : risque d'image et de réputation qui peut engendrer, de manière concomitante, un effondrement des ventes et de la valorisation boursière ; risque de changement de réglementation susceptible de générer d'importants frais de mise aux normes et de révision des processus de production ; risque de dommage matériel ; risque de litige judiciaire ; risque de non-conformité avec les cahiers des charges des clients (typiquement certifications ISO 14 001 que les entreprises clientes imposent à leurs fournisseurs et sous-traitants). Les pertes financières associées à ces formes de risques sont suffisamment importantes, avec parfois des conséquences dramatiques, pour que les entreprises aient intérêt à les prévenir efficacement.

#### **2°) Optimiser les coûts d'énergie, de matériels et de services :**

Plusieurs travaux (Porter, 1991 ; Porter et Van Der Linde, 1996) considèrent que pollution et gaspillage sont associés (matériel partiellement consommé, pertes

d'énergie...). Ainsi, une série d'études empiriques (Kats, 2003 ; Lanoie, Johnstone, Lucchetti et Ambec, 2007) montrent que de nombreuses entreprises ont réussi à réduire et leurs coûts et leurs émissions polluantes *via* une meilleure utilisation de l'énergie ou des matériaux : réduction des dépenses en matières premières, énergie ou services - traitement des eaux usées, collecte des déchets, etc.-. Ces études traitent notamment de General Electric, BP, Adobe Systems, GM, Dow Chemicals, du programme LEED...

### **3°) Faciliter l'accès aux financements :**

En adoptant une stratégie responsable, les entreprises améliorent leur image et peuvent plus facilement accéder à des financements en rassurant les investisseurs, de trois manières différentes. Tout d'abord, elles s'ouvrent l'accès à l'ISR (Investissement Socialement Responsable) et autres fonds mutuels 'verts' (ou 'responsables' ou 'éthiques') qui sont en très forte croissance depuis le début des années 2000, croissance renforcée notamment avec la crise financière de 2008. Ensuite, elles se facilitent l'accès à l'emprunt bancaire, nombreuses étant les banques ayant adopté les « *EquatorPrinciples* », donc attentives à toute une série d'exigences environnementales, sociales et sociétales (nous reviendrons en détail sur ce sujet dans la section suivante). De manière générale, la plupart des banques se sont dotées d'experts qui évaluent la responsabilité environnementale et sociale des emprunteurs potentiels et les risques encourus (légaux, réputationnels...). Enfin, elles attirent l'actionnariat car la performance environnementale et sociale (et donc la baisse des risques associés) fait partie des informations prises en compte par les acteurs des marchés financiers (Ambec et Lanoie, 2007).

### **4°) Attirer, mobiliser et fidéliser les personnels :**

Plusieurs études montrent clairement que les personnels sont sensibles à l'image de leur entreprise (Reinhardt, 1999). La réputation environnementale en fait pleinement partie et l'obtention d'une certification ISO 14 001 semble avoir plus d'impact sur le moral et la productivité des salariés qu'une certification ISO 9 000 (De Backer, 1999). Bien évidemment, le contexte social de l'entreprise a un impact encore plus important. Parallèlement, certaines études montrent qu'une très forte majorité de jeunes diplômés sont prêts à accepter un salaire sensiblement inférieur (environ 10 à 20%) pour travailler dans une entreprise ayant une bonne réputation environnementale et sociale (Willard, 2005).

## **1.2 Augmenter ses revenus via une démarche responsable**

Comme il est possible de réduire ses coûts, une stratégie responsable permet aussi de générer des revenus (Lankoski, 2006 ; Ambec et Lanoie, 2007 ; Porter et Kramer, 2011) renforçant ainsi l'intérêt de ce choix stratégique aux yeux de la direction. Trois axes principaux se dégagent :

### **1°) L'accès à des marchés ayant des exigences environnementales et/ou sociales :**

La performance environnementale et/ou sociale d'une firme lui permet d'accéder à une clientèle ayant des valeurs écologiques fortes ou une sensibilité sociale (conditions de travail chez les sous-traitants notamment). En outre, depuis le début des années 90, un nombre croissant d'institutions publiques ont intégré, dans leurs appels d'offre, une dimension environnementale (par exemple, les collectivités locales en ce qui concerne

l'achat de tramway (Helfrich et Romestant, 2015). Parallèlement, sur le plan social, l'exigence de contrôle des conditions de travail chez les sous-traitants se fait de plus en plus pressante, y compris au plan législatif avec, en France, le dépôt de la proposition de Loi sur le Devoir de Vigilance, début 2015 (suite aux multiples scandales, de Nike en 1997 avec le travail des enfants chez un sous-traitant, à l'effondrement du Rana Plaza en 2012). Avec le développement des technologies de l'information qui ont permis une meilleure information des consommateurs sur les pratiques des entreprises et de leurs sous-traitants, apparaît une exigence environnementale et sociale d'un nombre croissant de donneurs d'ordre qui se trouvent, *de facto*, responsables de leur chaîne de sous-traitants (l'exemple type est l'exigence de certification ISO 14 001 ou la *Due Diligence*).

### **2°) La possibilité de différencier ses produits :**

Une part croissante des consommateurs est sensible à la dimension environnementale des produits qu'ils achètent ou à leurs conditions de production. Mieux, ils sont prêts à payer plus pour des produits ou services respectueux de l'environnement et/ou des droits de l'homme. Nombre d'entreprises l'ont compris (Patagonia avec leurs tissus recyclés, Toyota avec son moteur hybride, Puma avec son système de contrôle de la chaîne de sous-traitance...). Même celles qui ne sont pas en rapport direct avec les consommateurs finaux ont intérêt à adopter ces stratégies responsables. Dans un contexte où il est difficile d'obtenir le droit d'exploiter de nouvelles carrières dans des pays comme la France, une entreprise comme Lafarge a tout intérêt à démontrer (*via* le WWF) qu'elle réhabilite ses sites d'exploitations après usage. Cela lui permet de négocier plus facilement que les concurrents de nouvelles autorisations. Le cas de l'alimentation 'bio' est un peu à part, même s'il s'inscrit dans cette logique. En effet, les consommateurs achètent ce type de produit, non seulement pour sa dimension environnementale, mais surtout pour ses qualités nutritionnelles, bénéfiques à la santé.

### **3°) Elaborer et vendre des technologies innovantes de maîtrise de la pollution :**

Afin d'améliorer leur performance environnementale, certaines entreprises industrielles ont élaboré des technologies innovantes de contrôle de la pollution. Ces innovations, qui relèvent de l'écologie industrielle (Erkman, 2004), peuvent générer un retour sur investissement de différentes manières :

- économie d'énergie, gains de productivité, réduction du coût des déchets, etc.
- être vendues à d'autres firmes ;
- avantage lié à être le premier joueur (*first mover advantage*) et créer des barrières à l'entrée ;
- faire pression afin d'obtenir une réglementation plus stricte (donc éliminer des concurrents).

## **2 Intérêt d'une démarche responsable en matière de financement de projets**

Dans une série de travaux réalisés avec Marion Chivot, alors analyste chez HSBC, nous avons souligné l'enjeu d'une stratégie responsable pour un secteur bancaire. Les différents résultats de ces recherches portant, d'un côté, sur l'intérêt de démarches responsables en matière de financement de projet et, de l'autre, sur l'efficacité des

*Principes Equateur*, ont permis la réalisation de quatre articles. Ils ont été présentés lors de différents colloques scientifiques en 2012 (au 9<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE à Nice, à la 2<sup>ème</sup> Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale à Agadir -Maroc-, au 33<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC à Grenoble, au 10<sup>ème</sup> Colloque Oriane à Bayonne et aux 3<sup>ème</sup> Etats Généraux du Management à Strasbourg). Deux de ces articles ont été publiés dans des revues scientifiques (dans *Management et Sciences Sociales* (Baret, Chivot, 2012), ainsi que dans la *Revue du Financier* (Baret, Chivot, 2013)). Les deux autres ont été publiés dans des ouvrages collectifs en 2012 et en 2014 (« *Management des Organisations et Responsabilité Sociale de l'Entreprise, études de cas* », PLUCHART J.-J. et UZAN O. (Dir.) ; « *La Responsabilité Sociale des Entreprises : pratiques et impacts* » LOGOSSAH K., HERVIEUX C., M'ZALI B. (Dir.)).

Rappelons que l'image du secteur bancaire a été considérablement dégradée par la crise financière de 2008. Cette dernière a mis en lumière la fragilité de leurs *business models*, basés sur des niveaux de risques élevés et des réserves faibles, ainsi que des pratiques nocives pour leurs parties prenantes. Restaurer sa réputation et rétablir la confiance constituent une incitation majeure pour le secteur bancaire à intégrer la RSE dans ses stratégies et activités créatrices de valeurs (Laugel et Laszlo, 2009). Dans le prolongement de Freeman (1984), Laugel et Laszlo (2009), comme Jeucken (2004), soulignent la nécessité stratégique, pour les banques, de prendre en compte leurs parties prenantes (employés, actionnaires, analystes financiers et extra-financiers, instances de régulation, agences de notation, clients, associations de consommateurs, ONG...). Dans le contexte actuel, il leur est de plus en plus difficile d'ignorer les pressions du législateur (NRE, Grenelle 2, etc.) ; les pressions sectorielles ; les *best practices* issues des standards internationaux comme le Global Compact, le GRI, le *Carbon Disclosure Project*, les Principes Equateur, l'ISO 26 000, etc. ; les pressions éthiques imposées par les ONG, les communautés locales, l'opinion publique, etc. (Morin, 2006) ; les pressions des investisseurs de plus en plus sensibles à la gestion des risques (Lucas-Leclin et Nahal, 2008).

Concrètement, les attentes en termes de responsabilité sociale et environnementale vis-à-vis des banques peuvent se subdiviser en trois ensembles (Weber, 2005) :

- Opérations internes (impacts directs environnementaux, gestion des aspects sociaux, reporting et communications avec les parties prenantes) ;
- Activités d'investissement (investissement dans des projets durables, refus des projets non durables, ISR...) ;
- Activités de crédit (prêts 'durables' -micro-crédit, logement sociaux, éco-projets, etc.-, contrôle de l'impact des prêts, notation sociétale des prêts, transparence des produits...).

Or, comme l'observe Scholtens (2006), la finance est l'huile des rouages de l'économie. « *En refusant ou en acceptant un prêt, en couvrant ou non tel risque, en investissant sur un créneau plutôt qu'un autre, l'industrie financière est celle qui exerce l'effet d'entraînement le plus puissant de l'environnement économique général* » (De Perthuis, 2003). La capacité de cette industrie à impacter la durabilité de l'ensemble des activités économiques questionne directement la responsabilité sociale et environnementale. Plus précisément, les banques, à l'origine d'importants flux financiers (Jeucken, 2004) et intermédiaire central du système économique (Jeucken et Bouma, 1999), jouent un rôle primordial sur le développement durable dont elles impactent, dans leur globalité, chacun des piliers

(Plihon, 2010). Pour autant, intégrer les enjeux du développement durable dans une stratégie de long terme a longtemps été à l’opposé de leur fonctionnement (Morin, 2006). Ainsi, Jeucken et Bouma (1999) soulignent qu’elles se considéraient comme respectueuses de l’environnement. Certes, les impacts directs du secteur bancaire sont réduits. Mais les impacts indirects, liés à des investissements dans des projets polluants, sont phénoménaux : avec 3 680 millions de tonnes de CO<sup>2</sup> pour la France, le secteur banque-assurance détient la palme des émissions de gaz à effet de serre (Vigeo et WWF, 2009). Or, lors de son étude de 2005, Weber avait observé qu’aucune des 22 banques qu’il avait étudiées n’était véritablement performante sur les enjeux ‘développement durable’.

Le financement de projets devient donc un enjeu majeur dans un contexte où les pressions concurrentielles autour de comportements responsables, déjà observés avant la crise de 2008 (Morin, 2006), constituent désormais un objectif stratégique central. A ce niveau, les Principes Equateur (désormais PE) s’imposent comme l’outil le plus reconnu par l’ensemble des acteurs du secteur bancaire.

## **2.1 Une réglementation bancaire incomplète qui laisse aux banques la responsabilité des impacts extra-financiers de leurs activités**

Le secteur bancaire se compose de banques publiques (détenues par des Etats ou des institutions publiques), de banques coopératives ou mutualistes (détenues par leurs clients) et de banques commerciales (généralement cotées en bourse). Plusieurs métiers coexistent : banques de dépôt (banques de détail pour les particuliers et PME, banques d’affaires pour les grandes entreprises) ; banques privées (gestion de patrimoine de clients fortunés) et banques de financement et d’investissement. Ces dernières regroupent des activités de conseil, d’intermédiation et d’exécution pour de grands clients ‘*corporate*’ (grandes entreprises, Etats, investisseurs). Leurs activités se subdivisent en *Corporate Finance* (finance d’entreprise et activités de conseil), *Global Capital Markets* (marchés financiers et intermédiation) et *Structured Finance* (introductions en Bourse, fusions et acquisitions). Ce sont ces banques d’investissement et de financement qui concentrent principalement l’activité de financement de projet.

Les Accords de Bâle II (2004) renforcent la réglementation bancaire afin, théoriquement, de réduire les risques encourus par les banques en durcissant les conditions d’octroi de crédits (en contraignant les modalités d’analyse du remboursement des projets financés). La réforme Bâle III (publiée le 16 décembre 2010, mais applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013) affiche la volonté de tirer les enseignements de la « crise des subprimes » sous l’impulsion du FSB (*Financial Stability Board*) et du G20. Elle se veut encore plus contraignante en introduisant des ratios de liquidité et d’effet de levier, ainsi que des mesures contra-cycliques ; en redéfinissant les fonds propres et en révisant la couverture de certains risques. Cependant, ces accords (Bâle II, puis Bâle III) ne prennent pas en compte l’analyse des risques extra-financiers. Or, comme le rappelle Morin (2006), l’activité de financement de projet a des impacts indirects tant sociaux, qu’environnementaux, du fait de l’envergure des projets financés. La responsabilité sociale et environnementale des banques est alors engagée car, du fait

de l'importance des capitaux investis, elles ont un argument significatif pour impacter le comportement des entreprises financées, donc les projets.

Longtemps, le secteur de la banque-assurance ne s'est considéré responsable que de ses impacts sociaux et environnementaux directs. Comme nous l'avons vu, si ces derniers sont minimes, ce n'est pas le cas de ses impacts indirects. Même si nous ne considérons que le volet 'financement de projets', les impacts de projets tels la construction du barrage des Trois-Gorges en Chine, de l'oléoduc Bakou-Tbilissi-Ceylan ou plus largement, le financement d'activités minières, de centrales à charbon, de centrales nucléaires, de l'exploitation pétrolière, de l'exploitation forestière, etc. ont des conséquences environnementales fortes, mais aussi sociales (violation des Droits de l'Homme, corruption, déplacements de populations, destructions de structures sociales, tensions entre les parties prenantes locales...).

## **2.2 La pression des ONG pour intégrer les différents degrés de risques sociaux et environnementaux**

Progressivement, les ONG ont fait pression pour renvoyer les banques à leurs responsabilités en matière de financement de projets. Elles ont d'abord pointé les institutions financières internationales (Banque Mondiale, avec la BIRD qui alloue des crédits aux Etats et l'IFC –*International Financial Corporation*- qui finance le secteur privé) qui financent des projets avec d'importants enjeux environnementaux et sociaux (Morin, 2006). En réponse, celles-ci ont élaboré des principes de sauvegarde sociaux et environnementaux qui permettent une classification en trois niveaux de risques (A, B et C) des projets de financement. Cette classification a, d'ailleurs, servi de base à l'élaboration des PE, comme nous le verrons dans la section suivante. Cependant, globalement, la mise en place des principes de l'IFC est jugée décevante par nombre d'ONG (Amis de la Terre, 2005 ; Bank Information Center –BIC-, 2012).

La pression des ONG s'est élargie aux banques commerciales à partir des années 2000. Ces dernières cofinancent les projets avec les institutions internationales, voire les remplacent en cas de refus de la Banque Mondiale (Andrews, 2009). D'abord les banques anglo-saxonnes ont été visées (cf. Rainforest Action Network contre Bank of America et CitiGroup), puis progressivement toutes les banques, y compris françaises (cf. les rapports de BankTrack ou Bankwatch).

Le travail des ONG s'est traduit par la Déclaration de Collevocchio élaborée en 2003 par le réseau BankTrack. Ce texte appelle les établissements financiers à respecter six engagements relevant du développement durable, de la responsabilité, de la transparence, de la bonne gouvernance, de la redevabilité et du refus de nuire<sup>34</sup>.

A partir des données recensées par Dealogic<sup>35</sup>, l'étude d'EIRIS (2006) fait émerger quatre secteurs particulièrement importants en volume et réputés représentatifs du

---

<sup>34</sup>Adapté de [http://www.banktrack.org/show/pages/notre\\_vocation](http://www.banktrack.org/show/pages/notre_vocation)

<sup>35</sup>Dealogic ([www.dealogic.com](http://www.dealogic.com)) est une plateforme qui fournit des données et des bases d'analyse pour les banques d'investissements.

financement de projet, ainsi que les risques sociaux (impact sur les communautés locales principalement) et environnementaux associés :

- pétrole et gaz (risques élevés) ;
- énergie et électricité (risques élevés) ;
- transports (risque modérés) ;
- partenariats public-privé -PPP- (risques modérés à forts).

De même, l'analyse d'EIRIS (2006) catégorise des zones géographiques en fonction de la capacité des législations locales à prévenir les risques sociaux et environnementaux. Sans grande surprise, il en ressort que l'Europe, l'Amérique du Nord, le Japon et l'Australie présentent un risque faible ; alors que l'Asie, l'Amérique Latine, l'Afrique et le Moyen Orient, du fait de leurs réglementations plus permissives représentent un risque élevé.

### **2.3 Bénéfices attendus d'une politique responsable de financement de projets**

Le croisement de ces éléments permet d'établir un degré d'exposition aux risques sociaux et environnementaux pour des banques prêteuses qui se veulent socialement responsables. Ainsi, le financement d'un barrage hydroélectrique en Asie requiert, *a priori*, une étude d'impact sur les populations et l'environnement plus poussée que la construction d'une ligne de train à grande vitesse en Europe. Se pose alors la question de la finance socialement responsable, ou finance durable, qui se définit, selon Fineurosol<sup>36</sup> comme « *l'art de traiter l'argent et ses multiples facettes (épargne, investissement, crédit, gestion de compte...) non plus sur la base uniquement de critères financiers mais en y intégrant des préoccupations sociales, éthiques et environnementales* ». Il s'agit donc, pour les banques, de s'engager de manière volontaire à examiner, au prisme des enjeux du développement durable, leurs impacts directs, mais aussi indirects.

Concrètement, il n'existe pas d'obligations légales internationales pour le secteur bancaire d'intégrer des enjeux sociaux ou environnementaux. Maymo et Pallas Saltiel (2009) notent que seules quelques forces normatives incitent les banques à la RSE (ratios de Mac Donough, règlement EMAS, le GRI, les principes de l'OCDE). Dans cette perspective, la Loi NRE (art. 116-U) modifiée par l'article 225 du Grenelle 2 fait de la France une exception.

Un rapport de 2009 de l'Agence Française de Développement (AFD) recense un certain nombre de bénéfices liés à l'adoption d'une politique RSE au sein d'un groupe bancaire. Au niveau des ressources humaines, l'intégration de la RSE favorise la fidélisation des talents, la productivité, l'innovation et améliore le climat social. Au niveau de la communication externe, la RSE améliore l'image, la réputation, réduit son exposition aux critiques et favorise l'émergence de nouveaux partenariats. Le management environnemental permet de réduire les frais de fonctionnement (eau, énergie, papier...). L'intégration de la RSE au niveau de la gouvernance contribuera à stabiliser les relations avec les actionnaires, améliorera la qualité des décisions stratégiques et offrira aux

---

<sup>36</sup><http://www.fineurosol.org/epargne-solidaire/definitions.fr.45.html>

investisseurs une meilleure visibilité à long terme des financements. La maîtrise des risques sociaux et environnementaux améliore la qualité des portefeuilles (en réduisant les risques de crédit et de marché) et permet d'obtenir de nouvelles opportunités de financement. Au niveau de la relation avec la clientèle, la RSE enrichit le dialogue avec les clients –notamment via le développement de nouveaux produits type ISR-, est un facteur de fidélisation et améliore la stabilité des dépôts.

Schématiquement, l'intégration du développement durable dans les stratégies des institutions financières relève de 5 principales causes selon Weber (2005) :

- survenance d'un événement particulier qui conduit la société civile à attendre des banques de faire montre de responsabilité ;
- les banques réajustent leurs stratégies sous la pression des ONG et des pouvoirs publics ;
- les investisseurs considèrent que la RSE est un levier de création de valeur (*value driver*) ;
- des réglementations émises par les pouvoirs publics sous la pression de la société contraignent le secteur bancaire ;
- la clientèle manifeste des attentes en termes de RSE auprès des banques.

Les motivations des banques pour déployer des politiques socialement et environnementalement responsables sont donc multiples et complémentaires. Dans le secteur bancaire, l'outil le plus reconnu à la fois pour s'engager dans la voie de la RSE et pour faire reconnaître cet engagement auprès de l'ensemble de ses parties prenantes est, en réalité, un ensemble de lignes directrices : les Principes Équateur (PE).

### **3 Intérêt d'une démarche responsable envers son territoire**

Dans le cadre de la Chaire « RSE et ISO 26 000 », nous avons développé, avec Arnaud Gauthier (Doctorant à l'École Nationale Supérieure des Mines - Saint-Étienne), une recherche sur l'ancrage territorial des entreprises, en lien avec la question centrale de l'ISO 26000 « Communautés et développement local ». Les résultats de ce travail ont été présentés lors du 10<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE, à Brest, en 2013, puis en 2015 auprès de professionnels, dans le cadre de l'association Orée. L'article est en cours de révision pour publication dans une revue scientifique.

La base empirique de ces recherches a été le cas du déploiement d'une démarche responsable, selon l'ISO 26000, au sein du Groupe Fleury Michon entre 2010 et 2013. La question centrale « Communautés et développement local » a fait l'objet d'un travail spécifique, car elle est extrêmement complexe à appréhender pour une entreprise.

Dans la perspective de cette recherche, nous nous sommes attachés à montrer qu'il est possible de définir le territoire d'une entreprise, ainsi que les ressources (économiques, sociales et environnementales) qui y sont disponibles et leur évolution. Ensuite, nous avons expliqué comment une entreprise peut contribuer à faire évoluer de manière favorable les ressources du territoire, directement par son activité marchande, mais principalement par les conséquences indirectes de son activité, qui ne sont pas spontanément mesurées par le marché (*i.e.* les externalités positives). Puis, nous avons



expliqué, exemples empiriques à l'appui, comment l'entreprise qui se veut responsable pouvait construire sa politique d'ancrage territorial et, ce faisant, optimiser ses externalités positives.

A ce niveau, il est intéressant de repositionner cette recherche dans le cadre de la première étape de notre méthodologie qui vise à impliquer la direction en démontrant l'intérêt stratégique d'une démarche responsable, ici, vis-à-vis du territoire et des communautés locales. Ainsi, dans le cas de l'entreprise étudiée, il y a un intérêt stratégique majeure à renforcer l'attractivité du territoire : ce dernier est considéré comme rural. Cela implique un bassin d'emploi limité, notamment au niveau des cadres. Pour assurer sa pérennité à long terme, l'entreprise a besoin d'y attirer les personnels nécessaires. Il est donc nécessaire que les conjoints puissent y trouver des emplois correspondants à leurs compétences et que les enfants puissent bénéficier d'infrastructures pour leur scolarité et leurs loisirs. Plus largement, le territoire doit pouvoir offrir toute une série d'aménités culturelles, logistiques, pratiques, etc. à une population de cadre que l'entreprise essaie d'attirer. Et, comme nous allons le voir, elle peut jouer un rôle majeur à ce niveau.

Parmi les externalités positives générées par l'entreprise, les principales sont liées au maintien et à la création d'emplois, directs et indirects, au sein du territoire de l'entreprise. Cette volonté d'optimiser les ressources présentes sur ses bassins d'emploi se traduit par la mise en place « [...] *d'un contrat avec la maison départementale de l'emploi et le pôle emploi, pour nous aider à définir nos besoins et nous préparer des candidatures dans différents postes de production* » d'après la direction de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idée, la direction de l'entreprise a influé sur la création et le financement du lycée professionnel situé à proximité de la principale unité de production. Partant du constat qu'elle manque de personnel de maintenance, l'entreprise en ouvrant sa problématique à d'autres entreprises du territoire a amené la direction de l'établissement à mettre en place une section de formation pour les techniciens de maintenance. Le DG délégué de l'entreprise agroalimentaire y voit une optimisation des externalités positives, à la fois pour l'entreprise, l'établissement scolaire et la communauté locale : « *Nous, on leur assure les débouchés, les stages, et eux assurent la formation technologique, technique avec les salles de classe.* ». Dans cette même logique de valorisation des ressources humaines du territoire, l'entreprise accompagne une association d'aide à la réinsertion et a déjà réussi à intégrer un certain nombre de personnes en difficultés parmi ses salariés.

L'optimisation des externalités positives, dans le cas étudié, ne se limite pas à l'emploi et la formation : elle s'étend aussi au lien social. En effet, l'entreprise reconnaît le double impact qui existe lors de la venue d'un nouveau salarié sur le territoire : impact dans la vie du nouveau salarié qui va évoluer dans un nouvel environnement et impact pour le territoire avec l'arrivée d'un nouveau ménage. Afin de prévenir des problèmes comme la mauvaise intégration du salarié et/ou de sa famille sur le territoire, l'entreprise s'est dotée de plusieurs dispositifs préventifs générateurs d'externalités positives pour l'ensemble des acteurs. Dans son témoignage, un des cadres des ressources humaines explique « [...] *qu'un salarié ne vient pas s'implanter seulement localement, nous avons un rôle pour son intégration dans le tissu social. D'où la mise en place de ce que l'on appelle les référents.* ». Par ailleurs, ce même cadre précise : « *Nous ne nous intéressons pas*

*seulement au niveau d'intégration dans l'entreprise mais aussi dans le milieu. ». L'entreprise porte ce rôle d'intégrateur dans le territoire au-delà de son seul personnel. Chaque fois qu'un salarié qui intègre l'entreprise a un conjoint qui a des difficultés pour trouver un emploi sur le territoire, l'entreprise s'efforce de faire appel à ses réseaux pour trouver une solution le plus rapidement possible. Non seulement, l'intégration du nouveau ménage est facilitée, mais au travers du réseau d'entreprise, le territoire y trouve également un aspect positif.*

La philosophie d'entreprise que définit le DG Délégué comme étant la construction d'un destin lié entre elle et le territoire s'exprime au travers de la maîtrise de ses externalités sur le territoire, et réciproquement en prenant en considération l'impact de l'environnement local sur la vie de l'entreprise *« Des salariés heureux à l'extérieur, (...) seront plus efficaces à l'intérieur. Donc, on a tout intérêt à ce que cela se passe bien sur le bassin de vie. Partout où on est implanté, on pense à ça. ».*

## **4 Intérêt d'une démarche responsable en matière de légitimité pour l'entreprise**

L'ensemble de nos recherches empiriques, confortées par la littérature existante sur la RSE, montre qu'explicitement ou implicitement, les entreprises s'engagent dans des démarches responsables pour deux principales raisons concomitantes :

- la quête de légitimité envers l'ensemble de ses parties prenantes, au sens le plus large ;
- la prévention des risques (légaux, sociaux, financiers, environnementaux, d'image, etc.).

Nombre de nos travaux abordent la RSE comme outil de prévention des risques (comme en témoignent nos différentes présentations dans le cadre du Colloque sur le risque Oriane, ainsi que quelques articles (Baret, 2009b ; Baret, Drevet, 2010, etc.). Nous avons également abordé le thème de la légitimité : en se comportant de manière responsable, l'entreprise renforce sa légitimité auprès de ses parties prenantes, acquérant par ce biais un avantage compétitif, voire une certaine forme de pouvoir.

C'est cette forme d'intérêt stratégique que nous avons explorée en mobilisant la vision foucauldienne (Foucault, 1962 et 1975) : légitimité de l'auteur de la vérité, production et instruction de la vérité sur fond de lutte pour le pouvoir d'édicter la norme de l'entreprise socialement responsable. Pour ce faire, nous avons collaboré avec Vassili Joannidès (Professeur Associé, Grenoble École de Management - Queensland University of Technology -Brisbane, Australia). Une première version de ce travail a été présentée en 2010 lors du 8<sup>ème</sup> Colloque francophone sur le risque - Oriane –Bayonne, puis une version remaniée en 2011 au 8<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE –Paris- et, enfin, une version définitive au 6<sup>ème</sup> Congrès du RIODD –Luxembourg- (Baret, Johannidès, 2011).

Le point de départ de notre recherche reposait sur l'observation, qu'indépendamment de toute contrainte légale (Art. 116 de la Loi NRE de 2001, Art. 225 du Grenelle 2), certaines entreprises cotées produisaient déjà, de leur propre initiative, des rapports 'développement durable'. D'autres communiquaient directement auprès du grand public

sur leurs pratiques socialement responsables. Dans le premier cas, ces rapports s'adressaient essentiellement aux pouvoirs publics et actionnaires. Dans le second, la cible visée était manifestement l'opinion publique. L'un comme l'autre révèlent que ces comportements dits responsables sont nés spontanément de la volonté des directions de certaines entreprises. En déterminant, par elles-mêmes, le contenu de leur politique de responsabilité sociale et environnementale, elles agissent de manière autoritaire – c'est-à-dire non démocratique. Ce faisant, elles imposent leur vision de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) à l'ensemble de leurs parties prenantes. Ainsi, se trouvent-elles en position de définir les règles du jeu et de le maîtriser.

Notre objectif a, alors, été de montrer comment la définition des normes en matière de pratiques socialement responsables et le contrôle de leur respect révèlent des relations de pouvoir dont les entreprises leaders sur des pratiques sociétales tirent profit. La mise en œuvre des politiques RSE par les entreprises est un sujet de préoccupation dès lors que les normes environnementales, sociales et sociétales induites sont beaucoup moins strictes que celles qui auraient été mises en place par les États (Vogel 2005). Ce pouvoir discrétionnaire exercé par les entreprises n'a pas toujours pour but de créer la norme. Il peut n'avoir qu'une visée instrumentale ou réactive. Nous nous sommes donc intéressés aux conséquences de la mise en place de politique RSE à visée normative.

Dans cette perspective foucauldienne, nous avons souhaité présenter les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes -notamment les pouvoirs publics- sous l'angle des rapports entre pouvoir et savoir. Nous avons, tout d'abord, insisté sur la relation d'autorité créée par l'entreprise leader, sur fond de conquête de légitimité autoritaire. Ensuite, nous nous sommes attachés à présenter la production de normes par les entreprises à l'attention des autres parties prenantes et l'ascendant subséquent qu'elles acquièrent. Enfin, nous avons tenté de révéler comment les mécanismes d'autodiscipline renforcent la domination de quelques entreprises sur la mise en œuvre de normes responsables.

#### **4.1 Légitimité de l'autorité de l'auteur de l'approche responsable**

Foucault reconnaît qu'une vérité est contingente et évolutive. Son contenu peut varier d'une époque à une autre mais aussi d'un lieu à un autre. Ainsi, en matière de responsabilité environnementale, les progrès de la science peuvent mettre en évidence des dommages ignorés jusque-là. Des ONG particulièrement vigilantes peuvent alors exercer une pression sur les pouvoirs publics afin d'obtenir des réglementations contraignantes pour les entreprises à l'origine de ces dégradations environnementales nouvellement identifiées. Ceci peut engendrer des coûts importants pour les industries concernées, voire des cessations d'activité (plomb, mercure, amiante...). L'entreprise qui aura su anticiper cela pourra prendre des mesures préventives. Par-là, elle montre sa capacité à être environnementalement responsable. Les ONG seront alors moins virulentes et l'État ne se sentira pas forcément dans l'obligation de légiférer au-delà de ce qu'a fait l'entreprise. Par contre, il pourra contraindre ses concurrents à prendre les mêmes mesures. L'entreprise pionnière se sera alors imposée comme auteur de la norme à laquelle seront soumis tous ses concurrents. Elle jouira alors de tous les avantages subséquents à cette situation (Ambec et Lanoie, 2007).

#### 4.1.1 Connaissance et légitimité de l'auteur

En cherchant à précéder les pouvoirs publics dans la définition des pratiques socialement responsables (Voguel, 2007), les entreprises se positionnent en tant qu'auteur d'une vérité organisationnelle, sociale et politique. Organisationnelle, parce qu'elle concerne en premier lieu l'entreprise et intéresse ses *stakeholders* internes (salariés, actionnaires). Sociale, ensuite, parce que la responsabilité sociale concerne aussi les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, opinion publique, environnement). Politique, enfin, car elle s'adresse à une partie prenante d'importance que sont les pouvoirs publics et dont le rôle est de préserver l'intérêt collectif, notamment en s'assurant que le comportement des entreprises soit conforme à ce dernier. En montrant qu'elles sont capables de s'engager, d'elles-mêmes, dans des démarches responsables, elles montrent à la puissance publique qu'il n'est pas nécessaire qu'elle légifère et préservent ainsi, en partie, leur liberté d'action. Ceci implique que les entreprises sont capables de prouver aux autres qu'elles sont les plus à même de produire des normes encadrant les pratiques professionnelles.

En tant qu'acteurs de la production industrielle, les entreprises sont réputées être les plus conscientes de leurs besoins, possibilités et limites. A ce titre, elles seules seraient aptes à formaliser ce qui peut ou doit être fait. Ainsi, elles entendent justifier leur légitimité à édicter des normes de responsabilité sociale. Les discours tenus lors de la plénière de clôture de l'université d'été du MEDEF, en 2007, intitulée « ne tirez pas sur la planète » constituent une illustration. Ainsi, Henri Proglio, PDG de Veolia estimait que « l'entreprise, la communauté économique peut se mobiliser pour trouver des solutions rationnelles et techniques où se posent des difficultés *a priori* difficiles à résoudre ». Benoît Potier, PDG d'Air Liquide, rappelait quant à lui que les entreprises doivent jouer un rôle croissant car elles peuvent avoir un impact global alors que les lois des Etats sont par essence limitées. Xavier Huillard, DG de Vinci, associait responsabilité et autorité : l'entreprise ne peut être responsabilisée sans qu'une autorité, explicite ou implicite, lui soit donnée. Le ministre de l'écologie, du développement et de l'aménagement durable d'alors, Jean-Louis Borloo, avait rappelé que l'Etat n'était qu'un acteur parmi les autres et que son ministère avait pour mission de gérer les contradictions apparentes.

Selon Foucault (1975), la production d'une vérité est acceptée comme telle *dans la mesure où son auteur est réputé avoir la connaissance sur le champ qu'il occupe*. Ainsi, l'Etat français a fait le choix de réfléchir la politique de développement durable par branche professionnelle, à travers la mise en œuvre de 15 chantiers. Il donne ainsi un poids prépondérant à la connaissance spécifique des entreprises. Cette connaissance du métier et des enjeux qui lui sont rattachés font alors de l'entreprise l'auteur de la vérité. Faisant explicitement référence à Foucault, Bourdieu (1992) considère que la connaissance de la pratique donne à un individu ou une institution l'autorité pour définir une théorie appropriée à cette pratique. Il peut en devenir auteur. Foucault (1975) considère qu'une vérité n'a véritablement de légitimité que si son auteur est reconnu apte à le faire (p.317). Cela signifie qu'une vérité identique énoncée par quelqu'un qui n'est pas reconnu apte ne jouira d'aucune légitimité. La légitimité selon

Foucault se traduit par les références faites à la vérité énoncée. Il indique que si celles-ci sont abondantes, l'auteur est reconnu par le public auquel il s'adresse. Si, à l'inverse, la vérité énoncée n'est que faiblement transmise, l'auteur ne sera pas considéré comme légitime. Ainsi, Christian Streiff, Président de PSA s'était rendu pour la première fois à l'université d'été du MEDEF pour revendiquer la place de leader environnemental de PSA dans son domaine et intensifier la communication de PSA sur ce sujet. De même, une assurance comme la MAIF communique largement sur son engagement responsable et publie un rapport 'Développement Durable' alors qu'elle n'y est pas tenue par la loi (contrairement aux entreprises cotées).

Une fois la légitimité accordée, l'entreprise devient en mesure de produire et d'enrichir la vérité alors émise et reconnue. Dès lors, seule l'acceptation, par le public auquel elle s'adresse, du fait qu'elle détient la connaissance suffisante pour prononcer la vérité lui donne sa légitimité. *Une fois la légitimité accordée, elle s'auto-entretient.* Ainsi, nombre d'entreprises ont commencé par réaliser des actions ponctuelles pour mettre en évidence leur engagement social et/ou environnemental. Puis des chartes sont apparues. D'abord floues, celles-ci se sont progressivement étoffées et précisées (pour répondre ou anticiper les critiques de certaines parties prenantes). Les chartes sont devenues des rapports « développement durable », de plus en plus importants. Les directions « développement durable » sont apparues. D'abord dépendantes de départements préexistants (souvent les services de communication ou RH), elles ont progressivement été placées en lien direct avec la direction.

#### **4.1.2 Conflits de légitimité entre acteurs de la relation duale**

Alors que l'autorité de l'entreprise pour définir, encadrer et contrôler ses pratiques internes ne fait guère de doute, celle-ci n'est pas acquise pour ce qui est des relations vis-à-vis des pouvoirs publics. Les aspects organisationnels de l'entreprise peuvent être assimilés à des pratiques internes sans que la légitimité de l'entrepreneur ne soit mise en doute. En revanche, leurs enjeux sociaux et politiques, en engageant les pouvoirs publics, mettent en débat la légitimité de la seule organisation privée.

Sur les enjeux sociaux, la société dans son ensemble étant intéressée par les rapports de l'entreprise avec les pouvoirs publics, il apparaît que toutes ses parties prenantes pourraient prétendre être intégrées au processus de production de la norme et de théorisation des bonnes pratiques. Par exemple, sur la question de l'emploi, l'entreprise peut convenir avec les pouvoirs publics d'une politique. L'entreprise a la connaissance des capacités d'emploi qu'elle a ainsi que des contraintes qui s'imposent à elle (perspectives d'avenir, incertitude, etc.). De manière similaire, les syndicats de salariés se sentent tout aussi légitimes à définir les pratiques et les normes de la responsabilité sociale en tant qu'ils représentent les salariés, premiers intéressés par les politiques d'emploi. Enfin, les pouvoirs publics peuvent se considérer comme disposant de la plus grande autorité du fait qu'ils sont sollicités *in fine* pour les transferts sociaux et les politiques sociales (Guillén, 1994 ; Anheier et Salamon, 1996 ; Joint-Lambert, 1997).

Dans l'exemple ci-dessus, la relation est bipartite et pourtant il existe trois prétendants à la reconnaissance de l'autorité par les autres. Foucault rappelle que la reconnaissance

de l'autorité n'est pas le fait des pairs, mais de ceux à qui la vérité énoncée sera opposable (p.300). Si l'entreprise est reconnue légitime, elle pourra imposer sa vérité à la fois aux pouvoirs publics et aux syndicats de salariés. On peut alors envisager qu'elle sera fortement empreinte de recherche de profit capitaliste et de satisfaction des actionnaires (Chiapello, 2007). Si les syndicats de salariés sont reconnus légitimes, leurs perceptions tendront à s'imposer, qui pourront être plus orientées vers le maintien de l'emploi, l'amélioration des conditions de travail et le niveau des salaires. Enfin, la reconnaissance de l'autorité aux pouvoirs publics produira une vision orientée vers le maintien du niveau de l'emploi et la préservation des finances publiques (Hood et Scott, 1996).

Les enjeux politiques de la relation seront aussi sujets à conflits de légitimité entre les pouvoirs publics et l'entreprise. Ainsi, Vinci appelle de ses vœux un assouplissement du code des Marchés Publics afin d'ouvrir la possibilité à un plus grand nombre d'initiatives. Sur cette question, l'entreprise peut prétendre à la légitimité, dans le sens où la normalisation ou le contrôle de ses pratiques influe sur son fonctionnement. Symétriquement, les pouvoirs publics, chargés de définir et d'administrer la vie en société et les orientations que celle-ci doit prendre, bénéficient d'une position légitimant leur intervention. Le conflit de légitimité qui se fait jour met en jeu les deux seuls acteurs de cette relation bipartite. Sur la question politique, il est très vraisemblable que la position des pouvoirs publics leur conférera la légitimité et qu'elle sera contestée par l'entreprise (Chiapello et Medjad, 2009).

Les conflits pour la légitimité et la reconnaissance subséquente de l'autorité peuvent trouver deux issues probables. Soit l'un des deux acteurs de la relation bipartite sera reconnu comme auteur, au détriment de l'autre. Soit, aucun des deux ne se verra conférer une légitimité suffisante pour encadrer seul leur relation. Au quel cas, le rapport entreprise-pouvoirs publics pourra donner lieu à une légitimité duale et donc à la reconnaissance de deux co-auteurs. Dans le cadre d'enjeux sociétaux très médiatisés, ils apparaissent alors sous la forme de partenaires s'influençant l'un l'autre.

#### **4.1.3 La reconnaissance de l'autorité et des lieux de connaissance**

Si l'entreprise parvient à remporter la lutte pour la légitimité autoritaire, la connaissance par la pratique conduira à la domination de ceux qui sont ignorants (voir Foucault, 1975, p.320). Le lieu de la connaissance pourra également voir poindre des conflits. Foucault estime que l'auteur cherche à faire associer son nom propre à une forme de légitimité et à un énoncé, un nom commun ne lui suffisant pas, parce qu'il ne permet pas d'identifier véritablement le lieu de la connaissance et partant du pouvoir (p.300).

Un des déterminants de la légitimité étant la connaissance, il convient qu'une entreprise se manifeste comme telle. Sera reconnue comme auteur incontesté d'un modèle socialement responsable celle qui se sera fait reconnaître comme la plus impliquée. Aussi l'autorité sera-t-elle accordée à l'entreprise qui aura fait montre d'une plus grande expérience de pratiques socialement responsables, mais surtout qui aura été la plus efficace pour persuader ses parties prenantes qu'elle était la plus expérimentée et la plus avancée en matière de RSE.

Nous ne rentrerons pas, ici, dans le débat « réel engagement responsable ou simple communication ? ». Non pas parce qu'il ne serait pas pertinent, mais parce que la construction de la légitimité se fait sur la capacité de l'entreprise à convaincre de l'importance et de l'efficacité de son action socialement responsable. Quel qu'il soit, l'observateur extérieur (agence de notation extra-financière, médias, ONG, etc.) aura toujours des moyens d'investigation et une capacité d'analyse limités. Certes, les parties prenantes sont de mieux en mieux informées, de plus en plus nombreuses à observer l'entreprise avec un œil critique. Mais pour autant « la vérité » de la profondeur de l'engagement sera toujours sujet à caution. Ceci étant, plus les observateurs affinent leur regard critique, plus l'entreprise devra concilier ses actes avec ses discours pour que l'édifice qui assoit sa légitimité ne se fissure pas.

Ainsi, il est nécessaire pour les entreprises aspirant à cette légitimité de communiquer tant en interne qu'en externe. Pour ce faire elles doivent mobiliser l'ensemble des médias à leur disposition afin de montrer la qualité et l'étendue de leur bonne pratique. En outre, elles doivent souligner que leurs pratiques socialement responsables sont reconnues par des parties prenantes externes, mais expertes (agences de notation extra-financières, ONG, etc.). Ainsi le Groupe Lafarge communique sur le fait que leur bonnes pratiques en matière de réhabilitation de carrière sont validées par le WWF ; Air France communique sur le fait qu'il est le seul groupe de transport aérien sélectionné pour la troisième année consécutive dans les deux indices Dow Jones de développement durable ; etc. Les exemples sont aussi nombreux que les prétendants à cette légitimité. En renfort de cette logique, et partant du principe que la légitimité s'acquiert aussi par l'implication directe des directions générales sur les enjeux sociétaux, nombre de dirigeants participent aux événements sociaux les plus médiatisés sur le sujet et préfèrent les rapports développement durable. On assiste ainsi à une course de vitesse dont l'enjeu est la mise en œuvre et la reconnaissance de pratiques socialement responsables avant qu'une autre entreprise ne le fasse.

*In fine*, un modèle de comportements responsables émerge de ces luttes pour la légitimité. Sont considérées comme victorieuses, les entreprises qui sont parvenues à imposer à toutes les autres leur modèle incarné par leurs pratiques. Remarquons à ce niveau que, généralement, la légitimité des pratiques responsables n'est pas le fait d'une seule entreprise, mais d'un groupe restreint. Les entreprises non reconnues comme légitimes, quoique acteurs de la responsabilité sociale, se trouvent exclues de la normalisation du fait de la légitimité autoritaire acquise par d'autres.

Soulignons l'existence d'un autre cas de figure : certaines entreprises –généralement des PME- amorcent des démarches « développement durable » innovantes, uniquement pour des raisons d'éthique de leurs dirigeants, sans objectif de reconnaissance, ni d'imposer un modèle. Pourtant, ces démarches peuvent connaître un succès certain, être appréciées et reconnues par leurs parties prenantes et popularisées par les médias. Elles se retrouvent, alors, auteurs de nouveaux modèles de comportements responsables qui vont s'imposer à leurs concurrents. Il n'est cependant pas évident de citer des noms car toutes les entreprises prétendent s'inscrire dans ce cas de figure qui est le seul à même de générer la légitimité : SevenGeneration, Ben & Jerry, Max Havelaar, The Body Shop, Patagonia, etc. Ceci ne veut pas dire qu'*ex ante* il n'y ait pas eu une habile stratégie de communication visant à acquérir une légitimité 'autariale' en matière de

pratiques environnementalement et socialement responsables. Habile car la légitimité ainsi acquise est d'autant plus forte qu'elle a été attribuée par des parties prenantes externes, donc 'objectivement' puisque l'entreprise qui en bénéficie ne donne pas l'impression de l'avoir recherchée<sup>37</sup>.

## **4.2 La production de la connaissance et l'assujettissement des autres**

### **4.2.1 Connaissance, légitimité, normalisation et prédication**

Une fois reconnu, l'auteur a le pouvoir de produire du savoir (Foucault, 1972, pp.502-503). Ces rapports de « pouvoir-savoir » ne sont donc pas à analyser à partir d'un sujet de connaissance qui serait libre ou non par rapport au système du pouvoir. Au contraire, il faut considérer que le sujet qui connaît, les objets à connaître et les modalités de connaissance sont autant d'effets de ces implications fondamentales du « pouvoir-savoir » et de leurs transmissions historiques. Le pouvoir ainsi acquis ouvre droit à l'édiction et la normalisation.

L'auteur énonce une vérité qui est acceptée comme le savoir. « *On a toute la vérité, mais sous la forme prédictive et prophétique qui est caractéristique à la fois de l'oracle et du devin* » (Foucault, 1975, p.430).

Parce qu'à l'auteur a été conférée la légitimité de produire une vérité, celle-ci devient normative. L'auteur est, alors, en mesure d'édicter un modèle de comportements responsables qui a vocation à s'imposer à tous. Si l'entreprise est considérée comme légitime, il est manifeste qu'elle aura l'autorité pour produire les normes des pratiques socialement responsables qui s'imposeront à tous, y compris aux pouvoirs publics. Ici, l'édiction de la norme est d'origine privée. Les pouvoirs publics se trouveront dans l'obligation non de la valider mais de lui assurer une continuité juridique si le besoin s'en fait ressentir et en garantir le respect. Au final, les pouvoirs législatif et juridictionnel seront subordonnés à la norme d'origine entrepreneuriale. Dans cette logique, les pouvoirs publics, garants de l'intérêt collectif, défendent celui-ci à partir d'un « champ des possibles » défini par des entités privées.

Ainsi, les entreprises auteurs des normes de RSE préviennent une intervention de l'Etat qui viendrait brider leur liberté en exigeant, par la Loi, encore plus de responsabilité. En se montrant spontanément responsables elles définissent ce qui est réalisable en matière de RSE. La pression de la part des autres parties prenantes sur la puissance publique est alors insuffisante pour inciter l'Etat à légiférer au-delà de ce qui est déjà fait. Mais suffisante pour faire naître une législation qui impose aux concurrents de l'entreprise, auteur du modèle de comportements responsables, de s'aligner sur ses pratiques. Les concurrents doivent donc s'exécuter, avec les surcoûts que cela implique, ou disparaître (Chiapello, 2009 ; Chiapello et Medjad, 2009). Nous avons l'exemple d'une PME des Pyrénées-Atlantiques, spécialisée dans la production d'aluminium. Celle-ci a

---

<sup>37</sup>Nous ne chercherons pas, ici, à démêler le vrai du faux, si tant est que cela soit possible et présente un intérêt, car l'objet de ce travail reste de comprendre l'acquisition de la légitimité.



mis au point un procédé réduisant significativement l'impact environnemental. L'Etat a, alors, légiféré pour limiter les émissions polluantes au seuil permis par ce nouveau procédé.

On comprend alors comment la norme peut être appelée à devenir prédictive, à guider les comportements. Parce qu'elle est le fait d'une organisation habilitée à l'énoncer, elle ne peut être l'objet d'aucune contestation. La norme ainsi produite, transmise par le truchement de la citation (Foucault, 1975, p.430) et dont le non-respect peut être sanctionnable, revêt un caractère prophétique, accroissant ainsi l'aura de son auteur.

L'auteur définit non seulement le contenu de la norme mais aussi quelles en sont ses interprétations et pratiques acceptées. Il pose ainsi ce qui relève du champ de la RSE, ce qui est le plus pertinent et ce qui n'a pas d'avenir en soi. Ainsi, le cimentier Lafarge impose comme pratique responsable la prise en compte de la biodiversité lors de l'ouverture, l'exploitation et la réhabilitation des carrières. Cette prise en compte de la biodiversité est crédibilisée par un partenariat avec le WWF. Dès lors, les concurrents, prétendant à l'ouverture de carrières doivent aussi montrer de quelle manière ils préservent cette biodiversité et quel partenariat avec une tierce partie (i.e. une ONG ayant acquis une légitimité en la matière) garantit le sérieux de leurs actions. De son côté, Toyota, en devenant leader des véhicules propres, détermine aujourd'hui la voie à suivre : les recherches et développements des constructeurs automobiles doivent se concentrer sur les moteurs hybrides bien que bien d'autres voies de recherche auraient pu être privilégiées. Ses concurrents se devant de rattraper l'avance prise par Toyota, les solutions qu'ils choisissent finalement de développer sont celles qui sont le plus proches de la solution choisie au départ par Toyota.

#### 4.2.2 Pilotage de la norme, contrôle et panoptique<sup>38</sup> inversé

Pour veiller au cap de la vérité produite, son auteur doit la piloter. A cet égard, Foucault (1975) file la métaphore maritime en prenant l'exemple d'Œdipe-Roi à la proue de son vaisseau guidant son équipage mais aussi les autres navires de l'escadre. Pour tous les acteurs, il y a toujours un risque (que les courants fassent dériver le vaisseau ou de se perdre). Seul le capitaine du navire est en mesure de conjurer ces dangers. L'auteur seul de la vérité, par son expérience de la connaissance et sa légitimité, dispose des instruments lui permettant de corriger le cap si le besoin s'en fait ressentir.

---

<sup>38</sup>« De là l'effet majeur du Panoptique : induire chez le détenu un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir. Faire que la surveillance soit permanente dans ses effets, même si elle est discontinue dans son action ; que la perfection du pouvoir tende à rendre inutile l'actualité de son exercice ; que cet appareil architectural soit une machine à créer et à soutenir un rapport de pouvoir indépendant de celui qui l'exerce ; bref que les détenus soient pris dans une situation de pouvoir dont ils sont eux-mêmes les porteurs. Pour cela, c'est à la fois trop et trop peu que le prisonnier soit sans cesse observé par un surveillant : trop peu, car l'essentiel c'est qu'il se sache surveillé ; trop, parce qu'il n'a pas besoin de l'être effectivement. Pour cela Bentham a posé le principe que le pouvoir devait être visible et invérifiable. Visible : sans cesse le détenu aura devant les yeux la haute silhouette de la tour centrale d'où il est épié. Invérifiable : le détenu ne doit jamais savoir s'il est actuellement regardé ; mais il doit être sûr qu'il peut toujours l'être. » Michel Foucault, *Surveiller et punir*, p.239.

En connaissant la vérité et en restant le gardien, son auteur a légitimité pour y revenir si l'environnement fait s'en éloigner. Il est alors le seul à pouvoir déterminer si le cap suivi est le bon ou s'il convient de le réajuster. Institutionnellement, cela lui revient. Pour poursuivre l'exemple de Toyota, l'entreprise étant auteur de la légitimité, disqualifie la politique environnementale de Peugeot qui ne s'est concentré jusque là que sur le diesel et n'a fait selon la nouvelle norme que de trop faibles efforts de recherche sur les moteurs hybrides. De même, Lafarge, en imposant le partenariat avec une ONG crédible disqualifie les pratiques environnementales de ceux de ses concurrents dont les pratiques responsables, notamment les prises en compte de la biodiversité, ne sont pas certifiées par un tiers extérieur réputé compétent et indépendant.

L'auteur de la vérité ne peut en avoir le contrôle. Le contrôle de la vérité revient soit à un mandataire de l'entreprise, à l'opinion public et au pouvoir public. Un signalement d'une déviation permet qu'un retour à la norme puisse se faire.

Le contrôle du public reproduit une forme de panoptique inversé (voir Joannidès, Démètre et Naudin, 2008) au centre duquel se trouve l'entreprise. Dans le Panoptique, les galeries de la prison sont établies en étoile autour d'une guérite aux persiennes fermées dans laquelle se trouve l'unique surveillant. Chaque détenu est visible de ce point focal mais ignore s'il est effectivement surveillé ou non. Ce qu'il sait simplement, c'est qu'il peut être vu à n'importe quel moment (Foucault, 1975, p.239). Alors que le Panoptique repose sur le principe de l'observation de nombreux sujets par un même surveillant invisible, le garant du cap des pratiques socialement responsables se trouve dans la situation strictement inverse. On peut imaginer, alors, l'entreprise placée dans une guérite ouverte autour de laquelle des galeries en étoile seraient occupées par les autres membres du corps social non bénéficiaires de la délégation du pouvoir exécutif de veille du cap. La surveillance vient potentiellement de partout: l'entreprise ignore qui l'observe mais sait qu'elle est surveillée. Ainsi, tous l'observent potentiellement, tout écart à la norme représentant alors un risque.

### **4.3 Autodisciplines et assujettissement du corps politique**

Foucault (1975, p.239) associe à la relation pouvoir-savoir et au Panoptique l'idée que les acteurs sont contraints de s'auto-discipliner afin de ne pas subir les effets d'un éventuel comportement déviant. Ainsi l'ensemble des entreprises françaises cotées sont tenues, par l'article 116 de la loi NRE du 15 mai 2001, de rendre compte de leurs pratiques sociales et environnementales. Toutefois, au-delà de cette obligation de reddition des comptes, elles ne sont tenues à aucun objectif précis. Pour autant, aucune ne publie de rapport social et environnemental laissant entendre qu'elle ne ferait rien en la matière. Ce serait s'exposer au ressentiment de ses parties prenantes, ouvrir une porte à un risque de dénigrement généralisé à l'ensemble des entreprises cotées et inciter la puissance publique à exiger des engagements concrets et mesurable, *via* la législation. Les entreprises ne savent pas *a priori* qui étudie leur rapport 'Développement Durable'<sup>39</sup>, pour autant, elles s'auto-disciplinent sur ce sujet.

---

<sup>39</sup>On anticipe que les principaux lecteurs des rapports 'Développement Durables' sont les chercheurs, leurs étudiants, les militants des ONG, les auditeurs et analystes extra-financiers.

### **4.3.1 Autodiscipline et assujettissement des parties prenantes**

Compte tenu du risque encouru par l'entreprise en cas de déviance par rapport au cadre donné par l'auteur de la norme, celle-ci minimisera son risque en s'auto-disciplinant (voir Joannidès, Démettre et Naudin, 2008). L'effet du Panoptique est de mettre celui en charge de veiller au cap de la norme en situation de ne jamais en dévier et de ne jamais faillir à sa mission. En montrant au surveillant qu'il ne lui est pas utile d'exercer son pouvoir de contrôle, l'entreprise lui accorde un statut proche de celui de l'auteur de la norme.

Un nombre croissant d'organisations se révèlent soucieuses de faire état de leurs pratiques responsables alors même qu'elles n'y sont pas tenues par la loi. Ainsi, la MAIF publie un rapport 'Développement Durable' depuis 2008, alors que ce n'est pas une société cotée. De même, plusieurs écoles, membre de la Conférence des Grandes Ecoles, s'engagent sur cette voie (Ecole des Mines de Nantes, Euromed, etc.). Parallèlement, beaucoup d'entreprises vont au-delà du rapport 'Développement Durable' en se faisant évaluer par des agences de notations extra-financières (notation sollicitée) : HSBC, Dexia, Agrica... Alors que cela reste facultatif, en prenant les devants vis-à-vis du normalisateur, ces organisations montrent leur allégeance à l'égard de celui qui a initié le mouvement et est reconnu comme tel. Les pouvoirs publics qui sont en charge de la surveillance et des sanctions disposent alors d'éléments supplémentaires propices à l'observation.

L'entreprise en charge de veiller au cap de la RSE entretient avec les parties prenantes une relation panoptique et une auto-discipline réflexives. La réflexivité vient de ce que l'entreprise statutairement épie les pratiques socialement responsables et est observée en même temps par ses parties prenantes qui sont dans sa sphère d'influence. L'observation qu'elle exerce à leur endroit les conduit à s'auto-discipliner et à respecter la norme. Et dans le même temps, celle qu'elles exercent vis-à-vis de l'entreprise auteur de la norme l'incite à veiller avec d'autant plus d'acuité à ce que ses pratiques soient conformes à la norme qu'elle édicte.

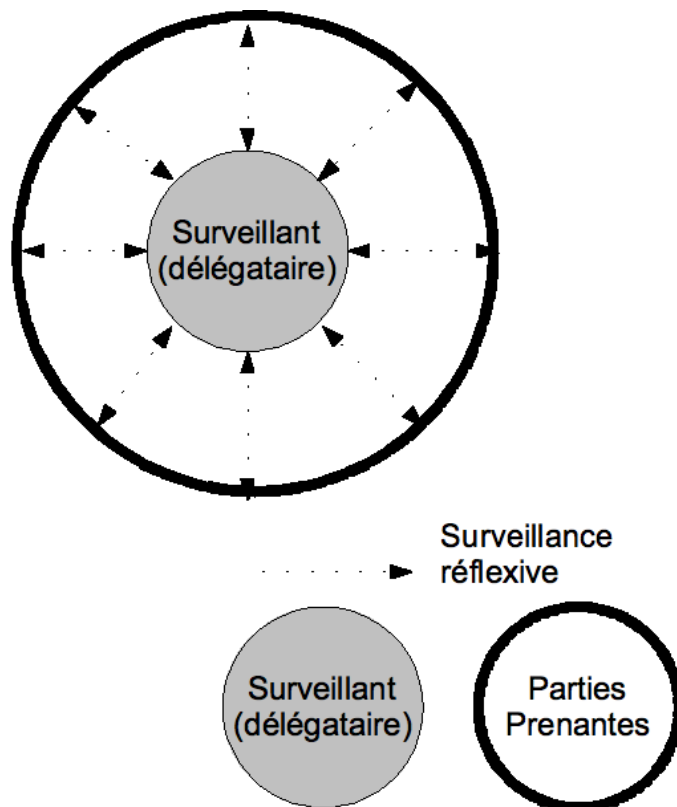


Fig. 1 : Le Panoptique réflexif

#### 4.3.2 Autodiscipline autoriale et maintien de la légitimité

Quoique reconnu légitime pour déterminer les normes de la responsabilité sociale de l'entreprise, l'auteur se trouve lié par ses édits. Tant qu'il peut compter sur cette légitimité, la norme sera opposable aux parties prenantes et son pouvoir sera assuré. S'il perd sa légitimité, l'auteur perdra son ascendant sur le corps social. Afin d'éviter qu'une telle situation se présente, l'auteur de la norme est tenu de la conserver comme incontestable et incontestée (Chiapello et Bourguignon, 2006 ; Chiapello et Medjad, 2009). Cela nécessite qu'il la respecte en premier. Etant donné qu'il l'a établie d'après ses comportements antérieurs, il se trouve dans l'obligation de ne pas changer ses pratiques. S'il ne parvient pas à anticiper la nécessité d'un changement de cap et/ou à légitimer celui-ci, il peut progressivement perdre cette légitimité. Ainsi, lorsque Peugeot a posé la norme du moteur diesel comme le plus propre, cette position a été reconnue comme légitime. L'entreprise a ainsi persévéré dans le développement du diesel comptant sur sa légitimité et n'a pas vu arriver l'avènement de l'hybride.

L'auteur de la norme se place de lui-même dans un Panoptique inversé, puisqu'il demeure acteur de la RSE au même titre que les autres entreprises. Seulement, du fait que la norme est le produit d'une modélisation de ses propres pratiques, la probabilité que l'auteur dévie est relativement faible, en tout cas sensiblement plus faible que chez ceux de ses concurrent qui ont adopté le modèle de responsabilité existant. Dès lors, la publicité de leur respect vise exclusivement à rappeler les sources de sa légitimité et de son autorité. La continuité de ses pratiques dans le temps et dans l'espace, très

certainement ne représente par pour lui une contrainte réelle. De la sorte, l'auteur donne l'impression qu'il se soumet au même titre que les autres à la norme et essaie parfois d'aller au-delà (outre son partenariat avec le WWF qui valide son engagement en faveur de la biodiversité, Lafarge se fait évaluer par un grand nombre d'agences de notations extra-financières –SAM, Oekom, Vigeo, FTSE4Good, RiskMetrics, Stroebrand, etc.-). Il crée l'illusion qu'il est un acteur comme les autres, voire encore plus responsable. Son comportement, apprécié comme vertueux, lui assure le maintien de l'autorité.

Au final, dans une perspective foucauldienne, nous considérons que la RSE, en accroissant le rôle du marché au détriment de celui de l'Etat, a permis à certaines grandes entreprises d'assujettir à son insu le corps social. La place qu'a l'entreprise visible dans les relations de pouvoir provoquées par les pratiques socialement responsables nous laisse à penser que la RSE ne peut se résumer à une mise en conformité passagère avec le discours politiquement correct du moment, une simple mode susceptible de passer. Au contraire, *via* l'édiction de normes, elle apparaît comme un instrument de domination politique et sociale durable.

## **Conclusion**

A travers nos quelques travaux de recherches (sur le cas du financement de projet, de l'ancrage territorial, de la quête de légitimité, ou plus largement sur les gains et opportunités de démarches responsables), nous avons voulu mettre en évidence l'intérêt stratégique des politiques RSE. Il ne s'agit nullement de tenter d'être exhaustif et de très nombreux travaux scientifiques explorent le *business case* de la RSE, mais de montrer comment il est possible d'impliquer la direction générale. Ceci est nécessaire car c'est cette dernière qui doit, ensuite, jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre effective des démarches responsables, comme nous allons le montrer dans les parties suivantes.

# Partie 2 : Définir les priorités d'une démarche responsable cohérente

## Introduction

L'enjeu de ce second temps de notre méthodologie est de définir une politique responsable cohérente. Comme nous l'avons déjà explicité, nous défendons l'idée que la théorie des parties prenantes (*stakeholder model*), telle que définie par Freeman (1984), n'est qu'un amendement à la théorie de l'agence (*shareholder model*). L'enjeu n'est plus seulement de protéger les actionnaires (le principal) d'un éventuel comportement opportuniste de la part du dirigeant (l'agent), mais de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. A l'instar de Friedman, les détracteurs de ce modèle partenarial (pour reprendre l'expression de Charreau et Desbrières, 1998) considèrent qu'à vouloir satisfaire les attentes de toutes les parties prenantes, on se heurte à l'impossible, tant celles-ci sont contradictoires (Smith, 2003). Dans ces conditions, il est impossible d'élaborer une stratégie responsable cohérente.

Nous considérons cette critique comme fondée car, lors de nos multiples recherches-interventions, nous nous sommes heurtés à l'impossibilité de satisfaire des attentes contradictoires. Toutefois, cette difficulté n'est pas indépassable. Nous considérons que définir une politique responsable implique de faire des choix, donc de hiérarchiser des priorités. Certes, de cette manière, l'entreprise ne satisfera pas toutes ses parties prenantes, mais c'est une meilleure alternative que d'encourir le risque de ne satisfaire personne en voulant répondre à tous.

Empiriquement, une méthode de hiérarchisation des priorités nous a semblé particulièrement efficace : celle utilisée dans le document applicatif du SD 21 000, le FD X 30-023. C'est d'ailleurs cette même logique qui sera reprise dans le cadre des documents applicatifs de l'ISO 26 000. Dans le cadre d'une recherche-action, nous avons montré comment il était possible de l'utiliser pour définir une stratégie RSE cohérente. Les résultats de cette recherche-action ont été présentés en 2007 lors du *5<sup>ème</sup> Colloque sur le risque Oriane* à Bayonne puis publiés en 2008 dans la revue *Management et Sciences Sociales* (Baret, Petit, 2008). Ceci sera développé dans le premier point de cette seconde partie.

Sur une base toute aussi empirique, et à la demande d'une institution financière du CAC 40, nous avons également, dans d'autres travaux, procédé d'une manière sensiblement différente. Il s'agissait, là aussi, de définir une politique responsable, et donc ses priorités. Mais comme nous allons le voir dans le second point de cette deuxième partie, nous avons, pour ce faire, élaboré une méthodologie de choix d'indicateurs pertinents. Ce sont ces indicateurs qui, ensuite, guide la démarche responsable et en fixe les priorités. Ces travaux ont été publiés, en 2011, dans l'ouvrage coordonné par Barthe et Rosé (*La RSE entre Globalisation et Développement Durable*) chez De Boeck.

# 1 La logique normative comme outil de hiérarchisation des priorités d'une démarche RSE

## 1.1 Le référentiel AFNOR SD 21 000 et l'identification des enjeux sociaux et environnementaux

### 1.1.1 Un référentiel qui dépasse la théorie des parties prenantes

La mise en place de la RSE dans une grande entreprise nécessite l'articulation de trois dimensions : l'espace, le temps et l'analyse systémique du développement durable (Brodhag, 2003). Cela implique d'utiliser des approches multicritères et multi-acteurs. Le SD 21 000 s'appuie sur l'hypothèse que la prise en compte des parties prenantes est une condition nécessaire, mais non suffisante de la RSE. En effet, comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), la Théorie des Parties Prenantes (*stakeholder model*) - telle que popularisée par Freeman (1984) puis Carroll (1989) - construit une représentation réductrice de la RSE, au sens où elle suppose que l'intérêt général peut se résumer à l'addition des intérêts de chacune des parties prenantes. L'optimum collectif impliquerait, alors, une convergence des attentes des différentes parties prenantes qui serait obtenue *via* des contrats 'justes'. Comme le souligne Pesqueux (2006), elle s'inscrit dans la vieille « *utopie agnostique* » qui nie l'existence d'antagonismes entre les parties prenantes. En outre, « *la théorie des parties prenantes affirme que la prise en compte et l'agrégation des intérêts particuliers peuvent converger vers un bien commun ; or on sait depuis Condorcet que la somme des préférences particulières ne fonde pas une préférence collective ; sauf à s'en remettre à une conception purement utilitariste, la somme des intérêts des parties prenantes, à supposer que ces intérêts soient convergents, ne peut correspondre à un intérêt général entendu comme intérêt de la société* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 42).

Or le SD 21 000 prône une approche plus large. Rappelons qu'il est le fruit d'un groupe de travail créé par l'AFNOR en 2000 destiné à faire émerger un consensus autour d'un « *guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie des entreprises* » (AFNOR, 2004). Comme le souligne Jounot (2004), le groupe de travail a choisi de ne pas donner le statut de norme à ce document pour éviter un amalgame avec une démarche de certification. Mais conformément à l'approche préconisée par Creton, Lafont et Mantel (2005), l'ensemble des intérêts de la société est représenté. Le processus d'élaboration a respecté celui d'une norme (débat public, commentaires intégrés avant version définitive, etc.). Le guide SD 21 000 répond à un double objectif :

- permettre la prise en compte des enjeux du développement durable dans l'entreprise ;
- organiser un système de relations, non uniquement économiques, permettant à l'entreprise de gérer ses relations avec les parties prenantes.

La finalité étant, d'une part, de mettre en place un plan d'actions relatif aux enjeux jugés significatifs par l'entreprise et, d'autre part, de prévenir, par incidence, le risque d'incohérence dans la stratégie RSE.

Par conséquent, le SD 21 000 n'est pas un simple outil de gestion des parties prenantes car il existe des enjeux significatifs du développement durable portés par des acteurs trop faibles pour être représentés tels que les générations futures, ces

« *stakeholders* » dont il a été tant question dans le processus en cours d'élaboration de l'ISO 26 000 (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Ce n'est pas, non plus, un système d'indicateurs permettant d'évaluer la performance de l'entreprise. Il s'agit, en revanche, d'un outil d'aide à la prise de décision stratégique et, comme nous allons le montrer, de prévention du risque d'incohérence dans la mise en œuvre de cette stratégie. Il se situe dans une perspective d'amélioration continue en développant un processus fondé sur la roue de Deming (ou PDCA : Plan-Do-Check-Act) qui intègre quatre dimensions :

- l'engagement de la direction, nécessaire pour faire les arbitrages inévitables entre les attentes contradictoires des parties prenantes (l'hypothèse de convergence étant rejetée) ;
- la définition et la hiérarchisation des enjeux, en fonction des risques qu'ils font courir à la performance globale de l'entreprise (ici, comme le remarquent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), la prise en compte des enjeux liés au développement durable enrichit considérablement le *stakeholder model*) ;
- les plans d'action, les systèmes d'information, la formation et le suivi des performances ;
- les actions correctives qui permettent l'amélioration continue.

L'appropriation de la RSE, *via* le SD 21 000, implique une modification des principes, de l'organisation et des produits de l'entreprise et suppose de la gérer comme un système complexe (Le Moigne, 1990). De fait, la transformation du paradigme et de la réalité de l'entreprise implique de revenir sur sa rationalité. Pour ce faire, et donc comprendre les principes qui sous-tendent le SD 21 000, les quatre modèles de rationalité de l'entreprise distingués par Brodhag, Delchet (2004) et Delchet (2006) constituent des cadres explicatifs appropriés. En effet, ils éclairent les quatre dimensions présentées précédemment :

- la rationalité structurelle qui, pour la RSE, recouvre l'implication de la direction et l'organisation des responsabilités dans l'entreprise ;
- la rationalité substantive qui, pour la RSE, intègre les connaissances relatives aux impacts sociaux et environnementaux ainsi que les moyens et solutions pour y remédier ;
- la rationalité procédurale qui, pour la RSE, est liée à la prise en compte formelle des acteurs, à l'élaboration et au fonctionnement des procédures, ainsi qu'au système formalisé de prise de décision ;
- la rationalité évaluative qui, pour la RSE, correspond à la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux dans les objectifs, indicateurs et système de pilotage de l'entreprise.

Bien évidemment, en intégrant les enjeux du développement durable, le SD 21 000 élargit le champ de ces quatre rationalités, notamment procédurale et substantive. Comme l'indiquent Gendron, Lapointe et Turcotte (2003), sans cet élargissement, le risque est que la RSE s'inscrive dans un paradigme 'utilitaire' stratégique motivé par la nécessité d'intégrer les revendications environnementales et sociales pour améliorer la seule performance financière de l'entreprise.



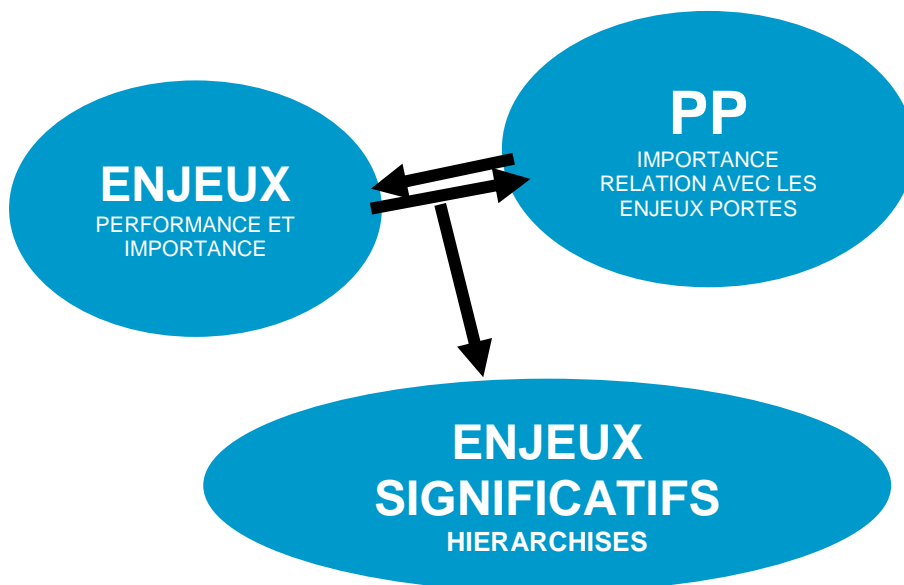
### 1.1.2 La méthodologie « SD 21 000 »

Le document d'application FD X 30-023 se situe clairement dans une logique d'auto-évaluation, c'est-à-dire une réflexion de l'entreprise sur ses pratiques, ou ce qu'elles devraient être, en matière de développement durable. Il s'appuie sur une grille de niveaux de maturité pour chacun des enjeux sociétaux identifiés. L'auto-évaluation est souvent accompagnée par un consultant extérieur afin d'aider l'entreprise dans sa réflexion et pour garantir le suivi rigoureux de la méthodologie. Cette dernière vise à élaborer une stratégie d'amélioration de la performance 'RSE'. L'objectif est de mettre en perspective les enjeux 'développement durable' de l'entreprise avec leur niveau d'importance et de performance. Leur détermination dépend de la politique de l'entreprise, mais aussi des attentes de ses parties prenantes. De là, l'entreprise pourra construire sa stratégie 'RSE' en allouant des moyens nécessaires pour améliorer son niveau de performance sur les enjeux considérés comme importants. De manière symétrique, elle se prémunira du risque d'être insuffisante sur des enjeux critiques (incohérence fréquente, comme nous l'observerons en seconde partie).

Ainsi, cette méthodologie permet à l'entreprise de définir un plan d'actions de progrès sur la voie de la RSE. On peut la décomposer en trois phases de travail :

- 1°) sur les enjeux (35 sont prédéfinis) ;
- 2°) sur les parties prenantes (la liste indicative en comprend 45) ;
- 3°) la consolidation qui permet de dégager les enjeux significatifs.

Cette auto-évaluation a donc deux entrées : par les enjeux ou par les parties prenantes. Cette double approche permet de consolider les données collectées. Son schéma général est le suivant :



Le FD X 30-023 préconise une liste d'enjeux 'développement durable' qui sont regroupés en cinq grandes catégories : 1°) gouvernance et pratiques managériales, 2°) approches transversales (notamment la gestion des risques), 3°) performance économique, 4°) responsabilité sociale et 5°) environnementale. Deux grandes perspectives se dégagent :

- une qui relève des moyens (pratiques managériales, définition des responsabilités, etc.) et qui reflète les rationalités procédurale et évaluative ;

- une qui est liée aux résultats, principalement sociaux et environnementaux, impactant directement les principaux objectifs du développement durable, et qui se rattachent davantage à la rationalité substantive.

Ensuite, chacun de ces enjeux est évalué par l'entreprise selon son niveau de performance, son niveau d'importance et selon les parties prenantes impactées par l'enjeu en question. Le système de cotation peut se décrire de la manière suivante :

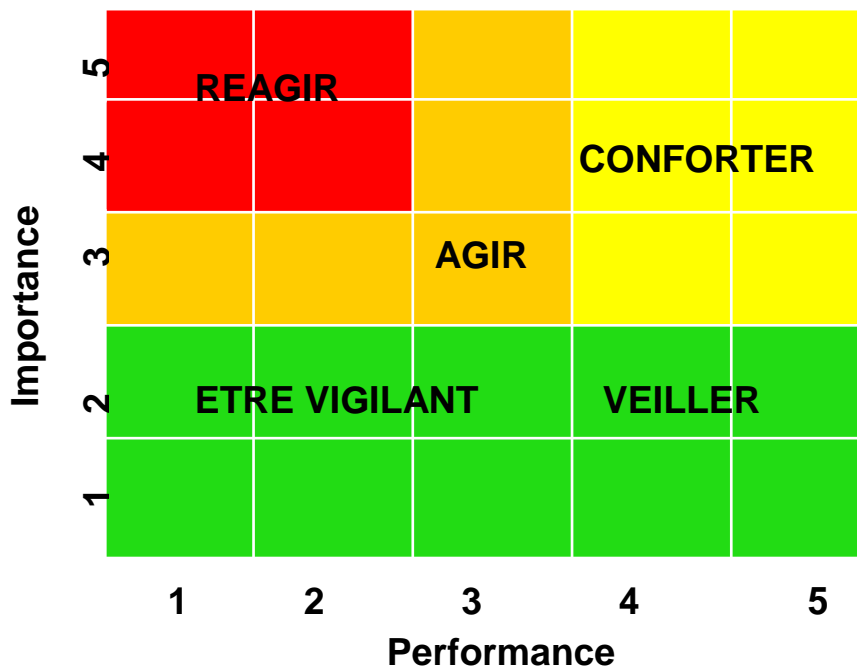
<b>Cotation du niveau de performance par enjeu<sup>40</sup> :</b>	
Niveau 1 :	Prise de conscience (aucune action spécifique n'existe dans l'entreprise)
Niveau 2 :	Démarche embryonnaire (étape de la mesure)
Niveau 3 :	Déroulé de plan d'action (conformité réglementaire)
Niveau 4 :	Maturité
Niveau 5 :	Exemplarité (vision totalement intégrée du développement durable)

<b>Cotation du niveau d'importance par enjeu :</b>	
Niveau 1 :	Pas du tout important
Niveau 2 :	Pas prioritaire
Niveau 3 :	Ne peut être ignoré
Niveau 4 :	Sa maîtrise est indispensable
Niveau 5 :	Sa maîtrise est absolument fondamentale

Le croisement des cotations importance-performance permet d'élaborer une 'grille de positionnement'. Avec celle-ci, il est possible de visualiser la 'criticité' de chaque enjeu pour l'entreprise, le niveau de risques qu'elle encourt en cas d'incohérence de sa démarche. Ce croisement importance-performance permet donc d'identifier clairement et distinctement des priorités. Ainsi, si l'entreprise est peu performante sur un enjeu très important pour elle, elle devra réagir en planifiant des actions à très court terme. A l'inverse, concernant les enjeux considérés comme non prioritaires, une stratégie de veille sera suffisante. De manière générale, les enjeux significatifs, qui présentent un risque pour l'entreprise, sont représentés par les cases 'Réagir' et 'Agir'. Ainsi, on obtient la matrice suivante :

---

<sup>40</sup>L'échelle de performance retenue s'inspire de l'analyse de Millet (2003) sur la trajectoire de l'apprentissage et de la mise en œuvre du développement durable. D'une part, ce dernier est perçu comme une contrainte avec obligation de mise à niveau. D'autre part, il est considéré comme une valeur, donc totalement intégré à la stratégie (ce qui induit un nouveau paradigme de consommation et de production, ainsi que des innovations techniques, managériales et organisationnelles).



Parallèlement à la cotation des enjeux, il importe, au plan méthodologique, de prendre en compte les parties prenantes, de déterminer leur nombre et de préciser celles qui sont impactées par tel ou tel enjeu. Dans un premier temps, elles sont regroupées par catégories cohérentes aux yeux de l'entreprise. Ensuite, elles sont, elles aussi, cotées selon cinq niveaux en fonction de l'importance des liens qu'elles ont avec les enjeux de l'entreprise. Il s'agit donc de relier les attentes des *stakeholders* avec les enjeux de l'organisation.

Au final, la méthode préconisée par le FD X 30-023 propose une forme de 'bouclage' en proposant de réévaluer l'importance des enjeux. L'objectif est d'éviter une sous-estimation systématique des enjeux de long-terme au profit de ceux du court-terme. On comprend alors notre perception de cette méthode que nous considérons comme un outil de prévention du risque d'incohérence d'une stratégie RSE qui privilégierait « l'urgent mais pas important » au détriment de « l'important mais pas urgent ».

Concrètement, l'auto évaluation est réalisée par l'équipe-projet de l'entreprise. Elle est constituée de représentants de différentes fonctions de l'entreprise (direction générale, ressources humaines, environnement, qualité, contrôle de gestion, sécurité, achats, etc.). Un chef de projet est désigné. Il est souhaitable de recourir à des animateurs externes (consultants, chercheurs) compte tenu de la complexité et de l'aspect novateur de l'application de cette méthodologie RSE. La chronologie est, ensuite, la suivante :

- chaque membre de l'équipe projet cote individuellement chacun des enjeux et chacune des parties-prenantes ;
- on recherche un consensus sur la 'note' attribuée à partir de l'explicitation des cotations individuelles ;
- la validation (après révision et corrections des erreurs éventuelles) de la cotation relève du chef de projet assisté du consultant-chercheur.

## 1.2 Expérimentation du SD 21 000 pour identifier les risques d'incohérence de la stratégie RSE

Nous avons appliqué la méthodologie du FD X 30-023 au sein d'une grande entreprise industrielle française (Baret, Petit, 2008). Précisons que l'équipe-projet était composée de cadres de l'entreprise, n'ayant pas de connaissances approfondies de la totalité des parties prenantes, ni de la logique du développement durable et sans concertation préalable avec les PP.

Concrètement, les 35 enjeux prédéfinis dans le SD 21 000 sont cotés par les membres de l'équipe projet selon leur niveau d'importance et de performance, puis synthétisés dans des tableaux (Cf. article *op. cit.* pour plus de détails).

Notre objectif étant de montrer que le SD 21 000 est un outil visant à prévenir/identifier le risque d'incohérence d'une stratégie RSE, nous avons calculé la corrélation entre les niveaux d'importance des enjeux et la performance que pense avoir atteint l'entreprise étudiée sur chacun d'entre eux. En effet, nous pouvons raisonnablement formuler l'hypothèse que si la stratégie RSE d'une entreprise est cohérente, l'importance qu'elle confère aux enjeux 'développement durable' et la performance qu'elle atteint sur chacun d'entre eux sont fortement corrélés.

Dans le cas de l'entreprise étudiée, bien que considérée comme performante, structurée et cohérente, il apparaît que le coefficient de corrélation était de 0,69, donc assez faible. En outre, le schéma de dispersion des enjeux montrait clairement qu'il n'existait pas de correspondance significative entre la maîtrise d'un enjeu et l'importance qui lui était conférée. L'entreprise étudiée, réputée efficiente, était donc confrontée à une incohérence de sa démarche RSE et aux risques qui en découlent.

Cette incohérence de la stratégie RSE se retrouvait clairement dans la grille de positionnement des enjeux puisque deux d'entre eux, liés aux pratiques managériales, étaient dans le 'rouge' (*i.e.* le « Réagir » de la grille). Cela traduit de faibles niveaux de performance pour des enjeux jugés importants. Gérer ces risques impliquait des réactions rapides et fortes de la part de l'entreprise.

Compte tenu de ce risque avéré d'incohérence de la stratégie RSE, nous avons vérifié la corrélation entre les parties prenantes jugées importantes par l'entreprise et les niveaux de relation et de dialogue établies avec elles. Le groupe-projet avait permis de faire apparaître trois catégories de parties prenantes. Cette typologie nous a montré que l'entreprise connaît bien ses parties prenantes traditionnelles, mais insuffisamment ses partenaires potentiels qui ne sont pas directement liés à son activité économique de court terme. Il apparaît clairement que les enjeux portés par les parties prenantes qui mobilisent l'entreprise sont ceux ayant une répercussion immédiate et tangible sur ses activités ou un pouvoir de nuisance potentielle élevé. En conséquence, l'émergence du risque d'incohérence ou, pour le moins, d'inefficience de la stratégie RSE provient de cette mauvaise prise en compte des enjeux de long terme portés par des « *stakeholders* » (typiquement les générations futures). La méthodologie du SD 21 000 permet, donc, d'identifier une importante source de risque d'échec de la stratégie RSE que la théorie des parties prenantes tend à ignorer, comme nous l'avons préalablement évoqué.

## **1.3 Analyse du SD 21 000 comme outil de hiérarchisation des priorités d'une stratégie RSE**

### **1.3.1- Des risques bien identifiés**

Malgré la complexité des phases de cotation et de correction, la méthodologie reste applicable en entreprise. Néanmoins, elle implique le soutien de la direction générale et le pilotage par une équipe motivée, en particulier s'agissant du porteur interne du projet. L'animateur externe 'sachant' apparaît, aussi, indispensable. Il ne s'avère pas être un « processus dénaturant » (Torrès, 2003) pour l'entreprise.

Plusieurs phases d'appropriation se sont succédées lors de réunions étalées sur plusieurs mois :

1°) Une phase de découverte permettant aux acteurs concernés de découvrir les notions de développement durable et de RSE.

2°) Une phase de sensibilisation et de pédagogie qui mène à une compréhension progressive de l'outil FD X 30-023 et de ce que devrait être une stratégie 'RSE' cohérente.

3°) Une phase d'ouverture ou l'équipe-projet effectue, avec un intérêt évident, les différentes cotations demandées.

4°) Une phase de questionnement plus profond où les participants s'interrogent sur les implications de cette démarche pour eux-mêmes et leur service.

5°) Une phase finale où les participants voient clairement se dessiner les résultats de leurs réflexions et s'approprient davantage la démarche, sa philosophie et ses implications (mise en évidence des risques d'incohérence).

A l'issue du déroulement de la méthode, il apparaît que les principes de la RSE (au sens du SD 21 000) sont acquis par l'équipe projet. Les objectifs d'identification des risques d'incohérence de la stratégie RSE sont atteints : la démarche a permis de dégager clairement les enjeux significatifs et les hiérarchiser à partir des grilles de positionnement. Sur cette base il a été possible de proposer des axes de correction et d'amélioration précis quant à la maîtrise des risques majeurs. En revanche, nous ne pouvons pas anticiper le fait que tous les résultats de la démarche puissent être effectivement repris dans les processus et les plans d'action de l'entreprise. Mais un premier pas est fait avec l'identification du risque d'incohérence de la stratégie RSE par l'équipe de direction. C'est donc un résultat très positif pour une démarche, qui n'est qu'amorcée.

### **1.3.2- Les conditions d'efficience**

Au terme de cette expérience, sur un plan pratique, nous considérons que l'efficacité de la méthodologie 'SD 21 000', pour mettre en œuvre une stratégie de RSE et prévenir les risques d'incohérence de celle-ci, dépend de plusieurs conditions :

1°) Compte tenu de la méconnaissance initiale du concept de développement durable par les membres de l'équipe projet, il est nécessaire d'initier la démarche par un séminaire introductif, voire une formation, sur le sujet. Cela permet de s'assurer de la bonne compréhension du concept par tous et de l'adoption d'un langage commun.

2°) Parallèlement, et ce d'autant plus que l'organisation est traditionnelle et fortement hiérarchisée, il est capital de pouvoir disposer du soutien et de l'engagement de la direction générale et des principaux responsables. La DG doit être le client de l'opération et son maître d'ouvrage. Ce sera indispensable pour muter d'un projet à une véritable intégration de la RSE dans les processus déjà existants de l'entreprise. La sensibilisation à la RSE du plus haut niveau de l'entreprise est donc un préalable obligatoire.

3°) Toujours à ce stade initial, il est nécessaire de s'accorder sur les objectifs recherchés à travers cette démarche : quête de légitimité, opportunité marketing, effet de communication, souhait éthique, excellence managériale, nouvel axe fort de la stratégie de développement, etc.

4°) Comme nous l'avons déjà souligné, il est indispensable de disposer d'un chef de projet, interne à l'entreprise, qui saura motiver l'équipe et assurer les travaux à effectuer. Ce sera le maître d'œuvre. En parallèle, le recours à un consultant/chercheur, spécialisé et expérimenté sur ces problématiques, apparaît indispensable, au moins dans un premier temps, pour initier la démarche et en assurer la maîtrise méthodologique.

5°) Tout au long du processus, il convient de veiller à ne pas oublier les signaux faibles de la RSE, « petits porteurs » (Déturie, 2005) et associations, qui peuvent devenir, dans le futur, plus importants en terme de risques pour l'entreprise.

6°) Il apparaît pertinent d'associer RSE et innovation qui représentent deux axes d'opportunités de développement et d'excellence pour l'avenir de l'entreprise. Cela implique de rechercher le maximum de synergies et d'actions visibles de progrès.

7°) Enfin, il faut garder à l'esprit que cette méthodologie requiert, par nature, un temps de réflexion conséquent et ne peut se réaliser dans la précipitation. Il est donc nécessaire de prévoir plusieurs mois pour la mener à bien dans de bonnes conditions.

### **1.3.3- Les limites de l'outil**

Ces précautions n'empêchent pas la méthode 'SD 21 000' de se heurter à certaines limites. Citons en trois principales :

- Un côté subjectif, car les résultats dépendent uniquement des perceptions des membres de l'équipe-projet. Malgré un effort d'objectivation, ils restent partiels. De même, la procédure des 'tables de correction', bien qu'elle possède une certaine logique et oblige à la réflexion, peut parfois apparaître comme arbitraire.

- Une difficulté à se traduire en actes. La méthode ne précise pas comment élaborer des plans d'action de maîtrise du risque d'incohérence de la stratégie RSE une fois que ceux-ci ont été identifiés sur la grille de positionnement.
- Une absence de précision quand à la manière de recueillir les attentes des parties prenantes. Nous avons effectué l'enquête *via* un questionnaire dont il est rapidement apparu qu'il convenait de l'adapter aux différentes parties prenantes. Il manque donc au FD X 30-023 un système de validation des résultats de la démarche auprès des parties prenantes.

Au final, le rôle d'un accompagnant extérieur expérimenté (type chercheur) est, ici, primordial car il permet de réduire ces limites, en offrant un recul face à la subjectivité de certaines appréciations, en permettant l'élaboration de plans d'action correctifs et en proposant des solutions de recueil des attentes des parties prenantes. Dans ce cadre, la recherche-action prend tout son sens.

## **2 La logique d'un référentiel d'indicateurs extra-financiers comme outil de hiérarchisation des priorités d'une démarche RSE**

Les travaux que nous avons réalisés auprès des Caisses Régionales d'une grande institution financière française (Baret, 2011b) visaient à montrer une méthode possible pour la mise en œuvre effective de la RSE basée sur la constitution d'indicateurs à l'échelle locale. Cette approche se situe à l'opposé de la logique généralement observée dans les rapports dit « Développement Durable ». Schématiquement, et dans bien des cas, le rapport DD se rapproche d'un exercice de communication visant à convaincre les parties prenantes de la réalité de l'engagement social et environnemental de l'organisation qui le produit (Igalens, 2007). Certes, il s'agit de répondre à une obligation légale de reddition imposée par l'article 116 de la loi NRE du 15 mai 2001, dont les enjeux ont été précisés par le projet de loi dit « Grenelle II de l'environnement » adopté par le Sénat le 8 octobre 2009. Mais pour les firmes, les rapports DD procèdent plus d'une quête de légitimité (Joannidès *et al.*, 2008) que d'un outil de *reporting* destiné à implémenter et piloter concrètement une démarche RSE.

L'entreprise que nous avons étudiée fait partie du CAC 40 et est donc soumise à l'obligation de produire un rapport DD. Cette institution financière se caractérise par son organisation décentralisée. L'organe central, qui est à l'origine du rapport DD du Groupe, a vocation à assurer la cohérence du Groupe, tant sur le plan de la représentation institutionnelle, que de la stratégie et de l'unité financière (en jouant le rôle de banque centrale du groupe). Néanmoins, les 39 Caisses régionales qui constituent le Groupe sont autant de banques coopératives de plein exercice, donc, de ce fait relativement autonomes. Cette configuration limite l'appropriation, au niveau des Caisses régionales, de ce rapport DD. En tout état de cause, il n'est pas suffisant –et ce n'est pas sa vocation- pour structurer une réelle démarche RSE au sein des Caisses.

Pour autant, les Caisses Régionales sont empreintes d'une forte culture mutualiste héritée de la structure originelle du Groupe qui remonte à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. La

privatisation opérée au début des années 2000 et les rapides évolutions qui en ont découlé ont sensibilisé les personnels au besoin de rester proche des valeurs mutualistes qui étaient les leurs. Besoin renforcé par la récente crise financière qui a largement détérioré l'image des banques, sans distinction. Fort de ce constat, la Caisse régionale du Morbihan a fait le choix de tenter d'initier une démarche RSE en interne. En cas de succès, elle aurait vocation à être élargie d'abord aux Caisses de Bretagne, habituées à travailler ensemble, puis à l'ensemble des Caisses régionales. Cela permettrait, en outre, de renforcer l'homogénéité et la visibilité des pratiques 'RSE' à l'échelle du Groupe, avec ses 39 Caisses, et faciliterait le processus de consolidation des données extra-financières.

Les chargés de mission DD des quatre Caisses régionales de Bretagne ont un double objectif :

- structurer leur démarche de *reporting* extra-financier ;
- piloter en interne leur management de la politique DD.

Afin de s'acquitter de ces missions, leur attente est de disposer d'un référentiel d'indicateurs adaptés aux caractéristiques des Caisses de Bretagne et de leur environnement. Ces indicateurs doivent être hiérarchisés selon une classification en trois niveaux :

- *Niveau 1 : Indicateurs incontournables, les caisses régionales ne peuvent pas légitimer leur politique RSE sans les intégrer et les renseigner dans leur système de management.*
- *Niveau 2 : Indicateurs recommandés, non indispensables, mais très probants en matière d'évaluation du système de management*
- *Niveau 3 : Indicateurs suggérés, non indispensables, mais dont la prise en compte traduit un élément de différenciation possible.*

*In fine* l'objectif est de disposer d'un référentiel d'indicateurs DD adaptés aux Caisses régionales (compréhensibles par les personnels, correspondant aux attentes des parties prenantes (PP) et réaliste en termes de mise en œuvre / de production des indicateurs) et permettant de structurer une démarche RSE pertinente. Notre travail prend donc la forme d'une recherche-action où nous construisons une méthodologie en cinq phases (pour chacune desquelles nous précisons la méthode employée et les résultats obtenus) :

- 1°) analyse croisée des indicateurs du GRI et des rapports DD du secteur 'banque-assurance' ;
- 2°) identification des parties prenantes ;
- 3°) vers une première hiérarchisation des indicateurs extra-financiers ;
- 4°) test et correction du pré-diagnostic auprès des PP ;
- 5°) opérationnalisation du référentiel d'indicateurs.



## 2.1 Analyse croisée des indicateurs du GRI et des rapports DD du secteur banque-assurance

### Méthode :

L'objectif de cette première phase est d'identifier les indicateurs du GRI<sup>41</sup> en usage (implicite ou explicite) dans le secteur 'banque-assurance'. Cela donne aussi les tendances du secteur en matière de *reporting* donc implicitement le modèle de pratiques responsables en vigueur (Baret, Joannidès, 2011). Pour ce faire, 10 rapports DD de banques et d'assurances ont été analysés :

- 2 d'entreprises cotées (CAC 40), soumises à la loi NRE et signataires du GRI (BNP Paribas et Axa) ;
- 4 d'entreprises cotées (CAC 40), soumises à la loi NRE mais non signataires du GRI (Allianz, Crédit Agricole, Dexia et Société Générale) ;
- 4 d'entreprises non cotées (Banque Populaire, Caisse d'Epargne, crédit Mutuel de Bretagne (Groupe Arkéa) et la Maif).

Un premier constat s'impose : l'hétérogénéité des rapports, tant sur la forme que sur le fond. Ceci s'explique par le fait qu'une partie des rapports analysés résultent d'une obligation légale (art. 116 de la loi NRE) alors que les autres sont le fruit d'une démarche volontaire. En outre, si la loi NRE impose le *reporting* social et environnemental pour les entreprises cotées, elle n'en précise pas les modalités. De fait, certains rapports DD sont inclus dans le rapport annuel d'activité. D'autres constituent un document indépendant. Certains sont très fournis, denses en information, avec plus d'une centaine de pages. D'autres sont beaucoup plus succins, se limitant à une grosse dizaine de pages. Ils sont souvent complétés de supports et documents additionnels (sites internet, chartes éthique, indicateurs...).

Pour faire émerger les indicateurs du GRI potentiellement pertinents pour le secteur banque-assurance, nous les avons croisés avec les éléments contenus dans les rapports DD étudiés. Nous avons considéré trois cas de figure :

A : parfaite adéquation entre l'indicateur GRI et les éléments du rapport DD

B : adéquation partielle

C : l'indicateur n'est pas utilisé

Sur cette base, un tableau de conformité entre les informations contenues dans les rapports DD et les indicateurs du GRI a été élaboré. Ainsi, chacun des 79 indicateurs du GRI a été coté A, B ou C pour chacun des 10 rapports DD utilisés. Afin de limiter la subjectivité ou d'éventuelles erreurs d'appréciation, chaque rapport DD a été traité en double aveugle. Les divergences observées ont été analysées en groupe, pour construire un consensus<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup>Rappelons que le GRI (*Global Report Initiative*) élaboré en 1997 par la CERES et le PNUE a pour vocation de permettre aux organisations publiques ou privées de rendre compte de leurs performances économiques, sociales et environnementales. Cela se fait *via* 79 indicateurs ayant trait aux aspects sociaux, sociétaux, environnementaux, économiques, aux produits et aux droits de l'Homme.

<sup>42</sup>Ce travail, très conséquent en volume n'a été rendu possible que par la mobilisation d'une équipe d'étudiants en Master Stratégie du Développement Durable du Groupe Sup de Co La Rochelle : Jérôme Barlet, Helene La Cour, Stéphanie Lortsch, Philippe Schäfer. Ils nous ont aidé à analyser les rapports DD, à effectuer le traitement du croisement avec les indicateurs du GRI, à organiser et animer les réunions au sein de l'entreprise.

Ensuite, il s'est agi, pour chacun des 79 indicateurs du GRI, de consolider les résultats obtenus dans chaque rapport DD. Par exemple, pour l'indicateur de performance économique EC2 (indicateur de base, renvoyant à « *implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques* »), dans 30% des rapports, il est parfaitement renseigné (niveau A), partiellement (niveau B) dans 50% des cas et ignoré (niveau C) dans 20% des rapports.

De là, une représentation graphique du niveau d'utilisation de chaque indicateur a été construite, en les regroupant par domaines : Droits de l'Homme, Economie, Emploi, Environnement, Responsabilité du fait des produits, Société. Cela permet :

1°) D'identifier rapidement tous les indicateurs pas (classés à 100% de niveau C) ou peu pertinents (à 80% de niveau C et 20% de niveau B). Bien évidemment, comme pour tout seuil, décréter qu'un indicateur -évalué à 0% de niveau A et moins de 20% de niveau B- sera considéré comme non pertinent renvoie à une part de subjectivité.

2°) Proposer une vision synthétique de la pertinence de chacun des domaines d'indicateurs GRI pour le secteur banque-assurance.

Pour prolonger ce second point, nous avons ensuite consolidé les indicateurs par domaines. Pour des raisons de concision, nous ne présentons, dans la section suivante, que les résultats agrégés.

## Résultats :

Nous obtenons les tendances de *reporting* suivante :

- Indicateurs « Droits de l'Homme » (9 indicateurs, dont 6 considérés 'de base') : A=0%, B=12% et C=88%. Ce domaine d'indicateur est globalement jugé peu pertinent pour le secteur banque-assurance en France : au total des 10 rapports DD étudiés, seul 12% d'éléments de niveau B (en adéquation partielle) permettent de renseigner les indicateurs du GRI. Concrètement, seule la politique d'achat est analysée sous l'angle des Droits de l'Homme. Notons qu'un nombre important d'indicateurs ne sont pas adaptés au secteur bancaire français.
- Indicateurs « Economie » (9 indicateurs, dont 7 de base) : A=16%, B=24% et C=60%. Ce domaine s'avère *a priori* plus pertinent avec, en moyenne sur les 10 rapports, 40% d'indicateurs traités dont 16% parfaitement renseignés. Sont notamment bien renseignés les indicateurs qui rendent compte de l'impact de la performance économique sur son environnement.
- Indicateurs « Emploi, relations sociales et travail » (14 indicateurs, dont 9 de base) : A=14%, B=37% et C=49%. Relativement bien renseigné dans les rapports DD, ce domaine le serait encore plus si on intégrait les bilans sociaux. Globalement, en France du fait du droit du travail et de l'importance des services RH dans les entreprises étudiés, un pourcentage significatif des indicateurs peuvent être renseignés.

- Indicateurs « Environnement » (30 indicateurs, dont 17 de base) : A=21%, B=17% et C=62%. Avec 62% d'indicateurs ignorés dans les rapports DD, le bilan semble faible. Mais il faut avoir à l'esprit qu'une part importante des indicateurs du GRI cible le secteur industriel. De fait, plus du tiers des critères font l'objet d'un *reporting*, avec un effort particulier sur l'énergie et l'émission de GES qui sont systématiquement présents (du fait de l'importance et de la médiatisation de la question du changement climatique).
- Indicateurs « Responsabilité du fait des produits » (9 indicateurs, dont 4 de base) : A=6%, B=14% et C=80%. Avec en moyenne 20% des indicateurs traités dans les rapports DD, et souvent de manière partielle, le *reporting* à ce niveau semble réduit. Seul l'indicateur sur la satisfaction des clients est traité dans plus de 50% des rapports. Paradoxalement, les indicateurs liés à la responsabilité du fait des produits, sous l'angle des sanctions et des pénalités infligées à l'organisation sont peu renseignés. Ceci s'explique par le fait que longtemps, le secteur bancaire s'est considéré comme protégé, peu ciblé par l'opinion publique. Ceci a bien évidemment fondamentalement changé depuis la récente crise financière qui a mis en évidence la responsabilité des banques sur certains produits financiers aussi complexes que douteux. L'effet ne devrait pas tarder à se faire ressentir dans les futurs rapports DD qui ne pourront plus éluder la question.
- Indicateurs « Société » (8 indicateurs, dont 6 de base) : A=1%, B=30% et C=69%. En moyenne, le tiers des indicateurs sont traités implicitement dans les rapports DD. Cela s'explique, d'une part, par le manque de clarté de certains indicateurs (ainsi, selon l'interprétation que l'on en fait, on peut considérer que le SO1 « *nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts, activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés* » est traité par la totalité des rapports, ou non) ; d'autre part, par le fait que nombre de ces indicateurs traitent de la corruption et du lobbying (si les mesures de prévention sont souvent renseignées, ce n'est pas un sujet mis en avant dans les rapports).

Nous obtenons ainsi de grandes orientations par domaine des indicateurs RSE intégrés dans les rapports DD du secteur banque-assurance. Ceci est un point de départ pour sélectionner des indicateurs *a priori* pertinent. Mais il faut avoir à l'esprit que cette première analyse n'est pas suffisante. Par exemple, pas ou peu d'indicateurs sur la responsabilité du fait des produits apparaît comme une sérieuse lacune dans les rapports DD des banques, après une crise financière générée par le manque de transparence autour de certains produits financiers. De plus, la structure pour laquelle nous essayons de déterminer les indicateurs pertinents pour structurer sa démarche RSE est une Caisse régionale, avec un ancrage territoriale marqué et des parties prenantes spécifiques. De fait, les indicateurs mis en exergue doivent être adaptés. Afin de dépasser ces limites, nous allons désormais tenter d'identifier plus précisément les parties prenantes et leurs attentes pour affiner notre choix d'indicateurs.

## 2.2 Identification des parties prenantes

Le choix d'indicateurs pertinent implique qu'ils permettent d'évaluer une amélioration de la performance globale d'une entreprise. Ils doivent donc correspondre à des attentes effectives des parties prenantes de l'organisation. Pour s'en assurer, il convient donc d'identifier de manière méthodique lesdites parties prenantes. Il apparaît que ce travail reste à effectuer au niveau des Caisses régionales étudiées. Pour ce faire, nous allons utiliser la méthodologie du SD 21 000, et plus précisément son document applicatif : le FD X 30-023 d'avril 2006. Son intérêt, outre de permettre une identification des parties prenantes, permet une hiérarchisation des attentes (Baret, Petit, 2008). Cette hiérarchisation nous sera utile pour affiner la sélection des indicateurs pertinents.

### Méthode :

Concrètement, cette démarche implique plusieurs phases.

1°) Une première série de rencontres est organisée afin de sensibiliser et former aux enjeux du développement durable et de la RSE un groupe de cadres dirigeants représentant les différents services des Caisses régionales. Cette première phase est indispensable car elle permet de s'assurer que chacun :

- comprend les enjeux de la RSE (ce qui n'est pas acquis au départ) ;
- partage un vocabulaire commun (beaucoup ont des conceptions biaisées du développement durable) ;
- comprend que la RSE n'est pas qu'une question de valeurs éthiques, mais correspond aussi à une vision utilitariste avec différentes formes de retour sur investissement (Ambec et Lanoie, 2007).

Ce travail de formation améliore la capacité du groupe à identifier de manière pertinente les parties prenantes de l'entreprise et évaluer l'importance des enjeux dont elles sont porteuses. De plus, en impliquant les membres du groupe, il permet de transformer ce dernier en équipe projet qui, à terme, saura donner du sens aux indicateurs RSE (qui ne doivent pas être vécus comme une ligne de *reporting* supplémentaire) dans les différents services de l'entreprise. Enfin, mobilisée sur la démarche, l'équipe projet se montrera très réactive dans les phases ultérieures (identification puis cotation des PP).

2°) La seconde série de rencontres, plus brève, consiste à identifier les parties prenantes des Caisses régionale. Le point de départ est la liste de 35 PP prédéfinie dans le FD X 30-023. Cette liste a été sensiblement remaniée par l'équipe projet pour trois principales raisons :

- ajout de PP essentielles pour les Caisses régionales, mais absentes de la liste initiale ;
- redéfinition de PP présentées dans la liste initiale d'une manière inadaptée aux Caisses régionales ;
- suppression de PP non pertinentes dans le contexte des Caisses régionales.

3°) La troisième série de rencontres vise à effectuer une première hiérarchisation des PP selon la logique de cotation en 5 niveaux du SD 21 000 :

- N1 : PP pas du tout à même de remettre en cause l'entreprise.
- N2 : PP pouvant amener une aide ou une remise en cause ponctuelle.

- N3 : PP indispensable à la réalisation d'un projet ou pouvant remettre en cause sa réussite.
- N4 : PP indispensable à la réalisation de l'ensemble des projets de l'entreprise.
- N5 : PP pouvant remettre en cause l'existence de l'entreprise ou indispensable à sa pérennité.

Tout au long de ces rencontres, de nombreux échanges entre les membres de l'équipe projet et leurs services respectifs ont été nécessaires. Les phases présentées de manière successives et cloisonnées ne l'ont pas été aussi clairement dans la réalité : les phases 2 et 3 ont nécessité de nombreuses explications complémentaires et rappels de la phase 1 ; le travail de cotation de la phase 3 a eu des répercussions sur l'identification des PP faite en phase 1. Il faut garder à l'esprit que la méthodologie employée nécessite du temps et de l'accompagnement, indispensable au processus d'appropriation des enjeux de la RSE, de la méthode utilisée et des indicateurs à construire.

## **Résultats :**

De manière synthétique, l'équipe projet a identifié 12 catégories de PP :

1°) Les financeurs et décideurs où on retrouve :

- les sociétaires du Groupe et le Conseil d'Administration considérés comme totalement primordiaux (coté N5) ;
- l'organe central qui assure la cohérence stratégique du Groupe, la Fédération Nationale qui représente le Groupe et les Caisses régionales auprès des pouvoirs publics, ainsi que les acteurs des marchés financiers, qui apparaissent aussi comme indispensables (N4) ;
- les autres Caisses Régionales et entités du Groupe qui peuvent s'avérer indispensables à certains projets (N3) ;
- les actionnaires, qui sont paradoxalement considérés comme non-déterminants(N2) -cotation qui s'explique par le fait que leurs attentes impactent peu les Caisses régionales, même si l'apport de capitaux reste essentiel, car l'impact se fait surtout sentir au niveau de l'organe central (donc indirectement sur les Caisses)-.

2°) Les employés, catégorie qui englobe :

- les salariés, PP indispensable (N5) ;
- les partenaires sociaux (CE, CHSCT, DP), les futurs embauchés, les instituts de formations internes et externes, qui sont considérés comme ponctuellement importants (N3).

3°) Les pouvoirs publics qui se décomposent en :

- gouvernement et ministères ainsi qu'organismes de contrôle et de tutelle (Commission Bancaire et DGCCRF), PP perçues comme primordiales pour l'activité du Groupe (N5) ;
- la DDEA (Direction Départementale de l'Équipement et de l'Agriculture), importante sur certains projets (N3) ;
- préfecture, DDASS, DRIRE, inspection du travail et médecine du travail sont perçus comme étant à prendre en compte ponctuellement (N2).

4°) Les acteurs de la vie locale, à savoir :

- les médias locaux (presse, radio, etc.), les riverains de projets financés par la banque et les entreprises de la région peuvent s'avérer ponctuellement importants (N3) ;
- les chambres consulaires, syndicats professionnels, fédérations professionnels et syndicats de salariés peuvent aussi jouer un rôle sur certains points (N2) ;
- les riverains des agences ne sont pas *a priori* des PP susceptibles d'impacter l'entreprise (N1).

5°) Les fournisseurs, qui ont été découpés en deux groupes par l'équipe projet :

- les prestataires essentiels, étroitement liés aux métiers de la banque (traitement des chèques, sécurité des agences, transport de fonds, etc.), absolument indispensables (N5) ;
- les fournisseurs et sous-traitants, ponctuellement nécessaires (N3).

6°) Les concurrents, qui se décomposent en deux groupes (banques et assurances), dans la mesure où la banque –comme beaucoup– diversifie son activité dans l'assurance. A l'échelle des Caisses régionales ils ne sont pas perçus comme aussi importants que l'on aurait pu l'anticiper (N3).

7°) Les clients, particuliers comme professionnels, sont eux considérés comme totalement centraux (N5).

8°) Les collectivités territoriales (Conseil Régional, Conseil Général, Communautés de communes, communes) peuvent jouer un rôle dans le développement économique des Caisses (N3).

9°) Le tissu associatif local est perçu selon l'objet des associations : associations environnementales (N3), associations de solidarités (N2) et associations sports et loisir (N1).

10°) Les organismes de conseil et scientifiques (organismes de certification, ADEME, Agence de l'eau, instituts de recherche, grandes écoles, universités) ne sont perçus que comme ponctuellement pertinents (N2). Ce résultat est surprenant pour les organismes de certification généralement jugés comme très importants...

11°) Les utilisateurs finaux ou usagers des infrastructures et/ou services financés par la banque sont considérés comme absolument essentiels (N5) par l'équipe projet. Cela surprend et doit être étayé par des preuves qui prouvent que l'on ne s'inscrit pas dans un discours convenu.

12°) Les générations futures sont elles aussi cotées comme étant primordiales (N5) ce qui amène les mêmes réflexions que précédemment.

## 2.3 Vers une première hiérarchisation des indicateurs extra-financiers

A partir de la sélection des indicateurs du GRI considérés comme *a priori* pertinents pour le secteurs banque-assurance (du fait de leur présence dans les rapports DD) et de la hiérarchisation des enjeux portés par les PP, il est possible d'effectuer une première hiérarchisation des indicateurs RSE adaptés aux Caisses régionales de Bretagne.

### Méthode :

La méthode utilisée est assez simple :

- 1°) On associe à chaque indicateur les PP concernées par celui-ci.
- 2°) On associe à chaque PP un poids de 1 à 5, en fonction de la manière dont elle a été cotée par l'équipe projet (de N1 à N5).
- 3°) Pour chaque indicateur, on additionne le nombre de PP concernées multiplié par leurs poids respectifs.
- 4°) On obtient une valeur pour chaque indicateur qui reflétera son niveau d'impact sur les PP (du point de vue de l'équipe projet).
- 5°) On croise la valeur de l'indicateur avec son taux de présence dans les rapports DD du secteur banque-assurance auquel on ajoute '1' afin de ne pas éliminer des indicateurs potentiellement pertinents pour les Caisses régionales, qui pour autant ne seraient pas présents dans les rapports DD du secteur Banque-Assurance (la valeur est donc multipliée par un coefficient variant de 1 à 2).
- 6°) La valeur pondérée obtenue sert de base à une hiérarchisation des indicateurs en 4 catégories :
  - Indicateurs incontournables (N1)
  - Indicateurs recommandés (N2)
  - Indicateurs suggérés (N3)
  - Indicateurs non-retenus (N4)

Bien évidemment, le système de pondération tant sur le poids des PP que sur le taux de récurrence dans les rapports DD est discutable. Mais aucun système de pondération ne peut s'imposer ici comme plus légitime qu'un autre. L'avantage de celui que nous avons adopté est qu'il paraît clair et 'objectif' pour les membres des Caisses régionales impliqués dans le projet. Bien sûr, il s'agit d'une légitimité du point de vue de l'entreprise et non des PP.

Ainsi l'indicateur EN18 portant sur les initiatives destinées à réduire les émissions de GES concerne 8 PP primordiales (N5), 2 PP essentielles (N4), 10 PP de N3, 6 de N2 et 2 de N1. Il est présent dans 90% des rapports DD. Son poids est donc de :

$$8 \times 5 + 2 \times 4 + 10 \times 3 + 6 \times 2 + 2 \times 1 \times 0,90 = 92 \times 1,90 = 174,8$$

Cet indicateur obtenant le poids le plus important, il sera, bien évidemment considéré comme incontournable.

## Résultats :

Cette première hiérarchisation des indicateurs nous permet d'identifier 16 indicateurs « incontournables », 20 indicateurs « recommandés » et 8 indicateurs « suggérés ». Sur les 79 indicateurs du GRI, 38 sont donc écartés à ce stade de l'étude.

De manière synthétique, les 16 indicateurs « incontournables » (niveau 1) sont composés :

- 1 indicateur sur la politique générale de l'entreprise en matière de développement durable adapté à ses différents métiers ;
- 2 indicateurs sur les portefeuilles de produits, spécifiques au secteur de la finance (l'un avec une dimension environnementale, l'autre sociale) ;
- 2 indicateurs de performance économique (l'un sur la contribution au développement économique, l'autre sur la gestion des risques et opportunités liés au changement climatique) ;
- 10 indicateurs environnementaux (liés à la réduction de la consommation d'énergie, d'émission de GES, à l'impact des produits et à la préservation de la biodiversité) ;
- 1 indicateur sur l'emploi, les relations sociales et le travail portant sur la diversité et l'égalité des chances (comparaison salaires hommes-femmes).

Les 20 indicateurs « recommandés » (niveau 2) se décomposent en :

- 2 indicateurs sur l'étiquetage des produits et services spécifiques au secteur financier ;
- 2 indicateurs sur la communication et le marketing (conformité aux lois, normes et engagements ; satisfaction des clients) ;
- 4 indicateurs sociaux (3 liés à la maîtrise de la corruption ; 1 sur l'accès aux services financiers pour les populations défavorisées) ;
- 6 indicateurs sur l'emploi, les relations sociales et le travail (répartition du personnel, composition des organes de gouvernance, santé et sécurité au travail, turnover, formation) ;
- 3 indicateurs sur les droits de l'Homme, lié à la politique d'achat ;
- 3 indicateurs environnementaux sur la consommation et le recyclage des matériaux.

Les 8 indicateurs « suggérés » (niveau 3) sont constitués de :

- 1 indicateur sociétal (accessibilité des services financiers dans les zones désertées du centre Bretagne) ;
- 1 indicateur de performance économique sur les audits du système d'évaluation des risques environnementaux et sociaux ;
- 1 indicateur emploi sur l'existence d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution ;
- 2 indicateurs économiques (l'un sur la compréhension des impacts économiques indirects, l'autre sur les subventions et aides publiques perçues) ;
- 3 indicateurs environnementaux (existence d'un système de comptabilité analytique mesurant les dépenses environnementales effectuées, consommation d'eau et efforts en faveur de la protection de l'habitat naturel *via* un soutien aux ONG environnementales).



Reste désormais à tester cette première sélection d'indicateurs du point de vue de la Caisse régionale...

## **2.4 Test et correction du pré-diagnostic auprès des parties prenantes**

### **Méthode :**

L'objectif de cette phase est de tester la solidité des indicateurs qui ont émergé à l'issue du pré-diagnostic. A la demande de la Caisse, trois de ses PP expérimentées ont été contactées pour évaluer le contingent d'indicateurs. Il s'agissait respectivement de :

- la société Eco-Act, leader national de la compensation carbone, prestataire bilan carbone de la Caisse ;
- la Financière de l'Echiquier, gestionnaire d'actifs ISR, détenteur de Crédits Coopératifs d'Investissements de la Caisse et qui a réalisé une étude ISR sur cette dernière ;
- l'organe central du Groupe, en charge de sa stratégie, dont le service « Développement Durable » réalise le rapport DD et le *reporting* extra-financier.

Par ailleurs, d'autres PP ont été rencontrées afin de tester si les indicateurs retenus permettaient d'évaluer la qualité de la réponse de la Caisse régionale à leurs attentes. Ainsi ont été rencontrés :

- le chargé de mission Agenda 21 du Conseil Régional de Bretagne ;
- le PDG d'une importante PME locale (350 salariés) aussi président du Pôle de compétitivité régional ;
- la CCI du Morbihan ;
- le DG de la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB) ;
- le directeur de l'Union des Associations Familiales (UDAF).

L'enquête a consisté en entretiens qualitatifs semi-dirigés d'environ une à deux heures chacun. Tout d'abord, la méthodologie du pré-diagnostic leur a été précisément expliquée. Puis, les résultats leurs ont été présentés. Leurs analyses critiques ont ensuite été recueillies.

### **Résultats :**

En ce qui concerne les interlocuteurs au fait de la RSE et de ses enjeux, les enquêtes se sont déroulées dans un contexte favorable. La méthodologie utilisée a été bien comprise et jugée pertinente. Pour d'autres, moins informés sur la RSE, la démarche est apparue plus surprenante et abordée, au départ, avec une certaine circonspection. De ces entretiens, il ressort que le pré-diagnostic comporte plusieurs limites :

- Les indicateurs « sociaux » sont sous-représentés en niveau 1, alors qu'ils sont surreprésentés en niveau 2. Or la performance globale de la Caisse régionale est

largement liée à la qualité de ses relations sociales. Ces indicateurs doivent donc être considérés comme « incontournables » (niveau 1).

- Les indicateurs « environnementaux » relatifs à la biodiversité qui émergent de la cotation effectuée dans le pré-diagnostic ne sont pas jugés prioritaires. Deux raisons à cela : 1°) les activités directes de la Caisse régionale ont un faible impact sur la biodiversité ; 2°) il est difficile de construire des indicateurs fiables permettant d'évaluer de manière quantitative les efforts réalisés pour réduire les impacts directs et *a fortiori* indirects sur la biodiversité.
- Les indicateurs liés à l'éthique des affaires sont jugés fondamentaux par l'ensemble des interlocuteurs. Deux raisons à cela : 1°) la récente crise financière a sensibilisé l'opinion publique sur la déontologie des pratiques bancaire et de la protection des intérêts du client/citoyen ; 2°) c'est le cœur de la responsabilité sociétale des banques d'un point de vue réglementaire. Ces indicateurs sont donc « incontournables ».

L'indicateur de performance économique EC1 relatif à la création et la répartition de la valeur a été conforté dans son rôle primordial car il est attendu par les analystes financiers et extra-financiers et est nécessaire à l'orientation de la stratégie RSE du Groupe. De même, le caractère incontournable des indicateurs environnementaux est conforté, mais cela impliquera d'intégrer la diversité des pratiques des Caisses régionales sur l'ensemble du territoire national et leurs zones d'influence.

La sélection d'indicateurs a donc été amendée en fonction de ces observations : requalification d'indicateurs sociaux de niveau 2 en niveau 1 ; élimination d'indicateurs relatifs à la biodiversité (EN13 et EN16), redondants (EN4, EN6 et EN7), ou trop globaux (EN26) ; introduction et requalification d'indicateurs liés à l'éthique des affaires. Le contingent d'indicateurs, tous niveaux confondus, passe de 44 (dans le pré-diagnostic) à 41. Reste désormais à tester son efficacité en interne, sans perdre de vue que l'objectif n'est pas seulement d'effectuer un *reporting*, mais d'enclencher une démarche RSE.

## 2.5 Opérationnalisation du référentiel d'indicateurs

Afin de valider l'opérationnalité du contingent d'indicateurs, une nouvelle série de réunions de travail et d'entretiens a été organisée avec les parties prenantes internes au Groupe (*i.e.* les personnels). Les réunions, relativement longues (plusieurs heures chacune) se sont déroulées sur une période de trois mois. Elles étaient composées de l'équipe projet élargie à d'autres personnels représentatifs des services et fonctions de la Caisse régionale, de la Direction Générale, de représentants des autres Caisses bretonnes (notamment tous les chargés de mission DD), ainsi que des représentants du service DD de l'organe centrale. Les entretiens (plusieurs dizaines) ont permis de rencontrer les membres du Comité de Direction, les membres du Conseil d'Administration ainsi que des cadres intermédiaires issus de différents services.

Ces réunions et entretiens ont fait apparaître la nécessité d'avoir une relecture matricielle des indicateurs pour intégrer, pour chacun d'entre son indice de maîtrise (M). Celui-ci dépend de la capacité des Caisses à produire l'indicateur :

- M1 = à créer : l'indicateur n'existe pas, il est nécessaire de mobiliser des ressources pour collecter et consolider les données ;
- M2 = à explorer : les données existent, mais il faut les consolider ;
- M3= existant : l'indicateur peut d'ores et déjà être renseigné ;
- N = narratif : indicateur par essence qualitatif.

Au cours de ces réunions, des divergences de vues sont apparues selon le degré de maturité des participants sur les enjeux de la RSE. Certains se sont montrés peu enclin à mobiliser des ressources internes pour produire les indicateurs à créer (M1), voir ceux à explorer (M2) ou ceux de type qualitatif ; considérant qu'un volume de 42 indicateurs était trop important pour être renseigné par une Caisse régionale. D'autres, à l'inverse, soulignèrent qu'un nombre trop restreint d'indicateurs risquait de vider de sa substance l'engagement RSE des Caisses.

Au terme de cette phase, 10 indicateurs ont été éliminés :

- 3 qui ne correspondaient pas à un enjeu RSE suffisamment significatif pour les Caisses régionales, eût égard aux ressources nécessaires pour les produire (EC4, EN12 et EN30) ;
- 7 indicateurs redondants (SO4, HR6, HR7, FS2, FS9, FS7 et PR6).

A noter qu'aucun indicateur n'a été éliminé du fait qu'il ait été considéré comme impossible à construire. Nous obtenons donc un référentiel composé de 31 indicateurs.

Le résultat de ces séances de travail a été de classer le socle de 31 indicateurs en quatre catégories :

- Les indicateurs quantitatifs existants (niveau M3), au nombre de 13, où l'on retrouve principalement les indicateurs sociaux. Les sources de production de ces indicateurs sont clairement identifiées. Il conviendra simplement d'expérimenter les ratios et homogénéiser certaines définitions pour qu'ils soient opérationnels dans toutes les Caisses.
- Les indicateurs quantitatifs à explorer (M2), au nombre de 5, où les données existent mais la consolidation n'est pas maîtrisée (ex : consommation de papier, cartouches d'encre, etc.). Cela implique de mobiliser les différents services compétents pour agréger les résultats.
- Les indicateurs quantitatifs à créer (M1), au nombre de 6, qui impliquent une réflexion sur les modalités de leur production (qui ? comment ?). Un important travail d'investigation et de consultation reste à faire pour les construire, en appui avec les services de contrôle de gestion.
- Les indicateurs qualitatifs (narratifs), au nombre de 8, souvent centraux pour estimer l'engagement sociétal et le positionnement stratégique de la Caisse en matière de RSE (valeurs, mission, respect de l'engagement, etc.). On les retrouve notamment dans les discours institutionnels et les plans d'actions.

Par ailleurs, la série de réunions et d'entretiens a conduit à rajouter 4 indicateurs qui ne figurent pas dans le GRI :

- le pourcentage de sociétaires dans le portefeuille clients ;
- le taux de présence des administrateurs aux CA et des sociétaires aux AG ;

- le taux de salariés handicapés ;
- les initiatives pour améliorer l'accès aux services financiers des populations handicapées.

Au final, on obtient un référentiel de 35 indicateurs. Ils se répartissent de la manière suivante :

Catégories d'indicateurs :	Nombre d'indicateurs :	Existants :	A explorer :	A créer
Gouvernance	5	3	1	1
Bonnes pratiques des affaires	7	2	2	3
Relations de l'homme au travail	8	8	0	0
Engagement environnemental	10	1	3	6
Engagement sociétal	5	3	2	0
<b>TOTAUX</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

D'après Le Gal et Salaün, 2010.

## 2.6 Portée et limite

Ainsi que nous l'avons vu, l'élaboration d'un référentiel d'indicateurs extra-financiers adapté à une structure donnée (ici, la Caisse régionale d'une grande banque) est un processus long et complexe. Il s'est étalé sur 11 mois, 8 personnes y ont travaillé régulièrement, dont 2 à temps plein, sans parler de tous ceux qui y ont consacré du temps (participation aux réunions, aux entretiens, etc.). C'est l'investissement nécessaire pour se doter d'un socle d'indicateurs efficaces, à même d'impulser une politique RSE pertinente.

Pour que cela aboutisse, il faut une volonté clairement affirmée de la direction et l'adhésion du Comité de Direction. Car il ne suffit pas d'élaborer les indicateurs, il faut ensuite les renseigner régulièrement et correctement. D'ailleurs, la pression hiérarchique, si elle légitime les porteurs du projet, n'est pas suffisante. Pour que ces indicateurs enclenchent une démarche RSE, il faut que l'ensemble des personnels en comprenne le sens et se les approprie. Les promoteurs du référentiel devront être de bons communicants, car les indicateurs seuls ne sont pas porteurs de sens. Ils peuvent être perçus comme une ligne de *reporting* supplémentaire, avec un effet contre-productif. A ce niveau, formation et communication interne jouent un rôle décisif. Les indicateurs ne sont pas une finalité, mais un outil pour enclencher une démarche RSE qui doit être portée par la culture d'entreprise pour être métabolisée par l'ensemble des personnels.

La vocation du référentiel dont nous avons relaté la construction est d'être implanté, à terme, dans l'ensemble des 39 Caisses régionales du groupe afin de constituer l'ossature d'une réelle démarche DD. Toutefois, ce référentiel est appelé à évoluer, en fonction du contexte global, des normes qui apparaissent (un travail d'harmonisation avec les 7 questions centrales de l'ISO 26 000 est, d'ores et déjà en cours) et des critères de

notation des agences de *rating* extra-financières (une harmonisation avec les 37 critères de Vigéo est théoriquement prévue).

Un référentiel opérationnel pour une entreprise n'est pas destiné à être figé une fois pour toute. Il se doit d'évoluer sous peine d'être déconnecté des attentes des PP qui évoluent dans le temps et des mutations de l'entreprise. Pour autant, les indicateurs doivent être pérennisés sur des périodes plus ou moins longues afin de mesurer des progrès et stimuler le déploiement de la RSE. A ce titre, nous pensons que la méthodologie que nous proposons (qui consiste 1°) à mettre en perspectives les référentiels existants par rapport aux pratiques de *reporting* extra-financier du secteur ; 2°) à identifier les PP ; 3°) à hiérarchiser les indicateurs selon l'importance accordée aux parties prenantes ; 4°) à tester la pertinence du référentiel auprès des parties prenantes ; 5°) à opérationnaliser le référentiel en éliminant les indicateurs redondants ou non indispensables) a vocation à être transférable à d'autres types d'organisations, dans d'autres secteurs.

## **Conclusion**

Au final, que ce soit à partir d'outils normatifs ou d'indicateurs extra-financiers, nos travaux montrent qu'il existe différentes méthodes pour hiérarchiser les priorités parmi la multitude d'enjeux sociaux et environnementaux auxquels sont confrontés les entreprises. Et encore, nos travaux n'explorent qu'une partie de l'univers des solutions possibles à ce niveau. Mais l'objectif, ici, est de montrer qu'il est possible de définir une stratégie RSE claire et cohérente, contrairement à ce qu'affirment les détracteurs du *stakeholder model*.

Après avoir vu comment mobiliser la direction (Partie 1), comment définir une stratégie responsable cohérente (Partie 2), nous allons désormais aborder le troisième temps de notre méthodologie, à savoir, sa mise en œuvre.

# Partie 3 : Mobiliser les acteurs de l'entreprise dans le déploiement d'une démarche responsable

## Introduction

Impliquer la direction est un préalable indispensable. Définir, ensuite, une stratégie responsable cohérente est une étape incontournable. Ces conditions sont nécessaires, mais non suffisantes pour, concrètement, implémenter cette stratégie à l'échelle de l'organisation dans son ensemble et, lorsqu'il y en a, au sein de ses différents sites. Cela implique que les enjeux de la RSE soit intégrés et mobilisateurs pour l'ensemble des personnels. Trop souvent, les acteurs en charge de la démarche responsable dénoncent une mobilisation 'sinusoïdale' des personnels : aux phases de mobilisation forte impulsées par la direction (généralement avant le passage d'un certificateur ou suite à une mobilisation de certaines catégories de parties prenantes : association de consommateurs, groupes écologistes...), succèdent des périodes longues de relâchement, en attendant de nouvelles alertes...

Pour tenter de comprendre et dépasser ce problème, une grande partie de nos travaux a porté sur la mise en œuvre concrète, au sein des entreprises, de démarches responsables. Cette troisième phase de notre méthodologie correspond très clairement au 'Do' de la Roue de Deming. Dans un premier temps, sur la base de nos recherches (Baret, Gabriel, Schäfer, 2012a ; 2012b) nous examinerons les perceptions *a priori* des acteurs de l'entreprise envers la RSE (1.). Nous avons également menés plusieurs travaux sur les dispositifs d'apprentissage favorisant une intégration profonde, par ces acteurs, des enjeux de la RSE, selon une logique d'apprentissage organisationnel (Baret, Petit, 2006 ; 2010). Sur cette base, nous verrons comment favoriser l'appropriation, par les acteurs de l'entreprise, des enjeux d'une démarche responsable (2.). En conclusion de cette troisième partie, nous rappellerons très brièvement quelques recherches traitant d'aspects particuliers de l'implication des acteurs autour de démarches responsables : *via* les Principes Equateurs dans le secteur bancaire (Baret, Chivot, 2013), *via* l'engagement organisationnel dans le secteur hospitalier (Baret, Renaud, 2014), *via* une démarche d'ancrage territorial (Baret, Gauthier, 2013) ou *via* un système de management environnemental (Baret, 2010b).

## 1 Identifier les perceptions a priori des acteurs de l'entreprise vis-à-vis d'une démarche responsable

Entre 2010 et 2013, dans le cadre de la Chaire « RSE et ISO 26 000 », nous avons mené une recherche-intervention au sein du Groupe Fleury Michon. Dès le départ de ce programme de recherche, avec Patrick Gabriel (Professeur des Universités, IAE de Brest, Université de Bretagne Occidentale) et Philippe Schäfer (Professeur Assistant, Groupe Sup de Co La Rochelle), il nous a paru intéressant d'identifier les perceptions et

l'appréhension des différents acteurs lors du processus d'intégration individuelle et collective de cette nouvelle norme qui était appelée à servir de guide méthodologique pour le déploiement de la RSE au sein du Groupe Fleury Michon. Nos recherches sur les perceptions *a priori* des acteurs vis-à-vis de l'ISO 26000, leurs attentes et leurs craintes, se sont d'abord effectuées à un stade préalable d'apprentissage cognitif, avant des étapes d'implication personnelle plus intense.

Les premiers résultats de ces recherches ont été présentés en 2011 dans le cadre du 9<sup>ème</sup> Colloque francophone sur le risque – Oriane à Bayonne, puis lors du Colloque International du Réseau Entreprise et Développement Durable à Montréal (Canada). La première partie de ces travaux a, ensuite, été publiée dans la revue *Gestion 2000* (Baret, Gabriel, Schäfer, 2012a), leur suite dans la *Revue de l'Organisation Responsable (ROR)* (Baret, Gabriel, Schäfer, 2012b).

Nos analyses proviennent d'observations de la part des chercheurs accompagnant le groupe de travail, et de la mise en œuvre d'enquêtes qualitatives. Des entretiens approfondis ont été menés avec chacun des membres du groupe de travail et du directeur général de l'entreprise. Le guide d'entretien a été élaboré à partir de trois thèmes principaux : la connaissance et l'expérience de la RSE et les dispositions initiales face à l'introduction d'une nouvelle norme dans l'organisation ; les représentations initiales de la norme ISO 26000 ; et l'utilisation et la diffusion attendues de la norme au sein de l'entreprise.

Ces recherches, en amont du déploiement de la RSE selon l'ISO 26 000, nous ont permis de mieux comprendre les processus de l'apprentissage organisationnel et d'adaptation de la norme ISO 26000 à une entreprise de taille moyenne.

## **1.1 Comprendre l'apprentissage organisationnel associé à l'ISO 26000**

Concernant le processus d'émergence de l'apprentissage organisationnel d'un nouveau concept, les étapes identifiées théoriquement par Crossan *et al.* (1999) sont présentes : les processus d'intuition, d'interprétation, d'intégration et d'institutionnalisation sont soit repérés par les chercheurs (processus d'intuition et d'interprétation), soit identifiés dans les discours des membres du groupe de travail. Si Crossan *et al.* considéraient ces processus comme dynamiques, en ce que des retours des uns sur les autres sont possibles, les membres du groupe de travail considèrent un certain chevauchement entre le processus d'intégration et d'institutionnalisation. En effet, s'ils reconnaissent leur mission de diffusion de la norme auprès de leurs équipes, la plupart considèrent que, parallèlement, le partage d'un projet commun nécessite l'implication des dirigeants et, plus formellement, l'inscription de ce projet dans la stratégie de l'entreprise. De même, la différence notée par Crossan *et al.* entre le processus d'interprétation, marquant une démarche plutôt individuelle, et le processus d'intégration, plutôt collectif, dépend finalement de la méthode d'apprentissage. Dans le cas présent, la constitution d'un groupe de travail aboutit dès la phase d'interprétation à l'émergence d'une représentation commune, fondement supposé du succès du projet. En synthèse, le

processus d'émergence perçu *a priori* de l'apprentissage organisationnel d'une nouvelle norme est présenté dans le tableau suivant :

**Conditions perçues de la diffusion d'une nouvelle norme ISO 26000 par le groupe de travail au sein d'une entreprise agro-alimentaire**

Interprétation et <i>a priori</i>	Perceptions négatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés intrinsèques de la norme : techniques, vocabulaire, complexité.</li> <li>- Travail induit important de compréhension et d'adaptation de la norme ISO (universelle) au contexte et contraintes de la PME.</li> <li>- ISO : Efforts en termes de coûts et de temps.</li> </ul>
	Perceptions positives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimension transcendantale <i>via</i> le projet RSE :</li> <li>- Norme multidimensionnelle : Permet de structurer des actions entreprises et de leur apporter de la cohérence.</li> </ul>
Conditions d'intégration	Intérêt des agents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail d'explication et de vulgarisation ; Apport de la démarche <i>via</i> l'utilité individuelle.</li> <li>- Référence RSE plutôt que référence technique (ISO) : le projet de l'entreprise et les conséquences dans les tâches hebdomadaires.</li> <li>- Fierté d'appartenance à un groupe engagé : rôle fédérateur du projet.</li> </ul>
	Limites : un double discours possible, et des contraintes temporelles et hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflits possibles entre l'exigence de performance économique (évaluation individuelle et des services) et l'orientation sociétale.</li> <li>- Risque d'inutilité si la démarche n'est pas poursuivie dans le temps, ni diffusée à l'ensemble des personnels.</li> </ul>
Conditions d'institutionnalisation	Un projet visible formellement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer la RSE dans le projet d'entreprise, dans la stratégie du groupe.</li> <li>- Implication de la Direction Générale.</li> </ul>
	Un projet structuré	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche top-down.</li> <li>- Plans d'actions hiérarchisés et pilotés par des équipes d'encadrement.</li> </ul>

(Baret, Gabriel, Schäfer, 2012b)

## 1.2 Comprendre le processus d'adaptation de l'ISO 26000 à une entreprise de taille intermédiaire

L'application de la norme ISO 26000 à une entreprise de taille intermédiaire (ETI) est considérée avec appréhension de la part des membres du groupe de travail. Ces



considérations *a priori* sont à la fois négatives (liées à l'aspect normatif de l'ISO ainsi qu'à sa traduction dans le contexte et les particularités de l'ETI) mais également positives (l'inscription de la norme dans un projet organisationnel, qui puisse aider finalement à structurer et à enrichir les actions sociales et environnementales déjà élaborées).

Les contraintes perçues *a priori* à l'implantation d'une norme RSE au sein d'une entreprise de taille moyenne, qu'elle soit qualifiée de PME ou d'ETI, ne sont pas à négliger ; elles sont pourtant peu documentées dans la littérature académique. Cette dernière insiste davantage sur les intérêts qu'une entreprise, généralement grande, aurait à s'investir dans une politique de RSE (Quairel, 2003 ; Ambec et Lanoie, 2007). Or, ces contraintes peuvent être vécues comme un frein au développement d'une PME ou d'une ETI, qui se doit d'être adaptable à son environnement d'affaires. Comme le souligne le directeur marketing, sans doute le plus réservé du groupe de travail à l'introduction de la norme ISO 26000 : *« les contraintes oui, ce sera plus de rigidité, de reporting, de temps passé, de lourdeur quoi. ( ) Celui qui gagne c'est pas le plus intelligent mais le plus rapide. Pour être le plus rapide, faut être le plus léger. Pour être le plus léger faut avoir moins de contrainte derrière à tirer. »*

Il existe donc une sorte de paradoxe contextuel, dans lequel la PME/ETI peut faire valoir de nombreuses actions et valeurs sociales et environnementales, mais émet des barrières importantes à l'introduction d'une norme sociétale.

Les éléments de ce type de paradoxe ont déjà été relevés dans la littérature académique. De nombreux auteurs soulignent ainsi qu'une des particularités de la majorité des PME et ETI semble être le souci des questions sociales et environnementales (Jenkins, 2009 ; Fassin, Rossem et Buelens, 2011 ; Jamali, Zanhour et Keshishian, 2009). Cette préoccupation organisationnelle est à la fois importante et particulière, en ce qu'elle est une émanation de la préoccupation du dirigeant de la PME/ETI, souvent propriétaire de son entreprise (Jenkins 2009 ; Southwell, 2004).

Pour autant, les PME et ETI restent moins enclines que les grandes entreprises à s'engager dans une politique de RSE de manière officielle, c'est-à-dire en s'appuyant sur des instruments formels de diffusion d'une démarche RSE (Jenkins, 2009 ; Berger-Douce, 2008). En guise d'explication, plusieurs raisons sont évoquées : d'une part, les initiatives de PME et ETI s'engageant dans une démarche de RSE restent peu recensées, par rapport à celles des grandes entreprises (Berger-Douce, 2008) ; cela viendrait du fait que PME et ETI restent largement invisibles car elles considèrent moins que les grandes entreprises la RSE en termes de risque pour l'image de marque ou la réputation (Jenkins, 2009). Cette différence d'appréciation et d'utilisation de la RSE peut mettre en cause l'adaptation aux PME/ETI des démarches RSE mises en avant par les organismes officielles (GRI<sup>43</sup> par exemple) (Jenkins, 2004). Dans cet état d'esprit, Fassin (2008) critique l'initiative à orientation universelle de l'ISO, qui cherche à introduire une norme RSE auprès de tout type d'organisation. Ce côté universel a effectivement été ressenti par certains membres de l'étude comme dérangent et accroissant la complexité perçue de la norme, en ce qu'une phase de « traduction » et d'adaptation aux particularités du groupe est considérée nécessaire. En ce sens, l'apprentissage au sein du groupe de

---

<sup>43</sup>GRI : Global Reporting Initiative.

travail porte dans un premier temps sur les contraintes dues aux spécificités de la norme et de sa mise en œuvre par rapport à celles de l'entreprise. Le même auteur va jusqu'à supposer que la formalisation n'est ni souhaitable, ni souhaitée par les PME/ETI (Fassin, 2008). Il considère que les dirigeants de PME ou d'ETI étant des personnes pratiques par nature (*inherentlydoers*), c'est la pratique des activités sociales qui importerait, non les écrits ou les discours à leur sujet. L'étude menée sur une ETI nous permet de compléter cette impression : il est vrai que l'introduction d'une norme RSE peut être ressentie comme une démarche administrative supplémentaire. Néanmoins, un souhait de formalisation, de cohérence et d'organisation des actions sociales existe bien, qu'une démarche RSE peut aider à accomplir. Cette recherche de formalisation et de cohérence amène d'ailleurs la norme à représenter un enjeu majeur, à condition que l'entreprise fasse déjà état de certaines valeurs sociales ou environnementales.

Il apparaît donc que la norme ISO 26000 peut avoir de l'importance pour une PME/ETI à condition que cette dernière accorde préalablement de l'importance aux dimensions de la RSE. En d'autres termes, un intérêt est accordé à la norme dans la mesure où elle peut permettre de donner ou de renforcer le sens des actions de l'entreprise, ou de renforcer l'identité de l'organisation, en interne comme en externe. Le directeur général l'exprime ainsi : « *je pense que la politique RSE traduit la différenciation que l'on a déjà. C'est l'outil. On ne sera pas différent parce qu'on a mis en place la RSE. Je vois la RSE comme un outil de révélation de ce que l'on est, et de nos valeurs et de nos engagements.* » La norme ISO 26000 est représentée comme un élément externe à l'organisation (un outil) lui donnant l'opportunité de renforcer le sens que les acteurs se donnent déjà. Cette représentation souligne par ailleurs une certaine « plasticité » nécessaire de l'ISO 26000 en tant qu'outil de gestion. Si la visée de cet outil est initialement normative, son objet est de structurer le réel perçu par l'entreprise. Ceci demande une certaine flexibilité interprétative de l'outil qui facilite sa diffusion. Ce phénomène renforce l'évolution de la signification des outils de gestion identifiée par Aggeri et Labatut (2010), consistant moins à normer des comportements qu'à créer et à propager du savoir et, dans notre cas, du sens et une identité organisationnelle.

Le concept de *sensemaking* de Weick (1988 ; 1995) peut se révéler intéressant dans des recherches futures pour approfondir la manière dont PME et ETI se représentent elles-mêmes en tant qu'organisations responsables. Ces représentations se font à partir d'un ensemble commun aux salariés composés de comportements, d'outils et de perceptions, perçus comme illustratifs et représentatifs de l'identité de l'entreprise. Ce concept a ainsi été employé récemment pour expliquer les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes dans un contexte de RSE (Basu et Palazzo, 2008) ou les stratégies des organisations impliquées dans une politique de RSE (van der Heigjen, Driessen et Cramer, 2010). Plus précisément pour les PME, Fassin, Rossem et Buelens (2011) ont étudié de quelle manière la RSE fait sens pour les responsables de petites entreprises.

En dépit des différentes contraintes et appréhensions perçues, la grande majorité des membres du groupe de travail s'engage de manière enthousiaste dans le projet. Certes, la demande du projet (donc la phase d'intuition) provient de la direction générale. Mais cette origine ne suffit pas à expliquer la motivation. Or, à travers la motivation se pose la question de la pérennité du projet conduit par le groupe de travail.

Selon Quairrel et Auberger (2005), à l'instar des grandes entreprises, ce sont les réglementations externes qui poussent les PME et ETI à adopter des comportements normatifs responsables. En ce cas, il est logique de penser que la RSE peut être considérée par les employés d'une PME/ETI comme des contraintes supplémentaires (voir les remarques précédentes du directeur marketing). Jenkins (2009) observe au contraire, après avoir mené un entretien en profondeur dans 24 PME du Royaume-Uni, que les facteurs internes représentent une motivation bien plus forte que les facteurs externes. Nos travaux permettent de confirmer ce dernier résultat : la volonté de former une identité claire autour de valeurs sociétales déjà présentes, puis la possibilité de pouvoir mener des actions et des discours cohérents autour d'un projet RSE structuré sont autant d'éléments de motivation. L'intuition des membres du groupe de travail de diffuser la norme ISO 26000 sous l'angle de valeurs et de projet davantage que sous des aspects techniques prend alors tout son sens.

### 1.3 Apports, limites et perspectives

La question qui reste posée est : comment faire ? Quairrel et Auberger (2005) observent que les entreprises de taille moyenne disposent actuellement d'outils les aidant à introduire des objectifs sociaux et environnementaux dans leur stratégie (SME Key, SD 21000) ; mais les auteurs concluent que le manque principal se situe au niveau des relais permettant le passage de l'appropriation de ces outils. Pour autant, le CJD, Alliances, l'AFNOR, le CJDES<sup>44</sup> sont autant d'organismes en France proposant des outils d'accompagnement des PME/ETI (Berger-Douce, 2008), l'Union Européenne participant également à cet accompagnement (CEE, 2007). Les PME/ETI semblent néanmoins se différencier des grandes entreprises sur la manière dont la diffusion est menée, en particulier à partir de ces outils mis à leur disposition. Graafland, van de Ven et Stoffele (2003) ont observé qu'elles sont moins inclinées à utiliser des instruments formels ou à traduire leurs valeurs dans des supports formalisés (de type code de conduite par exemple). L'information passe plus directement *via* les personnes. La manière de procéder la plus fréquente est alors de désigner un membre de l'équipe de direction représentant les questions éthiques. Une telle personnalisation de la responsabilité sociétale peut être considérée à la fois comme un moyen d'incarner une RSE de proximité, à laquelle les employés peuvent se lier, un « *spirited business* » selon les termes de Jenkins, (2009 : 27), et parallèlement comme une organisation « top-down », renforçant ainsi l'aspect stratégique du projet. Dans un tel schéma, la création d'un groupe de travail composé de cadres de l'entreprise ayant pour objet de réfléchir aux conditions et actions d'interprétation, d'intégration et d'institutionnalisation de l'ISO 26000 semble être une procédure prometteuse. Ce groupe semble pouvoir faciliter la dynamique d'appropriation de la norme en tant qu'outil de gestion, dans la mesure où ils en sont à la fois les traducteurs, les diffuseurs et les utilisateurs futurs. Cette dynamique interne rassemble trois perspectives conjointes d'un processus d'appropriation selon De Vaujany (2006) : premièrement, une perspective rationnelle, incluant la logique régulatrice recherchée par ceux qui introduisent la norme ; deuxièmement, une perspective psycho-cognitive du point de vue des utilisateurs ; et, troisièmement, une perspective sociopolitique par laquelle passe l'appropriation collective.

---

<sup>44</sup>CJD : Centre des Jeunes Dirigeants ; AFNOR : Association Française de Normalisation ; CJDES : Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale.

L'enjeu de ces recherches était d'analyser les conditions perçues d'acceptation et d'appropriation de l'ISO 26000 par une ETI. Elles portaient sur des données issues d'une seule entreprise, dans le secteur agroalimentaire français. Cette restriction de la partie empirique constitue la limite principale de ces études. L'avantage tient néanmoins à la possibilité d'accompagner l'entreprise dans son processus d'intégration de la norme ISO 26000. Une procédure de recherche-intervention est ainsi développée, permettant aux chercheurs de recueillir et d'analyser les impressions des acteurs, les membres du groupe de travail.

Ces travaux montrent la nécessité d'adapter les outils existants (l'ISO en particulier), puis de les « oublier » dans le processus de diffusion de la RSE vers les niveaux hiérarchiques moins élevés. Ils permettent de répondre plus subtilement à l'intérêt d'une norme internationale de RSE : la dimension universelle inquiète en ce qu'elle recèle un travail d'adaptation important ; elle attire en ce qu'elle ouvre à une reconnaissance et une possibilité de forger une identité collective et organisationnelle cohérente. Cette dimension identitaire couplée au processus de création de sens à partir d'outils reconnus (l'ISO 26000) constitue à ce sujet une perspective intéressante de recherche.

## **2 Favoriser l'appropriation, par les acteurs de l'entreprise, des enjeux d'une démarche responsable**

Afin d'identifier les clés d'apprentissage, par l'ensemble des personnels d'une organisation donnée, des enjeux d'une démarche responsable, nous nous sommes tournés vers les approches cognitives. Pour ces dernières, les notions d'apprentissage, de construction de compétences, d'information et d'innovation deviennent centrales. Dans la perspective cognitiviste, la firme n'est pas seulement un nœud de contrat, une réponse organisationnelle aux problèmes informationnels, un lieu de résolution de conflits. L'organisation se caractérise, avant tout, par sa capacité à apprendre et à produire des connaissances qui contribuent au processus de création de valeur. Ainsi, les approches cognitives permettent une analyse en dynamique de la firme. Pour cela, elles nous paraissent particulièrement pertinentes pour fournir l'outillage conceptuel nécessaire à la compréhension des mécanismes et processus d'appropriation et de mise en œuvre des démarches responsables, par une organisation et ses membres. Plus précisément, dans le cadre de nos recherches, nous avons examiné l'engagement responsable sous l'angle de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978).

Ainsi, l'objectif de nos études fût de comprendre comment, et dans quelle mesure, les organisations s'approprient les enjeux sociaux et environnementaux. Sur cette base, nous tenterons de faire émerger des facteurs clés favorisant l'apprentissage de la RSE ainsi que des bonnes pratiques avérées. Pour répondre à cet enjeu, nous avons procédé en trois temps : tout d'abord, nous avons essayé de comprendre comment fonctionne l'apprentissage de la RSE ; puis, nous en avons retiré des enseignements empiriques et, enfin, en avons analysé les limites et émis des préconisations.

Ces différentes études, ainsi que les détails sur les méthodologies d'enquêtes employées, leurs constructions, traitement et analyse ont été présentées lors de différents colloques, dès 2006 (3<sup>ème</sup> Journée Humanisme et Gestion à Bordeaux, 8<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social, IAS-AGRH-ANDCP à Dakar (Sénégal), 41<sup>st</sup> CLADEA's Annual Assembly : 'Latin-America & European Union: opportunities and challenges' à Montpellier, 4<sup>ème</sup> Colloque Oriane à Bayonne, 4<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE à Bordeaux, 1<sup>er</sup> Congrès du RIODD à Paris). Elles ont également donné lieu à deux publications, la première dans *Mundo Siglo XXI*, (Baret, Petit, 2006), la seconde dans *Management et Avenir* (Baret, Petit, 2010).

## 2.1 Comprendre l'apprentissage de la RSE

Sur la base des travaux d'Huber (1991), on peut considérer que l'apprentissage des démarches responsables au sein d'une organisation s'assimile à un processus de traitement individuel et collectif de l'information. Il se compose de quatre phases : l'acquisition de compétences (savoirs et savoir-faire), leur diffusion, leur maîtrise et leur capitalisation (mémoire organisationnelle). Selon les phases atteintes, il est possible d'identifier trois degrés de maturité des organisations, qui correspondent à des stades d'apprentissage (Kohlberg, 1969 ; Logsdon et Yuthas, 1997) : *pré-conventionnel*, *conventionnel* et *post-conventionnel*. Au premier niveau, on retrouve des démarches responsables ponctuelles et sporadiques, rythmées par des alertes significatives. A l'inverse, au niveau *post-conventionnel*, la politique RSE est totalement intégrée au processus de prise de décision.

De là, et si l'on reprend la logique développée par Zadek (2004), il est possible d'analyser le processus d'implémentation d'une responsabilité environnementale en cinq étapes :

- la défense (l'entreprise nie les risques sociaux et environnementaux) ;
- la conformité (l'entreprise respecte la législation environnementale et sociale, par 'peur du gendarme' et pour préserver sa réputation) ;
- l'intégration (les processus intègrent les enjeux de la RSE) ;
- la stratégie (la politique RSE va être valorisée auprès des PP pour conférer un avantage concurrentiel à la firme) ;
- la promotion (l'entreprise mobilise ses PP pour optimiser l'intégration et l'efficacité de la responsabilité environnementale et sociale).

Atteindre le niveau de la stratégie, *a fortiori* celui de la promotion, implique, pour une organisation, d'être à même d'identifier ses PP ainsi que d'analyser et hiérarchiser leurs attentes. Roome (2005) montre que cela implique que l'entreprise soit structurée selon une logique qui permette un apprentissage, non pas en '*simple*', mais en '*double boucle*' (Wood, 1991). Cela nous semble une clé de passage vers le cycle d'amélioration continue, donc vers une implémentation efficace de la politique RSE.

Dans la perspective de Wood (1991), un apprentissage en '*simple boucle*' des démarches responsables se limite à une adaptation au contexte (légal notamment), à la pression des PP. Il reste donc discontinu, rythmé par les alertes qui obligent l'organisation à s'adapter. L'apprentissage en '*double boucle*' s'inscrit dans une logique cognitive. Il s'agit d'un apprentissage profond où pensée et conception précèdent l'action : les acteurs des

organisations doivent être imprégnés d'un nouveau système de valeurs (les enjeux environnementaux et sociaux); les actions et processus d'entreprise intègrent immédiatement la nécessité de maîtriser les risques ; enfin, l'organisation s'évalue sur sa capacité à les gérer efficacement. L'entreprise est donc conduite à remettre en cause et faire évoluer ses normes, procédures, stratégies et objectifs (Dodgson, 1993).

Cet apprentissage profond de la RSE permet de tendre vers une logique d'organisation apprenante (Senge, 1992). La vision 'responsable' se répand dans l'entreprise et irrigue tous les personnels *via* un phénomène amplificateur qui repose sur l'enthousiasme et l'engagement. Individus et équipes 'apprennent à apprendre', en symbiose avec les PP, amorçant un apprentissage permanent, un *deutero-learning*(Bateson, 1972 ; Visser, 2007). En résulte une mise en œuvre efficace de la RSE.

## **2.2 Applications empiriques et résultats : un cheminement d'apprentissage de la RSE en six étapes**

A travers toute une série d'études empiriques (Baret, Petit, 2006 ; 2010), nous avons cherché à comprendre la dynamique de l'apprentissage et de l'appropriation des démarches responsables dans les organisations. Pour ce faire, nous avons étudié plusieurs dizaines d'entreprises de tailles (des PME aux multinationales) et natures diverses (privées, semi-publiques, publiques), sur des périodes longues (plusieurs années).

Le concept d'*organisation apprenante* paraît particulièrement pertinent pour analyser le processus d'apprentissage et pour interpréter les informations et les réponses sur la mise en œuvre d'une politique RSE. Ce concept permet d'orienter l'étude vers son objectif principal : caractériser les pratiques d'apprentissage des démarches responsables par des modèles de simple ou double boucle (*i.e.* des changements de premier ou de second ordre), donc examiner dans quelle mesure elles sont de nature réactive ou pro-active, révélant ainsi l'amorce d'une véritable démarche d'organisation apprenante.

Concrètement, nos études empiriques nous ont permis d'isoler six dispositifs d'apprentissage. Nous avons également découvert que, quelque soit l'organisation considérée, l'état d'avancement de ces dispositifs suivait toujours le même ordre, nous permettant de conclure à un cheminement d'apprentissage de la RSE en six étapes :

1°) Identifier clairement les enjeux de la RSE, formaliser une stratégie cohérente visant à les gérer et organiser la mise en œuvre. C'est le point de départ, qui donne le cap et conditionne la capacité des entreprises à enclencher le mécanisme d'apprentissage. On la repère par l'existence de procédures et instructions, l'utilisation et l'intégration des référentiels, de structures *ad hoc*, d'équipes 'projet' transversales, de responsabilisation/ décentralisation... De fait une méthodologie du type de celle du SD 21 000 (reprise dans l'ISO 26000), que nous avons présentée en seconde partie, prend toute son importance pour amorcer le processus.

2°) Organiser des formations adaptées. Cela passe par des sensibilisations, des formations et des séminaires organisés en interne, mais aussi externalisés, de l'apprentissage sur le terrain, l'intervention des managers et de la hiérarchie, des outils de e-learning, des visites, contacts, séminaires, etc. A ce niveau, la méthodologie de l'ISO 26000 (comme avant elle, celle du SD 21 000) assure parfaitement cela auprès de l'équipe-projet qui pourra ensuite constituer un important relai interne de formation. Cette étape permet de diffuser un langage commun et de nouvelles perspectives au sein de l'entreprise, bases indispensables à l'émergence d'initiatives (étape 4).

3°) Gérer les connaissances (acquisition, diffusion et capitalisation des connaissances, implication des managers et de la hiérarchie dans la transmission des compétences). Là encore, l'équipe projet, de par sa composition transversale, est appelée à jouer un rôle central pour irriguer l'ensemble de l'entreprise, même si l'aspect acquisition et capitalisation des connaissances sera plus particulièrement l'apanage du chef de projet. Cette étape permet de conforter, dans le temps, la phase précédente de formation.

4°) Valoriser les initiatives, individuelles ou collectives, contribuant à la stratégie RSE et repérer les bonnes pratiques (récompenses significatives pour les initiatives remarquables –individuelles ou collectives-, analyse des meilleures pratiques, *benchmarking*, débats et retours d'expérience sur les problèmes rencontrés...). A ce stade il importe que le service RH prenne le relai de la dynamique insufflée par l'équipe projet, notamment en dégageant des moyens financiers pour récompenser les initiatives pertinentes. Cette étape, en consacrant l'émergence de nouvelles valeurs au sein de l'entreprise, rend possible l'évolution vers la 5<sup>ème</sup> phase.

5°) Intégrer la stratégie responsable dans la culture d'entreprise après appropriation par la direction (intérêts accordés aux parties prenantes, 'valeurs' réellement en usage au sein de l'entreprise, discours et exemplarité de la direction, transparence et efficacité des communications interne et externe, hiérarchisation des priorités et objectifs, domaines de progrès de l'entreprise...). Il s'agit, là, d'un travail de longue haleine qui doit être réalisé conjointement par les membres de l'équipe projet, sensibilisés et mobilisés de longue date sur les enjeux RSE<sup>45</sup>, et les services RH, théoriquement directement impliqués dans la communication interne. Dès lors, reste à 'matérialiser' cette évolution, c'est l'étape 6.

6°) Intégrer la stratégie RSE à la politique RH, notamment en termes d'évaluation et de rémunération, mais aussi de gestion du temps. Il s'agit de mettre en cohérence des moyens avec les objectifs de progrès poursuivis (modes de recrutement et d'intégration, système d'évaluation et récompenses des managers, critères de rémunération et promotion, politique de développement RH .....). Concrètement beaucoup d'entreprises sont réticentes à indexer un système de prime sur les seuls enjeux sociaux et environnementaux, préférant mettre l'accent sur la productivité. Mais allouer du temps semble une solution transitoire acceptable et assoit véritablement la contribution à la stratégie RSE comme une mission des personnels.

Schématiquement, parmi l'ensemble des organisations engagées dans des démarches responsables, trois grandes catégories d'entreprises se dessinent :

---

<sup>45</sup>A ce stade de l'implémentation, la première réunion de l'équipe projet remonte au moins à 18 mois.

- les « **précurseurs** » : quasi-systématiquement exemplaires et innovantes en termes de formalisation des démarches responsables, même si sur le plan RH, des progrès restent à faire pour la plupart d'entre-elles ;
- les « **en transition** » : la formalisation des politiques responsables existe et est opérante, de même que les dispositifs de formation et de gestion des connaissances, mais le volet RH est encore au stade du démarrage ;
- les « **en démarrage** » : les enjeux RSE sont formalisés, les systèmes de formation et de gestion des connaissances commencent à émerger, mais la politique RH 'responsable', au sens large, est encore quasi-inexistante.

## 2.3 Analyse et préconisations

### 2.3.1- Une appropriation généralement superficielle des démarches responsables résultant d'une série de difficultés à dépasser

Toutes les entreprises rencontrées utilisent des référentiels. En ce sens, elles ont saisi l'intérêt d'une formalisation de leur démarche d'apprentissage RSE. Cependant, notre enquête met en évidence un apprentissage organisationnel débouchant sur des évolutions relativement limitées. L'utilisation de référentiels est sensée assurer l'amélioration continue et permettre de structurer la démarche responsable. Mais de l'aveu même de nos interlocuteurs, ni les attentes, ni la satisfaction des parties prenantes ne sont réellement évaluées ! D'une certaine manière, l'apprentissage en simple boucle n'est pas totalement assuré. L'impact de l'activité de l'entreprise sur ses parties prenantes n'étant pas véritablement mesuré, le *feed back* sur les valeurs et principes de fonctionnement de l'organisation est quasi inexistant.

Le couple normalisation-certification représente une alternative, voire une anticipation de la réglementation, promue par les instances internationales et utilisée par les organisations. En pratique, le moteur de la mise en place est principalement lié à l'image de marque, à la communication. Dès lors, il n'y a, généralement, pas de réelle remise en cause des valeurs et comportements de l'entreprise (changement de second ordre). Seules certaines organisations de la grappe supérieure (les « précurseurs ») intègrent l'enjeu final de ces référentiels qui requiert la prise en compte effective des attentes de leurs parties prenantes pour déboucher sur une amélioration réelle des relations.

Mais, comme le souligne Chauvel (2005), la qualité de l'apprentissage organisationnel, à partir des référentiels RSE, implique un leadership managérial capable de motiver la quasi-totalité des collaborateurs. Ce comportement rend possible un apprentissage en profondeur, consubstantiel d'un changement de second ordre. Ainsi, la formalisation *via* les référentiels est une condition nécessaire mais non suffisante d'un processus d'apprentissage organisationnel des démarches responsables.

Parallèlement, la volonté effective d'adopter une démarche responsable se heurte à des logiques différentes, voire contradictoires : l'émergence de la décision locale de gestion environnementale et sociale se fait en relation avec les attentes concrètes des parties prenantes locales ; au niveau de la décision globale de l'entreprise, il s'agit d'une stratégie d'*accounting* principalement axée sur la communication auprès de parties



prenantes 'globales' (actionnaires, pouvoirs publics, etc.) plus sensibles aux effets d'affichage. *In fine*, les logiques sont différentes entre intégration et différenciation, mais, on demeure dans un schéma seulement réactif d'apprentissage en boucle simple qui ne met pas en cause les modalités de fonctionnement du système existant.

Enfin, les organisations, en tant que lieu privilégié d'apprentissage de la responsabilité environnementale et sociale, ne se satisfont pas d'un simple modèle théorique. Les salariés métabolisent les enjeux RSE au sein d'une organisation conçue comme un lieu de construction de liens sociaux. Or, on observe que les organisations des grappes 'en transition' et 'en démarrage' souffrent d'une distorsion entre les objectifs 'RSE' et la réalité des moyens alloués (formation, reconnaissance, etc.). Cette crise sape les fondements et l'apprentissage des politiques responsables. Elle engendre frustrations, repli sur soi et incapacité à générer une vision cohérente de l'entreprise dans ce domaine. La réduction de cette distorsion est un point-clé, voire une condition indispensable, pour un apprentissage en double boucle et le changement de second ordre que requiert l'intégration complète des enjeux environnementaux et sociaux.

De manière synthétique, nos enquêtes font émerger, au moins, sept types de difficultés, souvent synchroniques, auxquelles se heurte l'application effective des démarches responsables :

- 1°) Priorité systématiquement donnée à la performance économique et financière de court terme, qui relègue les préoccupations environnementale et sociale au second plan.
- 2°) Déficit de moyens financiers et humains (manque de temps et de compétences, formations insuffisantes).
- 3°) Difficultés de transmission des politiques, programmes et plans d'actions RS (mauvais relais d'un encadrement intermédiaire sceptique, communication interne insuffisante, formation inadaptée, mauvais partage de l'information dans les petites structures<sup>46</sup>).
- 4°) Exemplarité insuffisante du management.
- 5°) Apprentissage de la RSE souvent ignoré des systèmes d'évaluations et de rémunérations du personnel<sup>47</sup>.
- 6°) Insuffisance de la responsabilisation individuelle, de la reconnaissance et de la valorisation des initiatives, qui sont, pourtant, autant de mécanismes nécessaires à l'apprentissage de la RSE.
- 7°) Déconnexion trop importante entre les concepteurs des systèmes de management 'RSE' et la réalité à laquelle sont confrontés les acteurs de terrain.

### **2.3.2. Les facteurs de succès**

---

<sup>46</sup>Le seul détenteur des connaissances relatives aux pratiques de la RSE est souvent le dirigeant qui, cumulant beaucoup d'autres responsabilités, n'a pas le temps de diffuser l'information (Gondran et Brodhag, 2000).

<sup>47</sup> L'expérience et l'échange constituent des formes privilégiées d'acquisition de compétences (Zarifian, 2004). C'est donc un processus d'apprentissage qui intègre et accumule à la fois des aspects objectifs comme la formation mais aussi des aspects plus contextuels, tel l'intégration des savoirs en situation professionnelle.

Au-delà des réponses à apporter à ces obstacles, nous avons observé, de manière non exhaustive, cinq facteurs de succès susceptibles de contribuer à un apprentissage en double boucle des démarches responsables :

1°) Une évolution du management des entreprises aujourd'hui conduit à refuser toute exposition aux risques (risques réputationnel, sanitaire, pénal, industriel, environnemental, etc.). Bonhomme (2005) montre que ces risques fondent largement les démarches d'apprentissage car ils impliquent directement les managers, devenus acteurs 'inducteurs'. La maîtrise des risques, qui passe par l'application de référentiels, caractéristiques des démarches responsables, s'impose comme un point décisif pour initier la démarche RSE. C'est un premier pas, nécessaire mais non suffisant, pour une réelle appropriation.

2°) Nos études mettent en évidence la nécessité d'un partage des rôles entre, d'une part, un 'commanditaire', relevant de la DG, qui légitime le choix d'une stratégie responsable et, d'autre part, un 'maître d'œuvre', généralement la direction DD, qui assure la mise en œuvre, l'animation et le suivi de cette stratégie. Ayant chacun un rôle moteur, ils rendent possible l'apprentissage organisationnel de la RSE et sa transcription au niveau des valeurs, principes d'action et modalités pratiques de fonctionnement quotidien de l'entreprise.

3°) L'apprentissage par projets et en équipe est un levier déterminant pour enclencher une dynamique d'organisation apprenante conduisant à une appropriation profonde des enjeux environnementaux. Selon Senge (1992), cela permet de développer les compétences des équipes qui « *apprennent à apprendre ensemble* ». En impliquant tous les échelons hiérarchiques et en systématisant les processus de prise de décision commune, se concrétise le changement de second ordre vers un nouveau modèle responsable.

4°) La plupart des organisations étudiées assimilent la RSE à un surcoût. Certes, elle génère des coûts (notamment à court terme) mais aussi des bénéfices. Il s'agit donc d'évaluer une performance globale qui englobe l'ensemble des externalités positives et négatives s'inscrivant dans la *triple bottom line* (Cf. 4<sup>ème</sup> partie de notre méthodologie). La satisfaction des attentes des parties prenantes doit être monétarisée via une analyse coûts-bénéfices (De Backer, 2005) permettant d'intégrer les éventuels 'coûts cachés' (Savall et Zardet, 2003) traditionnellement ignorés par les méthodologies comptables standard. Cette évaluation monétaire des bénéfices sociétaux générés par l'adoption d'une stratégie responsable est un élément clé de son appropriation profonde par l'organisation et ses employés.

5°) Une part significative des organisations rencontrées aborde, au quotidien, le référentiel RSE adopté (*a fortiori* l'ISO 26000) comme une contrainte 'ISO-cratique'. Chauvel (2005) observe que le mode de fonctionnement technobureaucratique qui en découle induit un stress élevé. On comprend, alors, l'intérêt d'un apprentissage en double boucle pour mobiliser le personnel et pérenniser les démarches responsables. Ainsi, ces dernières pourront s'inscrire dans la continuité de la vie quotidienne de l'employé-citoyen et non comme si il avait des existences dissociées (alternativement employé, actionnaire, citoyen engagé, etc.).

## 2.4 Trois enseignements

De l'ensemble de ces travaux sur le déploiement effectifs de la RSE au sein des organisations, il est possible de retenir trois enseignements :

1°) Le niveau de déploiement des dispositifs d'apprentissage respecte systématiquement un ordre précis, récurrent dans le temps. Ceci constitue un « cheminement » structuré dans le processus d'apprentissage organisationnel de la RSE : 1° formalisation, 2° formation, 3° gestion des connaissances, 4° culture d'entreprise, 5° dispositifs RH.

2°) L'engagement responsable des organisations rencontrées reste généralement superficiel, en boucle simple. A quelques exceptions près, valorisation des initiatives, culture d'entreprise et dispositifs RH ne sont pas encore suffisamment matures pour permettre une évolution significative des valeurs et modes de fonctionnement de l'organisation. L'écart entre le discours responsable et les pratiques perdure, au risque de démobiliser les acteurs.

3°) Tant sur le plan théorique que dans la réalité des organisations rencontrées, il apparaît que seul un apprentissage en double boucle permet de pérenniser l'engagement responsable et amorcer un cycle d'amélioration continue. Nos recherches font émerger une série d'écueils, mais aussi des facteurs de réussite d'un apprentissage profond de la RSE : obligation de maîtrise des risques *via* l'application de référentiels 'DD' ; pertinence du couple 'commanditaire-maître d'ouvrage' ; efficacité de l'apprentissage par projets et en équipe ; besoins d'outils d'évaluation monétaire des coûts et bénéfiques des démarches responsables ; nécessité d'inscrire les enjeux environnementaux et sociaux dans la continuité de la vie de l'employé-citoyen.

## Conclusion

Cette troisième phase est centrale dans l'ensemble de nos travaux de recherche que nous articulons selon une proposition de méthodologie de mise en œuvre de démarches responsables en quatre temps. L'implication des acteurs de l'entreprise, à tous les niveaux, de la direction générale à la base, est la condition *sinae qua non* de la mise en œuvre effective d'une politique responsable cohérente. Dans cette troisième partie, nous avons, tout d'abord, insisté sur la nécessité de bien appréhender les perceptions *a priori* des acteurs vis-à-vis de la démarche responsable. Sur cette base, il s'agissait de comprendre comment adapter aux spécificités d'une entreprise donnée le guide générique d'une démarche responsable qu'est l'ISO 26000. L'enjeu de ce travail d'adaptation est d'en faire un outil d'apprentissage organisationnel. Puis, dans un second temps, nous nous sommes concentrés sur les mécanismes de l'apprentissage organisationnel de la RSE afin de faire ressortir les dispositifs à déployer, selon un ordre précis, afin de favoriser la « métabolisation » de la démarche responsable par l'ensemble des personnels.

Dans d'autres travaux, que nous n'aborderons que très brièvement ici, en conclusion de cette troisième partie, nous avons étudié différents cas particuliers de mise en œuvre de démarches responsables : dans le secteur bancaire (Baret, Chivot, 2013), dans le secteur hospitalier (Baret, Renaud, 2014), à partir d'une démarche d'ancrage territorial (Baret,

Gauthier, 2013) ou *via* un Système de Management Environnemental (SME) (Baret, 2010b).

Ainsi, nous avons examiné comment les Principes Equateurs pouvaient être utilisés comme outil d'apprentissage pour permettre à une banque d'évoluer vers un modèle « durable » (Baret, Chivot, 2013). Sur la base des travaux existants, nous avons catégorisé l'engagement responsable des banques et identifié les actions et dispositifs permettant de passer d'un stade de responsabilité à l'autre. De là, nous avons construit un enchaînement de propositions destiné à appréhender la capacité des Principes Equateurs à accompagner les banques vers ce modèle durable. Enchaînement que nous avons testé avec le cas d'un important groupe bancaire. Nos résultats avaient montré que les Principes Equateurs pouvaient constituer un outil intéressant d'apprentissage et de mobilisation des personnels pour accompagner une banque « classique » vers un comportement plus responsable (que nous qualifions d'« offensif ») sur le volet 'financement de projet'. Mais, en l'état -notre recherche portait jusqu'en 2012-, leurs limites étaient trop importantes pour permettre de franchir la marche qui permet d'atteindre le stade « banque durable ». Notons, ici, que nous amorçons une nouvelle étude, à partir du cas d'un autre groupe bancaire, pour examiner si suite à l'application de Bâle III et au processus de révision des Principes Equateurs entre 2013 et 2015, ceux-ci sont devenus un outil d'apprentissage plus efficace quand à un financement de projet responsable.

Dans le cas du secteur hospitalier (Baret, Renaud, 2014), nous avons complété les approches en termes d'apprentissage organisationnel de la RSE par celles portant sur l'engagement organisationnel autour des valeurs du service public. L'enjeu était d'examiner comment fidéliser les médecins anesthésistes-réanimateurs au sein des CHU, dans un contexte où la concurrence du secteur privé -beaucoup plus attractif en termes de salaire et, souvent, de conditions de travail- constitue une réelle menace pour la pérennité du bon fonctionnement des hôpitaux publics. Notre recherche mettait en avant la nécessité de valoriser les valeurs socialement responsables qui sous-tendent la logique du secteur hospitalier public, pour favoriser l'engagement et la fidélité organisationnelle des médecins anesthésistes-réanimateurs, eux même porteurs de ces valeurs. De même, l'implication de ces médecins autour de valeurs responsables était favorisée par les relations de confiance avec les autres personnels des hôpitaux portant aussi ces valeurs.

Dans une autre série de recherches, nous avons également montré que la mobilisation des acteurs autour des enjeux du développement durable au sein des organisations pouvait être renforcée par une démarche responsable d'ancrage territorial (Baret, Gauthier, 2013). Les enjeux d'un ancrage territorial, pour l'entreprise, sont multiples. Il en va de même en ce qui concerne la définition du « territoire » de l'entreprise. Mais si l'on considère l'une des acceptions possibles du territoire de l'entreprise comme étant l'espace de vie de ses salariés, on comprend que les salariés seront sensibilisés à une démarche responsable pour de nombreuses raisons, qui seront autant de motivation pour eux de s'impliquer (contribution à l'amélioration du cadre de vie *via* le respect de l'environnement, le développement d'infrastructures, d'emplois induits, de pépinières d'entreprises, de dispositifs de formations locaux, etc.). Nos recherches mettaient clairement en avant les possibilités dont dispose une entreprise pour renforcer l'attractivité territoriale et, ce faisant, donner du sens à l'engagement des acteurs de

l'entreprise dans une démarche responsable (et plus précisément, dans le cadre de la question centrale « Communauté et développement local » de l'ISO 26000).

Nous avons également examiné comment un système de management de l'environnement (SME) pouvait participer de la mobilisation des acteurs de l'entreprise autour d'une démarche responsable (Baret, 2010b). Au delà de l'enjeu édicté par l'ISO selon lequel « *le SME est la composante d'un système de management d'un organisme utilisé pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale (...)* » (Norme NF EN ISO 14001 :2004), nous avons souligné l'importance, pour l'organisation, de se doter des dispositifs d'apprentissage et d'appropriation du SME par l'ensemble de ses personnels. Ainsi, nous avons identifié toute une série de différentes bonnes pratiques permettant cet apprentissage (Cf. Baret, 2000b, p.219-220).

Après avoir examiné comment la direction peut être impliquée pour légitimer et impulser la démarche responsable, vu comment il était possible de hiérarchiser les priorités afin de définir une approche cohérente et, dans cette troisième partie, des moyens possibles pour impliquer les acteurs de l'entreprise ; il importe désormais, au travers d'une autre série de travaux, d'étudier comment l'évaluer et la piloter.

# Partie 4 : Evaluer, piloter et rendre compte d'une démarche responsable

## Introduction

Après avoir étudié comment impliquer la direction, comment définir une stratégie responsable cohérente, puis, comment la mettre effectivement en œuvre, nous allons, dans un quatrième et dernier temps, examiner comment évaluer, piloter et rendre compte d'une démarche responsable. Si l'on fait le parallèle avec la roue de Deming, nous sommes clairement sur le volet « check » et, si l'on fait le parallèle avec l'ISO 26000, sur le volet « *revoir et améliorer les actions et pratiques de l'organisation liées à la responsabilité sociétale* » (p.96-99).

La question de l'évaluation et du pilotage des démarches responsables, ainsi que du *reporting* extra-financier, répond à une attente forte des organisations. Que ce soit lors de nos activités de conseil, au sein des réseaux professionnels construits autour de la question de la responsabilité, ou, plus récemment, au niveau des Chaires, il s'agit d'une demande récurrente des entreprises, quelque soit leur taille ou leur domaine d'activité. Cette demande est, aujourd'hui exacerbée par deux facteurs :

- Beaucoup d'entreprises ont acquis une certaine maturité en matière de RSE. Se pose désormais à elle la question de leur évaluation et de leur pilotage.
- Les constantes évolutions législatives en matière de *reporting* extra-financier qui, désormais, concernent toutes les sociétés cotées de plus de 500 salariés (La dernière en date est l'ordonnance n°2017-1180 du 19 juillet 2017. Elle vient compléter l'article 225 de la Loi Grenelle 2 en transposant la directive européenne 2014/95/EU du 6 décembre 2014. Elle entrera en vigueur pour les rapports 2018).

Dès 2005, nous avons commencé à explorer le problème de l'évaluation de la performance globale. Économiste de formation, nous avons cherché à comprendre dans quelles mesures les méthodes économiques d'évaluation des externalités pouvaient concourir à estimer la performance globale des organisations (Baret, 2005). Précisons que par performance globale nous entendions l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales d'une entreprise donnée.

Les solutions purement économiques, élaborées dans une logique d'aide à l'action publique, s'avèrent soit complexes, soit déroutantes, lorsqu'elles sont déployées à l'échelle de l'entreprise. De notre expérience, seules quelques très grandes entreprises, liées ou qui ont été liées à l'État, type EDF, ont réellement utilisé ces méthodes<sup>48</sup>.

---

48 Dans le cadre de « Rencontre Environnementale de La Rochelle » que nous avons organisé, Dominique Ganiage (Déléguée Développement Durable d'EDF) nous a exposé comment EDF a réalisé des évaluations contingentes (Cf. supra) pour apprécier les externalités associées à de grands projets (type barrages, centrales nucléaires...).

Nous nous sommes donc rapprochés d'un spécialiste du contrôle de gestion, Benjamin Drevet (Professeur des Universités, IAE de Poitiers, CEREGE), pour creuser la piste d'une approche transdisciplinaire combinant apports des Sciences de Gestion et apports des Sciences Economiques afin de proposer des pistes pour évaluer et piloter une démarche responsable à l'échelle d'une entreprise. Ces travaux ont connu une maturation au fil des présentations académiques (en 2006 au *Colloque international Organizational Development and Change, ISEOR - Academy of Management* à Lyon et à la *XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS* à Annecy, en 2007 au *28<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC* à Poitiers et en 2010 au *7<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE* à La Rochelle). Ils ont fait également l'objet de publications, d'abord dans la *Revue Française de Comptabilité* (Baret, Drevet 2010), puis dans un ouvrage collectif coordonné par B. Guillon et, enfin, dans la *Revue Sciences de Gestion* (Baret, Drevet 2011). C'est sur la base d'une synthèse de ces travaux que nous allons construire le premier point de cette 4<sup>ème</sup> partie.

Le second point de cette 4<sup>ème</sup> partie portera sur le *reporting* extra-financier et ses enjeux. Schématiquement, nous considérons qu'ils sont de trois ordres :

- appréhender la complexité d'une démarche RSE ;
- réduire l'asymétrie d'information entre l'entreprise et ses parties-prenantes ;
- contribuer à promouvoir la démarche responsable au sein de l'entreprise.

Comme nous le soulignerons, sous la pression du législateur, un nombre croissant d'entreprises sont concernées par cette forme de *reporting*. Dans ce contexte, et fort des retours d'expérience des entreprises que nous rencontrons dans le cadre des « Rencontres Environnementales de La Rochelle »<sup>49</sup>, nous avons amorcé une nouvelle série de recherches sur ce thème, dès 2015. L'enjeu était d'examiner dans quelle mesure cette obligation légale peut contribuer à consolider la démarche responsable d'une entreprise. Notre collègue, Vincent Helfrich (Professeur Associé, Groupe Sup de Co La Rochelle), nous a rejoint dans cette aventure qui s'est traduite par une étude de cas (« Vers un *reporting* RSE structuré et fiabilisé à l'image du *reporting* financier »), des communications aux Congrès de l'ADERSE et du RIODD en 2016 et 2017, à EURAM 2017 (« The "*Trilemma*" of Non-financial Reporting and its Pitfalls ») et une prochaine à EURAM 2018 ("Seizing the Opportunity of Non-Financial Reporting to Consolidate a Responsible Approach: the Singular Case of a Cognac Producer"). Un article est également à paraître dans le *Journal of Management and Governance* sur la base de la communication présentée à EURAM 2017, enrichie d'un élargissement à l'<IR> (Integrated Reporting). Sur la base de ces travaux, nous avons constitué le point 4.2 : Rendre compte de la performance globale...

---

<sup>49</sup> Pour mémoire, il s'agit des responsables développement durable/RSE de 3M, Air France, Air Liquide, Alstom, Bouygues, Bureau Veritas, Cevital, Delphi, EDF, Fleury Michon, Inter-Mutuelles Assistance, LVMH, MAIF, Marsh, Primagaz, Remy Cointreau, Suez, Veolia...

# 1 La problématique de l'évaluation de la performance globale

## 1.1 Une problématique qui requiert une approche transdisciplinaire

Nos recherches communes avec Benjamin Drevet partent du constat que rappelle Parker (2005), selon lequel, les organisations, soucieuses de réellement prendre en compte leurs impacts sociaux et environnementaux, se confrontent au problème de leurs évaluations financières (De Baker, 2005). Si le pilotage chiffré de la responsabilité devient essentiel (Savall et Zardet, 2009), les recherches qui proposent aux organisations des solutions concrètes et opérationnelles destinées à leur permettre de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux dans leurs décisions sont quasi-inexistantes. La question de recherche qui sous-tend cette quatrième partie est donc de trouver comment évaluer monétairement les coûts et les gains associés aux stratégies RSE. Comme nous l'avons vu dans l'introduction du présent dossier d'HDR, c'est également une question que se pose quasiment toutes les entreprises avec lesquelles nous avons collaboré.

Parker (2005) souligne que « *the field [of social and environmental accountability research] may also benefits from cross disciplinary explorations into the environmental management law and environmental economics literatures* ». Fort de ce constat, notre recherche couple les études menées dans le champ de la gestion autour du concept de comptabilité sociétale avec celles menées dans le champ de l'économie de l'environnement. Plus précisément, il semble que les recherches menées par les chercheurs en sciences de gestion sur l'anticipation et la formalisation des coûts environnementaux (Gray et al., 1993 ; Jasch, 2003 ; Xiaomei, 2004) peuvent s'enrichir des études menées en sciences économique sur les effets externes (Marshall, 1890) et les méthodes d'évaluation permettant de pallier aux défaillances du marché afin de perfectionner l'évaluation financière des impacts environnementaux et sociaux d'une organisation.

L'objectif de cette quatrième partie, qui correspond au dernier temps de notre proposition de méthodologie de mise en œuvre de la RSE est avant tout opérationnel : il vise à permettre à l'entreprise, en améliorant la qualité de son information, de mieux piloter son effort de responsabilité sociale sous contrainte de rentabilité. Toutefois, de manière sous-jacente, il est également théorique. En montrant comment l'interaction entre les méthodes gestionnaires et économiques peut servir au pilotage d'une stratégie responsable, nous confortons l'analyse de Parker (2005) quand à la pertinence d'une approche pluridisciplinaire afin d'évaluer la performance globale des organisations.

Par ailleurs, il est à noter que les travaux en matière de comptabilité élargie sont plus avancés sur le plan environnemental que social ; et, d'autre part, les méthodes d'évaluation des externalités sont principalement concentrées sur les problèmes environnementaux. De fait, nos études ont commencé par traiter, principalement, de la responsabilité environnementale. Toutefois, nous considérons qu'intégrer le volet social procéderait de la même logique. Nous verrons d'ailleurs, au niveau de la conclusion générale, que ceci fait également partie de notre programme de recherche en lien avec la Chaire qui portera sur l'évaluation de la performance globale et la comptabilité élargie.



## 1.2 Enjeux et limites d'une instrumentation gestionnaire élargie à l'extra-financier

Nous partons du principe que les normes et standards comptables et financiers en vigueur sont le produit de conventions entre acteurs. Ces derniers se sont, à un moment donné, accordés sur une méthode particulière d'estimation de la « valeur » générée par une entreprise. Par là, ils ont produit une norme/ un standard, adopté par la société à un moment donné. Si la norme ou le standard change (par exemple le passage aux IFRS), l'appréciation comptable et/ou financière de l'entreprise changera également.

Comme toute convention de calcul créée par l'homme, l'instrumentation comptable et financière a ses limites. Même si les nouvelles normes en vigueur tendent à mieux intégrer les aspects extra-financiers, celles-ci demeurent encore insuffisantes pour constituer une « comptabilité sociétale ». Cette dernière est traditionnellement définie comme l'intégration des préoccupations environnementales et sociales au sein du système d'information mobilisé par les managers de l'organisation (Unerman *et al.*, 2007). Au cours des trois dernières décennies, les recherches menées en matière de comptabilité sociétale se sont progressivement structurées (Gray 2002) et, aujourd'hui, elles constituent un véritable champ de recherche : « *social and environmental accounting research has now clearly established itself as a signifiant stream of scholarship in the accouting research literature* » (Parker, 2005).

### 1.2.1 Initiatives destinées à élargir la comptabilité : le cas des enjeux environnementaux

Les principes fondateurs de la comptabilité générale n'intègrent pas les thématiques sociales et environnementales. Pourtant, l'organisation est aujourd'hui de plus en plus contrainte à diffuser des informations extra-financières, par le biais de lois (Art. 116 de la Loi sur les Nouvelles Régulation Economiques de 2001, Art. 225 du Grenelle II de 2007) ou encore de pressions sociales (partenaires, ONG, citoyens, etc.). Aussi, une nouvelle forme de comptabilité générale apparaît : la comptabilité environnementale. Cette dernière est définie, dès 1995 par Christophe, comme « *un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers* » (Christophe, 1995). Ainsi, différentes initiatives vont voir le jour :

- Au niveau national, le Conseil National de la Comptabilité a esquissé, dès 1980, les prémices d'un bilan environnemental. Mais c'est en 1996 que l'ordre des experts comptables propose d'isoler, dans des numéros de comptes spéciaux, les investissements liés à l'environnement. Cette proposition consiste à affiner le plan comptable en créant des « comptes verts » où l'information environnementale nécessaire à l'entreprise serait isolée (Roder, 1993, cité par Mikol, 1995).
- Au niveau européen, en 1993, l'Union Européenne initie le Système de Comptabilité Economique et Environnementale Intégré (SCEE). L'objectif de cette comptabilité est de rassembler au sein d'un cadre commun des informations économiques et environnementales dans le but de mesurer l'impact de l'économie sur l'environnement. Pour cela quatre catégories de grands comptes

sont créées : compte de flux pour pollution, compte de dépenses de protection de l'environnement, compte de ressources naturelles et l'évaluation des flux non-marchands. Si le SCEE influence l'élaboration des politiques environnementales, il permet aussi d'évaluer les effets de l'action des pouvoirs publics (PNUE, 2001).

- Au niveau international, les normes IFRS intègrent la thématique environnementale notamment avec l'IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels ». Cette dernière permet à une organisation de comptabiliser des provisions environnementales et ainsi de prendre en compte le coût du risque environnemental (par exemple en provisionnant pour la remise en état d'un site) mais aussi de communiquer sur une politique environnementale volontariste. Clarkson et al. (2008) indiquent, à partir d'une étude sur 191 entreprises considérées comme les plus polluantes, une relation positive entre la performance environnementale et la diffusion d'informations environnementales.

Ces évolutions traduisent la volonté d'intégrer l'environnement au sein de la comptabilité générale (Gray *et al.*, 1993). Au-delà de ces premiers référentiels, l'étude des systèmes de comptabilité de gestion relate la même trajectoire (Surma et Vondra, 1992). Ainsi, la création d'une comptabilité de gestion environnementale (Environmental Management Accounting) permet d'identifier, de collecter, d'estimer et de reporter en interne les données conventionnelles et environnementales d'une organisation (Xiaomei, 2004) et ce afin d'améliorer l'efficacité de l'utilisation de ces matières, de réduire les impacts environnementaux et les coûts de la protection de l'environnement (Jasch, 2003). En 2001, l'United Nations Division for Sustainable Development initie une première formalisation et, plus récemment, en 2005, l'International Federation of Accountants propose à son tour une grille permettant d'identifier les coûts relatifs à l'environnement. Ces deux outils permettent d'initier une démarche de coût complet environnemental. L'essor des calculs de coût de cycle de vie des produits sont à relier à ce mouvement (Berliner et Brimson, 1988). Si cette méthode permet de déterminer le profil environnemental d'un produit afin d'améliorer ses performances écologiques (Butel-Bellini et Janin, 1999), elle ambitionne aussi d'évaluer les impacts environnementaux des produits au cours des différentes phases de leur cycle de vie. Quel que soit l'outil mis en place (voir les études menées sur l'Activity Based Costing : Brandt *et al.* 1998, Abrassart et Aggeri 2002, Lockhart et Taylor 2007), l'intérêt du déploiement de ces calculs de coût réside dans une appréciation plus pertinente des faits environnementaux qui permettrait de mieux apprécier les coûts générés par l'entreprise (Burnett et Hansen 2007, Herbohn 2005, Jasch 2003, Kitzman 2001). La nécessité du développement d'une comptabilité de gestion pour pallier les difficultés rencontrées par la comptabilité générale a notamment été mise en évidence par les travaux de l'ISEOR via la théorie des coûts-performances cachés (Savall et Zardet 1992, 2003). Si cette dernière pointe les carences de la comptabilité générale sur ce domaine, elle met aussi en exergue, via le concept de « coûts cachés », l'importance de cet outil de gestion pour engager une performance globale et durable des actions entreprises par une organisation.

L'élargissement aux enjeux environnementaux de l'instrumentation gestionnaire progresse et ouvre la voie d'une comptabilité intégrant simultanément les données financières, environnementales et sociales. Le déploiement effectif d'une comptabilité que nous qualifierons de « durable » ou de « responsable » est donc en passe d'émerger.

Mais pour être réellement implémentée dans les entreprises privées comme dans les organisations publiques, un certain nombre de difficultés restent à lever.

### 1.2.2 Les difficultés à lever

La majorité des recherches menées sur ce sujet mettent en avant l'importance du développement de ces outils de gestion de l'environnement. Ainsi, un coût complet environnemental permettra de prendre des décisions plus rationnelles, plus transparentes car fondées sur des résultats justifiables (Herbohn 2005). De la même manière, l'implantation de ces techniques engagera un reporting financier plus pertinent car plus en adéquation avec les besoins des parties prenantes de l'organisation (Rouse et Putterill, 2000). Enfin, d'autres études mettent en évidence l'importance de la financiarisation de l'environnement dans l'amélioration du processus de décision des managers (Chan 2005, Kitzman 2001). Néanmoins, un nombre important de limites apparaissent. Parmi les limites identifiables, les enjeux techniques entourant le calcul des coûts environnementaux sont particulièrement remarquables. Quatre difficultés peuvent être soulignées :

- La première est relative à l'anticipation des coûts. La complexité de l'évaluation environnementale consiste à prévoir, en amont, de manière plus ou moins précise, l'ensemble des coûts environnementaux générés par un produit. Ce constat rejoint les résultats énoncés par Gray et Bebbington (2001) dans le cadre de leur étude sur la société Landcare Research : il est souvent difficile de sérier précisément l'ensemble des coûts environnementaux.
- La deuxième limite est liée aux possibilités de formalisations. Malgré les avantages liés au développement d'un coût environnemental, il ressort que les entreprises hésitent à mettre en place des systèmes de gestion environnementale essentiellement à cause d'un manque de formalisation (Brichard, 1996). En effet, l'identification des coûts et des risques environnementaux fait appel à des connaissances techniques (relatif à la chimie, à la biologie, l'écologie ...) que ne maîtrisent pas les professionnels de la comptabilité (La Fontaine 2003, Chan 2005).
- La troisième limite concerne la possibilité d'évaluation des coûts environnementaux (Berland et al., 2008). Les recherches menées par Antheaume (2001), Buritt (2004) et Herborn (2005) soulignent la délicate appréhension des coûts externes en l'absence d'une normalisation comptable.
- Enfin la dernière limite est liée à la prolifération de normes, de lois, ou encore de règlements qui engendre, comme l'a montré la description de l'environnement tétranormalisé (Savall et Zardet, 2005), des difficultés fortes d'appropriation de la part des organisations.

Au final, apparaît un paradoxe, né de la structuration progressive des outils de comptabilité « classique », d'un côté ; de la structuration d'une comptabilité « responsable », de l'autre. En effet, on observe que les systèmes « classiques » de mesure de la performance s'orientent vers la prise en compte de dimensions non financières (Cf. travaux de Kaplan et Norton autour du *Balanced Scorecard*). Mais, à l'inverse, les outils d'évaluation d'une performance « responsable » tentent, difficilement, de se financiariser. Or, face aux difficultés techniques auxquelles se heurtent les gestionnaires en quête d'une comptabilité élargie, les nombreuses recherches menées

par les économistes, afin de pallier aux défaillances des marchés que sont les externalités, pourraient intéresser les managers des organisations. Ces travaux, menés depuis plusieurs décennies, ont abouti à l'élaboration de toute une série de méthodes destinées à évaluer financièrement les externalités, les monétariser, pour *in fine* parvenir à les internaliser (i.e. les réintroduire dans la sphère marchande).

### 1.3 L'apport des méthodes économiques

Comme nous l'avons déjà précisé (Cf. introduction générale et Partie I), dans la perspective d'une organisation responsable, nous pouvons appréhender le concept d'effets externes comme l'ensemble des impacts -positifs ou négatifs- de l'activité d'une organisation, qui affecte tout ou partie de ses parties prenantes, sans être spontanément intégré par le marché. Pour une estimation pertinente de ces externalités, il convient d'adopter des méthodes qui permettent d'évaluer financièrement les atteintes aux bien-être de ces parties prenantes (externalités négatives) et, symétriquement, les gains associés à une amélioration de ce bien-être (externalités positives). Il est également nécessaire de rester conscient des hypothèses et limites sous-jacentes à ces méthodes (Vatn, 2009).

#### 1.3.1 Éléments à prendre en compte pour évaluer les externalités générées par une organisation

Du point de vue de la science économique, les parties prenantes peuvent s'assimiler à des individus ou entités dotés d'une fonction d'utilité (si l'on reprend le postulat du modèle néo-classique selon laquelle chaque partie prenante est capable d'avoir une évaluation subjective de son bien-être). En répondant à certaines de leurs attentes, une entreprise donnée contribue à leur bien-être. Compte tenu de la multiplicité des attentes des parties prenantes (Baret, 2006) qui intègre aussi celles de générations futures, il est indispensable d'appréhender la '*valeur économique totale*' (Pearce et Turner, 1990)<sup>50</sup>. Seule cette dernière permet de réellement introduire le long terme, donc, de mesurer une performance globale, qui agrège les dimensions financières et non financières (en valorisant financièrement l'effort fait par les organisations qui préservent les potentialités de leur environnement).

Raisonné en termes de valeur économique totale permet de pleinement identifier le gain -ou le coût- lié à une amélioration -ou à une détérioration- de la situation des parties prenantes, suite à une modification de l'activité d'une organisation donnée. Elle s'évalue en mesurant, pour chaque partie prenante, la variation du surplus économique

---

<sup>50</sup>La valeur économique totale se décompose en valeurs d'usage et de non-usage. Les premières renvoient aux bénéfices directement attendus par les parties prenantes. Les secondes correspondent aux bénéfices associés à des attentes concernant le maintien ou la création d'usages potentiels futurs. Ainsi, les valeurs de non-usage se composent de :

- valeur d'option, pour d'éventuels usages futurs de la part des parties prenantes existantes ;
- valeur de legs, pour une disponibilité pour les générations futures ;
- valeur intrinsèque/ d'existence, liée au simple maintien du bien par l'entreprise, indépendamment de ses usages présents ou futurs (préservation de l'intégrité du patrimoine naturel...).

qui résulte de cette modification. Chaque réponse de l'organisation aux différentes attentes s'assimile à un bien ou service généré, volontairement ou non, à tout niveau de son processus productif. En ce sens, une partie prenante s'apparente à un consommateur dont l'attente vis-à-vis de l'organisation peut, ou non, être intégrée par le marché. Dès lors, à partir du concept de surplus du consommateur, nous pouvons définir un '*surplus des parties prenantes*'. Il correspond à la différence entre ce que les parties prenantes seraient prêtes à payer pour accroître leurs retours de la part de l'entreprise et ce qu'ils payent pour les retours dont ils bénéficient dans la situation actuelle. Concrètement, à chacune des attentes des parties prenantes, correspond un surplus spécifique. Celui-ci contribue, de manière positive ou négative, à la performance globale.

Ainsi, pour évaluer de manière pertinente la performance globale d'une organisation donnée, il convient d'identifier une méthode qui soit :

- adaptable, en permettant de rendre compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation et en étant à même d'appréhender le long terme, donc les valeurs de non-usage qui composent la valeur économique totale ;
- opérationnelle, en étant relativement facile à mettre en œuvre, en produisant des résultats pertinents (externalités clairement imputables) et solides (éprouvés *via* de nombreuses études empiriques).

C'est sur cette base que les différentes méthodes d'évaluation des externalités sont analysées.

### **1.3.2 Détermination d'une méthode économique d'évaluation de la performance globale**

Schématiquement, il existe quatre grandes catégories de méthodes d'évaluation des externalités : les méthodes des préférences révélées, les méthodes de préférences exprimées (ou directes), les méthodes indirectes (ou dose-effet) et les méthodes tutélaires.

Les méthodes de préférences révélées consistent à utiliser les données monétaires fournies par l'observation de marchés de substitution. Les principales sont :

- Les dépenses de protection : le coût social de la nuisance sonore d'un aéroport peut s'extrapoler à partir des coûts d'installation du double vitrage multiplié par le nombre d'habitations exposées au bruit qui ont fait cette dépense.

- Les coûts de déplacement : le coût social de la pollution d'un lac peut être estimé à partir de l'agrégation des frais de transport engagés par les populations avoisinantes pour se rendre à un autre lac afin de bénéficier des mêmes aménités : baignade, pêche...

- Les prix hédonistes :

1°) on considère deux biens immobiliers parfaitement identiques, offrant les mêmes aménités, mais l'un soumis à une nuisance environnementale, l'autre non ;

2°) on fait alors l'hypothèse que l'écart de prix observé résulte de l'externalité négative ;

3°) par agrégation, on obtient le coût social.

Bien évidemment, ces méthodes sont approximatives et souffrent d'importants biais. En outre, elles s'adaptent difficilement à la multiplicité des attentes des parties prenantes, n'intègrent pas les valeurs de non-usage et ne permettent donc pas de mesurer la valeur

économique totale. De plus, elles présentent un certain nombre de limites en termes d'opérationnalité (Wu et Huang, 2001 ; Sugden, 2009 ; King, 1997).

Les méthodes de préférences exprimées (ou directes) sont fondées sur l'existence de marchés hypothétiques, ce qui permet d'estimer la variation de bien-être sans passer par l'observation de marchés existants. La principale est la Méthode d'Évaluation Contingente (MEC) s'appuie sur les déclarations d'intention des parties prenantes, placées dans des situations hypothétiques, pour déterminer leur consentement maximal à payer pour que l'entreprise réponde à leurs attentes. Par exemple, pour une population victime du bruit d'un aéroport on élabore un scénario fictif, mais réaliste, que l'on administre auprès d'un échantillon représentatif de la population touchée par un dommage environnementale. Ainsi, proposons que la communauté de commune envisage de financer des murs anti-bruit. Cela va se traduire par une hausse des impôts locaux, selon le degré d'efficacité des murs de 350 €, 525 € ou 830 €. Quel niveau d'imposition vous semble acceptable compte tenu de la réduction de nuisance sonore qui va en découler ?... On en déduit un consentement moyen à payer qui intègre aussi les valeurs de non-usage. Par agrégation, on obtient une estimation du coût social de l'externalité. La MEC a un large domaine d'application qui lui permet de rendre compte de l'ensemble des attentes des parties prenantes. De plus, elle est la seule à intégrer les valeurs de non-usage, donc à permettre une mesure de la valeur économique totale. Elle est, depuis les années 90, la méthode la plus utilisée (Touaty, Gié, 2004). De fait, sa solidité a été éprouvée au travers de nombreuses études et ses résultats sont considérés comme pertinents (King, 1997 ; Brouwer 2006 ; Shlapfer, 2008). Pour autant, ces derniers se heurtent à plusieurs biais (Bhattacharya et Isen, 2009) qui peuvent en limiter la fiabilité si un certain nombre de règles ne sont pas scrupuleusement respectées (Brouwer 2006 ; Shlapfer, 2008). Enfin, si sa mise en œuvre demeure relativement complexe, cette difficulté reste acceptable comparativement aux autres méthodes d'évaluation.

Les méthodes indirectes (ou dose-effet) établissent un lien quantitatif de causalité entre l'évolution des pratiques de l'entreprise et son incidence sur ses différentes parties prenantes (par exemple, en établissant une corrélation entre des émissions de gaz polluant et des hospitalisations pour problèmes respiratoires), puis associent une valeur monétaire à ce lien (coût de la journée d'hospitalisation). Les principales sont les fonctions de dommage, les coûts de remplacement et le capital humain. Ces méthodes présentent l'inconvénient de ne pas intégrer les valeurs de non usage, donc de ne pouvoir mesurer la valeur économique totale. En outre, chacune présente des limites propres (Willinger et Masson, 1996 ; Touaty et Gié, 2004).

Les méthodes tutélaires renvoient aux montants fixés par la justice et plus largement la puissance publique (indemnités compensatrices dédommageant les victimes d'externalités –par exemple, les victimes de l'amiante-, taxes environnementales, coûts implicites liés au respect des normes...). Par construction, ces méthodes ne sont mobilisables qu'avec un nombre restreint d'externalités négatives : celles déjà évaluées par la justice. Toutefois elles présentent l'avantage d'être très facile à mobiliser et peuvent, parfois, intégrer la valeur économique totale (ex. protocoles destinés à préserver l'intérêt des générations futures).

Au final, si l'ensemble des méthodes présentées permet une approximation des externalités, seule l'évaluation contingente est capable de réellement appréhender la valeur économique totale, de s'adapter à la multiplicité des attentes des parties prenantes et de présenter des résultats suffisamment fiables. Elle s'impose donc comme la méthode la plus à même de compléter les approches gestionnaires. Les autres méthodes économiques ne doivent pas être rejetées, mais elles ne viendront compléter les approches gestionnaires que de manière très ponctuelle. Enfin, rappelons que la MEC, comme les autres méthodes économiques, ne fournit qu'une évaluation très approximative du montant de l'externalité considérée.

## **1.4 Evaluer la performance globale pour éclairer la prise de décision responsable**

Après avoir abordé les limites auxquelles se heurtent les recherches sur la comptabilité élargie, d'une part, et les perspectives ouvertes par les méthodes d'évaluation des externalités, d'autre part, nos travaux nous ont conduit, avec B. Drevet, à examiner comment articuler outils gestionnaires et méthodes économiques. L'enjeu est bien d'évaluer une performance globale des organisations, donc d'améliorer la prise de décision en éclairant des aspects ignorés par les outils actuellement à la disposition des managers.

### **1.4.1 La démarche responsable, entre coûts privés et coûts sociaux**

Dans une perspective économique, lorsqu'une organisation dégrade le patrimoine naturel, sans en supporter le coût, elle génère une externalité négative. Le coût de cet impact, qui n'est pas spontanément pris en compte par le marché, est supporté par la société dans son ensemble. D'où sa qualification de « coût social » (Pigou, 1932 ; Coase, 1960). Plus précisément, soit ce sont seulement certaines catégories parties prenantes de l'entreprise (généralement le voisinage) qui en pâtissent et en supportent le coût social (à l'exception, bien sûr, des pollutions globales). Soit la puissance publique intervient pour réparer tout ou partie des dégradations et/ou indemniser les victimes. Le coût social est, alors, réparti sur l'ensemble des contribuables.

Dès lors, se comporter de manière responsable implique que l'organisation émettrice d'externalités négatives agisse, sans y être contrainte par la Loi, afin de réduire le coût social qu'elle génère. L'Etat peut, ici, légiférer afin d'imposer des taxes ou des normes destinées à modifier le comportement des pollueurs et restaurer l'optimum collectif (Pigou, 1932). Mais, comme le souligne la Commission Européenne (2001), la simple conformité réglementaire relève d'une vision restreinte de la RSE. La perspective anglo-saxonne insiste sur la nécessité d'un engagement volontaire allant « au-delà » du minimum légal (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007).

En symétrie des coûts sociaux, se trouvent les « coûts privés », ainsi qualifiés car uniquement supportés par les organisations. Nous nous intéressons à une forme particulière de ces coûts : ceux qui viennent en contrepartie des efforts environnementaux. A partir des Sciences de Gestion il est possible de mettre en place une formalisation qui permet d'identifier les coûts liés à l'environnement.

Indirectement, il s'agit de rendre visible les efforts environnementaux réalisés par une organisation par exemple en identifiant le coût de la gestion de l'impact environnemental des activités ou encore en révélant les coûts environnementaux, considérés comme des coûts cachés au sein de la comptabilité de gestion traditionnelle<sup>51</sup>. Dans cette perspective, notre contribution constitue une solution possible au problème de conflits entre coûts sociaux et coûts privés soulevé par Jessua (1968)<sup>52</sup> en apportant un complément d'information aux acteurs (ce qui, potentiellement, contribue à réduire le champ de ce qui échappe au marché -les externalités-).

Dès lors, les approches économiques et gestionnaires nous apparaissent complémentaires, sinon nécessaires, pour développer et piloter une stratégie responsable pertinente. En effet, la justification d'une politique environnementale naît de l'existence de coûts sociaux identifiés. De là, l'organisation pourra légitimer l'engagement de coûts privés visant à réduire ces externalités négatives. Le pilotage fin implique qu'investir dans la prévention, le contrôle ou la correction de dommages environnementaux n'a de sens que tant que les coûts privés sont inférieurs aux coûts sociaux et qu'ils ne remettent pas en cause la pérennité économique de l'organisation<sup>53</sup>. Elle sera d'autant plus « responsable » que les efforts engagés seront significatifs au regard des dommages générés.

Envisagée comme un outil de pilotage et une preuve de l'engagement responsable des organisations, cette évaluation chiffrée devient une condition centrale de la mise en œuvre de la responsabilité environnementale. Dès lors l'évaluation monétaire des coûts environnementaux devrait fortement seconder l'implantation d'une stratégie RSE. Dans cette perspective, et malgré l'éloignement souligné des méthodes économiques et gestionnaires, est-il possible d'envisager des synergies au service du management des organisations ?

#### **1.4.2 Evaluer le coût social : complémentarité des méthodes économiques et gestionnaires**

Les solutions économiques reposent sur des logiques externes à l'organisation. A l'inverse, les méthodes gestionnaires se positionnent sur des analyses internes. En outre, ces méthodes semblent répondre à des attentes provenant d'acteurs différents. Ainsi, si les parties prenantes sont demandeuses d'une évaluation de l'impact environnemental de l'entreprise, l'externalité pourra être monétarisée par les méthodes économiques, sans que l'entreprise puisse l'empêcher, le cas échéant. A l'inverse, si l'organisation est

---

<sup>51</sup>Farley *et al.* (1997) ont établi une classification détaillée des coûts environnementaux à partir de cinq thématiques : coût d'évaluation, coût de prévention, coût de contrôle, coût de correction et coût d'image. Leur agrégation permet d'identifier un « coût complet environnemental » qui correspond au coût privé de la politique environnementale de l'organisation.

<sup>52</sup>Jessua prônait dès 1965 le recours à la théorie des jeux afin de renouveler le modèle néo-classique qui se heurtait aux externalités.

<sup>53</sup> Si une activité économique génère des coûts sociaux qu'elle n'est pas en mesure d'endiguer, il est alors du ressort de la puissance publique de légiférer sur l'intérêt d'autoriser une organisation potentiellement dangereuse pour l'environnement à perdurer.



demandeuse d'une évaluation de son impact environnemental, les solutions comptables s'imposeront.

Nous considérons que ces divergences d'approches, du fait de leurs symétries, sont complémentaires. Trois points justifient un développement conjoint de ces méthodes :

1°) Au sein des analyses du cycle de vie ne parle-t-on pas « d'internalisation des externalités »? Ainsi, quelle que soit la méthode retenue (coût complet environnemental, méthode ABC, etc.), cette dernière ne pourra éviter l'emploi des méthodes économiques pour résoudre un des problèmes techniques majeurs auquel se confrontent chercheurs et praticiens : l'intégration d'une externalité négative ou positive.

2°) En prenant appui sur la typologie des coûts développée précédemment, les complémentarités deviennent évidentes. Les méthodes comptables sont particulièrement adaptées à l'évaluation des coûts de prévention ou encore à l'appréhension des coûts de contrôle ou de réparation du patrimoine naturel dégradé. Sur ces deux aspects, les méthodes économiques s'avèrent trop lourdes et peu performantes. Par contre, les solutions comptables sont inaptes à déterminer les coûts d'image ou encore les coûts d'indemnisation du dommage environnemental, contrairement aux méthodes économiques.

3°) Les problèmes posés par les méthodes gestionnaires trouvent des réponses au sein des méthodes économiques. Par exemple, le manque de formalisation peut être résolu en se basant sur des marchés hypothétiques, l'anticipation est rendue possible grâce à l'évaluation contingente. De la même façon, les méthodes économiques peuvent être complétées par des analyses internes se rapprochant davantage des besoins des acteurs de l'organisation.

La complémentarité des approches économiques et gestionnaires semble donc incontournable. Toutefois, les résultats engendrés par la mise en œuvre conjointe de ces méthodes peuvent laisser perplexe (Herbohn, 2005) du fait de l'importante marge d'erreur induite par les modalités d'application<sup>54</sup>. Ce constat ne doit pas pour autant paralyser l'action. Il semble que ce soit dans la comparaison des coûts privés (méthodes gestionnaires) et des coûts sociaux (méthodes économiques) que la plus-value d'information apparaisse pour le gestionnaire. La mise en œuvre de ces différentes méthodes ne peut avoir comme objectif de déterminer avec précision le coût environnemental de l'organisation. L'intérêt pour le gestionnaire réside donc dans la plus-value d'information et l'aide que celle-ci peut procurer lors des processus de décision. Ce constat rejoint les propositions de Savall (2009) sur les indicateurs de pilotage stratégique. Ce dernier proposait d'évaluer les impacts des stratégies via trois indicateurs. Parmi ceux-ci, le ratio coûts externés / coûts internés permet de mettre en évidence les coûts que l'entreprise fait supporter à des acteurs extérieurs à l'entreprise (des institutions publiques, privées ou encore la société civile).

Il apparaît donc que la complémentarité de ces méthodes réside, non seulement dans l'intégration des méthodes économiques au sein de méthodes gestionnaires

---

<sup>54</sup>Par exemple, les résultats obtenus *via* la MEC dépendent étroitement de la manière dont est construit le scénario contingent, les modalités de révélation de la valeur, etc.

(l'internalisation d'une externalité), mais aussi et surtout dans la comparaison des résultats provenant de ces deux disciplines. L'évaluation des coûts environnementaux peut donc trouver un écho favorable dans la mise en place d'une démarche responsable. Elle peut même devenir un pilier de cette stratégie en proposant une valorisation financière des efforts réalisés par une organisation mais aussi en participant directement à l'amélioration du processus de décision.

## **1.5 Conclusion : vers une plus-value d'informations...**

Au travers de cette exploration conjointe des solutions gestionnaires et économique, il s'agit, pour nous d'ouvrir des pistes pour permettre d'évaluer et piloter une démarche responsable. Le point de départ est que l'outillage standard des entreprises réduit à une série de surcoûts les dépenses responsables et, plus précisément, celles liées à la préservation de l'environnement. Il s'agit clairement d'élargir le périmètre des outils afin d'intégrer la consommation de patrimoine naturel, qui représente une perte de bien-être pour les autres usagers, donc un coût social (Coase, 1960). C'est dans cette optique que nous prônons l'idée d'utiliser, de manière complémentaire, méthodes gestionnaires et économiques. Les premières permettent d'appréhender les coûts privés, les secondes, les coûts sociaux. De là, on estime une performance globale qui éclaire et justifie une démarche responsable.

Certes, cette combinaison de méthodes n'est pas sans défaut. Le premier réside dans le caractère approximatif des résultats obtenus. Mais cela est à relativiser avec le fait que les outils standards ne sont que des conventions d'évaluation autour desquelles les acteurs se sont accordés. Ainsi, si l'on change de normes comptables, l'estimation de la valeur de l'entreprise s'en trouve modifiée. Le second est lié à la complexité de cette solution : non seulement il faut coupler des méthodes comptables et économiques, mais ces dernières sont souvent lourdes à mettre en œuvre.

Concernant la première limite, il convient de rappeler que l'objectif n'est pas tant dans les chiffres obtenus *in fine*, que dans le complément d'information qu'ils apportent. En effet, le célèbre adage « *any number is better than no number* » se vérifie dans la mesure où, en l'absence de chiffre adossé au dommage environnemental, les décideurs ou ceux à qui ils ont à rendre des comptes peuvent avoir tendance à considérer que le dommage n'existe pas (Diamond et Hausman, 1994). Aussi, l'intérêt de ce chiffrage ne réside pas dans la vérité des coûts, mais dans la plus-value d'information qui en découle et sa possible mobilisation au sein du processus de décision, contribuant à affiner le pilotage.

La seconde limite est, elle, plus gênante. La dépasser implique d'étudier, empiriquement, comment une entreprise peut opérer un arbitrage afin de déterminer le degré de simplification optimum, où la plus-value d'information reste pertinente pour le décideur tout en n'étant pas trop complexe à obtenir. Comme le met en évidence Gray (2002), il convient maintenant de céder la place à des études de cas où les comptables pourront concrètement faire le récit de cette complémentarité supposée entre les deux approches.

Appliquer et tester sur le terrain, et dans leur globalité, ces solutions d'évaluation et de pilotage des démarches responsables est, comme nous allons le voir dans la conclusion

générale, l'un des enjeux majeur de notre programme de recherche à venir. Il sera l'objet de la création d'une Chaire d'entreprises, début 2016, portant sur la performance globale et la comptabilité élargie. Au-delà des seuls aspects techniques, il s'agira de répondre à un questionnement plus global sur le rôle que peut jouer l'évaluation dans le pilotage d'une démarche responsable.

## 2 Rendre compte de la performance globale

Comme précisé précédemment, une fois que les démarches responsables sont amorcées, il s'agit, non seulement, de les évaluer et de les piloter, mais aussi d'en rendre compte. Ce dernier point s'impose « naturellement » à nombre d'entreprises que nous avons accompagnées. Dans la mesure où elles ont fait de nombreux efforts pour prendre en compte les attentes de leurs parties prenantes, il est assez logique qu'elles souhaitent les en informer. Mais au-delà de ce souhait volontaire des organisations pro-actives en matière de RSE (qui ne sont qu'une minorité), un nombre grandissant d'entreprises sont contraintes au reporting extra-financier sous la pression croissante du législateur.

Ainsi, longtemps inexistantes, les obligations de reporting extra-financier sont apparues au seuil du XXI<sup>ème</sup> siècle. Depuis, elles n'ont eu de cesse de se renforcer. Le cas français est assez symptomatique de cette évolution. Elle débute le 15 mai 2001 avec l'article 116 de la Loi n° 2001-420 relative aux nouvelles régulations économiques. Il s'agit d'une première réglementation relativement lâche qui concerne uniquement les plus grosses capitalisations boursières (CAC 40). A, alors, émergé une première génération de rapports « Développement Durable » relativement flous, favorisant le « *story telling* » (Igalens, 2007).

Sous la pression de diverses parties prenantes (syndicats, ONG, etc.), le législateur a progressivement renforcé le niveau d'exigence. En France, cela s'est traduit par une succession de modification par ordonnance, avec une étape marquante qui fût l'entrée en vigueur, le 24 avril 2012, du décret 2012-557 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale<sup>55</sup>. Il vise à l'application de l'article 225 de la Loi « Grenelle 2 » du 12 juillet 2010 pour les sociétés cotées de plus de 500 salariés. Cette loi impose aux sociétés cotées de fournir des informations extra-financières (notamment 32 indicateurs) sur le volet social, environnemental et sociétal et impose la vérification de ces déclarations par un organisme tiers indépendant. Sa dernière évolution est en date du 19 juillet 2017 (ordonnance n°2017-1180). Elle consiste à transposer la directive européenne 2014/95/EU du 6 décembre 2014 pour une application dans les rapports 2018. Ainsi, les entreprises cotées françaises de plus de 500 salariés sont désormais soumises à des obligations de *reporting* extra-financier relativement précises, tant sur les enjeux environnementaux, que sociaux et sociétaux.

Dans ce contexte, la série de travaux de recherche que nous avons menée se base largement sur les retours d'expérience des entreprises du réseau que nous animons (les « Rencontres Environnementales de La Rochelle »). Elle débute notamment avec une

---

<sup>55</sup> JORF n°0099 du 26 avril 2012 (p.7439, texte n°18) consultable sur [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr).

étude de cas portant sur le Groupe Remy Cointreau<sup>56</sup>. Celle-ci montre que cette entreprise est très avancée en matière de RSE et de *reporting* extra-financier (elle a initié sa démarche responsable dès 2003 et, depuis, l'a continuellement renforcée en s'appuyant sur des références internationales –type ISO 26000- et en se dotant d'importants moyens financiers et humains). En dépit de cela, elle se heurte à de nombreuses difficultés quant à l'élaboration, l'évolution et la pérennité de son outil de *reporting* (Baret, Helfrich, 2016). Ce paradoxe est d'autant plus intéressant que les indicateurs imposés par le décret 2012-557 ne sont pas nouveaux pour Remy Cointreau qui les intégrait déjà dans son *reporting* extra-financier (ainsi que d'autres informations non-demandées) et que les nouvelles contraintes induites par la Loi Grenelle 2 s'avèrent relativement limitées<sup>57</sup>.

Si une entreprise mature en termes de *reporting* extra-financier rencontre des difficultés, il est évident qu'un déploiement pertinent de l'outil ne sera pas aisé pour l'immense majorité des entreprises. Il importe donc de comprendre le pourquoi de ces difficultés. C'est l'objet de la présente recherche. Pour ce faire, nous montrerons que ces difficultés proviennent du fait que l'implémentation de l'outil de *reporting* se trouve à la conjonction de multiples contraintes contradictoires. Nous les regrouperons en trois catégories qui formeront autant de nœuds de contraintes : 1°) celui lié à la complexité, l'irréductibilité et l'évolutivité de la RSE (point 2.1.); 2°) celui lié aux enjeux intrinsèques du *reporting* extra-financier (point 2.2.); 3°) celui lié aux attentes de l'entreprise (point 2.3.). Dans le point 2.4., nous identifierons les écueils associés aux différentes stratégies *reporting*-extra financier que les entreprises peuvent adopter. Nous verrons que ces écueils résultent des points de convergences et de frictions constitutifs de ces trois nœuds de contraintes au sein desquels l'outil doit s'inscrire. Enfin, dans le point 2.5. nous tenterons l'esquisse d'un *reporting* « optimal », modèle idéal type de conciliation des contraintes qu'un groupe comme Rémy Cointreau essaie d'atteindre. Nous verrons, ainsi comment l'outil développé par ce Groupe permet de lever une partie des contradictions du *trilemme* mais conserve certaines limites. De là, nous formulerons des préconisations managériales, bouclant ainsi notre approche par abduction.

Remarquons que cette recherche nécessite de mobiliser conjointement plusieurs cadres théoriques. Cela se justifie par une double complexité : celle de la RSE en général<sup>58</sup> et celle de la structuration du *reporting* en particulier. L'approche théorique que nous mobiliserons pour appréhender cette complexité et ses propriétés sera celle des *systèmes complexes*, initié par Simon 1962. Ce faisant, nous inscrivons notre travail dans la longue tradition émergentiste de la philosophie des sciences, initiée par Mill (1843) et de Lewes (1875). Celle-ci rejette les approches réductionnistes pour aborder la complexité dans une perspective holiste ou le tout ne peut se résumer à la simple

---

<sup>56</sup> Entreprise cotée française du secteur des vins et spiritueux, de 1726 collaborateurs répartis dans 24 sociétés pour un CA de 1.031 milliard d'Euros en 2014.

<sup>57</sup> Elles se limitent donc à trois points pour le Groupe Remy Cointreau : 1°) il s'agit de faire un *reporting* consolidé sur l'ensemble des enjeux RSE qui intègre les 24 sociétés (auparavant, seules les principales étaient entièrement couvertes) ; 2°) les données extra-financières doivent être vérifiées par un organisme tiers indépendant ; 3°) la méthodologie du *reporting* doit être explicité par un document de protocole afin de permettre la vérification externe par le Commissaire aux Comptes.

<sup>58</sup> Multiplicité et hétérogénéité -tant sur le plan cognitif, qu'institutionnel- des parties prenantes, de leurs attentes, des interactions qu'elles entretiennent, des enjeux...

somme des parties. Disposer d'éclairages complémentaires, induisant le recours à des cadres théoriques distincts, s'imposent alors comme une nécessité.

## **2.1 Le nœud de contraintes lié à la complexité, l'irréductibilité et l'évolutivité de la RSE**

Immédiatement, vouloir rendre compte de la RSE, *via* un *reporting* extra-financier, renvoie à un premier niveau de difficultés. Ce dernier est lié à la nature même de l'« objet RSE » : 1°) sa complexité intrinsèque, 2°) l'impossibilité de le réduire à des indicateurs mesurables et 3°) les incessantes évolutions de son contexte.

### **2.1.1 La RSE comme réseau sociocognitif complexe**

Une démarche responsable implique d'intégrer un ensemble large et hétérogène de parties prenantes (Jones, 1980 ; Freeman et Reed, 1983 ; Freeman, 1984), cette notion étant elle-même conçue selon de multiples acceptions (Philips *et al.*, 2003 ; Gond et Mercier, 2006). Chacune étant porteuse d'attentes légitimes au sens de la définition originelle du développement durable (Brundtland, 1987). Si ces parties prenantes interagissent constamment et de multiples manières, leurs attentes peuvent s'avérer contradictoires et relever d'horizons temporels différents. Dès lors, nous pouvons considérer que cet ensemble disparate d'acteurs et de thématiques s'assimile à un *réseau sociocognitif complexe*<sup>59</sup> au sens d'Ancori (2008), dans la continuité des travaux de Simon (1962).

En effet, Simon définit un système complexe ainsi : « *Roughly, by a complex system I mean one made up of a large number of parts that interact in a nonsimple way. In such systems, the whole is more than the sum of the parts, not in an ultimate, metaphysical sense, but in the important pragmatic sense that, given the properties of the parts and the laws of their interaction, it is not a trivial matter to infer the properties of the whole.* » (Simon 1962 p. 468).

A partir de cette définition riche, nous pouvons dégager une typologie de la complexité en trois points, qui permettent d'attribuer à la RSE le qualificatif de sujet complexe :

1°) La complexité d'un système repose sur l'existence d'une multiplicité d'acteurs et de sujets (parties du système). Dans le cas de la RSE, cette propriété prend forme dans l'hétérogénéité des parties prenantes, dont il est souvent difficile d'établir des classifications ou des hiérarchisations (Mitchell *et al.*, 1997). Elle prend également forme à travers la multiplicité des sujets portés par la RSE, à l'image des domaines d'action identifiés par la norme ISO 26000.

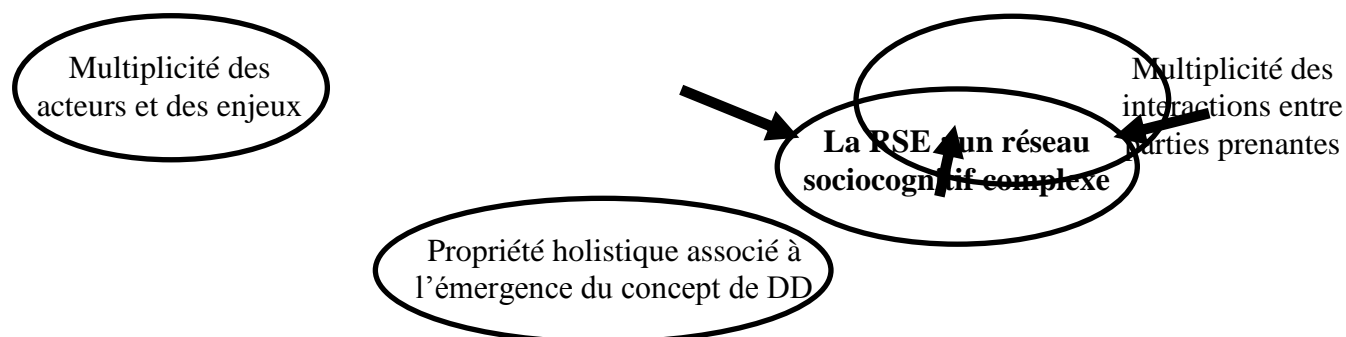
---

<sup>59</sup> Cette approche constitue une synthèse de plusieurs développements en sciences humaines issus des systèmes complexes (Simon 1962), qui sont ici complétés des approches d'hybridité de la *sociologie de la traduction* (Callon 1991) ou de la *modularité productive, organisationnelle et cognitive* (Langlois 2002, Cohendet et al. 2005). Cette synthèse permet de justifier notre utilisation des systèmes complexes comme grille d'analyse théorique de la RSE et d'en percevoir les caractéristiques cognitives et institutionnelles constitutives de sa complexité

2°) La complexité repose sur la multiplicité des interactions entre ces acteurs. Les développements autour de la théorie des parties prenantes (Mitchell *et al.*, 1997 ; Frooman, 1999) ou les développements parallèles de la théorie de l'agence élargie (Hill et Jones, 1992), illustrent cela en matière de RSE.

3°) Le cœur de la définition de Simon accorde à un système complexe une propriété holistique d'un tout qui serait plus complexe que la somme des parties. Cette propriété caractérise en fait le phénomène d'émergence<sup>60</sup>, au sens de la philosophie des sciences, qui se concrétise également autour du concept de développement durable (débat sur les perceptions de la durabilité : horizons temporels divergents, importances accordées aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux différents) ou de la RSE (approche holistique de la RSE dans l'ISO 26000).

Ces trois aspects de la RSE (liés aux thématiques multiples abordées et à l'hétérogénéité, tant cognitive qu'institutionnelle, des acteurs mobilisés) montrent bien que les acteurs, les sujets et les institutions mobilisés dans le cadre de la RSE constituent un *réseau sociocognitif complexe* (Ancori, 2008) (Cf. figure 1). Apparaît ici un premier élément de difficulté, car il sera difficile pour un outil de *reporting* de retranscrire les nuances d'un réseau sociocognitif aussi complexe. En effet, rappelons que cet outil a pour finalité de codifier une partie de ce système en informations et d'en assurer le transfert aux acteurs de ce système, contribuant ainsi aux principes de redevabilité et de transparence envers les parties prenantes, selon une logique de réduction d'asymétrie d'information (Akerlof, 1970).



**Figure 1 : La RSE comme réseau sociocognitif complexe**

### 2.1.2 Part irréductible du qualitatif

<sup>60</sup> L'émergentisme est un courant de philosophie des sciences qui puise ses bases dans les réflexions épistémologiques au cœur des œuvres de John Stuart Mill (1843) et de George Henry Lewes (1875). Ce courant analyse notamment les phénomènes émergents d'un système, en opposition aux phénomènes résultants des propriétés des parties de ce système (voir Kim 2006, pp 34-35). L'opposition entre émergent et résultant vient de Lewes, alors que Mill oppose des lois hétéropathiques à des lois homopathiques sans utiliser les termes d'émergence ou de résultante. Bien que les premières réflexions du courant émergentiste portaient sur les sciences de la nature et s'opposaient notamment aux approches purement réductionnistes des savoirs, elles ont aussi trouvé un écho dans les sciences sociales.

Les caractéristiques de complexité de la RSE ont des conséquences sur la nature même du processus de *reporting*. Traditionnellement, ce dernier se fait par le biais de séries d'indicateurs quantitatifs. Dans le cas du *reporting* extra-financier, la réduction à une approche purement quantitative n'est plus possible car il est nécessaire d'intégrer des éléments qualitatifs. Ceux-ci ont deux origines :

1°) Tout d'abord, on distinguera les éléments de la démarche RSE qui sont essentiels pour en rendre compte, mais qui, par nature, ne seront jamais quantifiables : énoncé des valeurs de l'entreprise, vision de l'entreprise, etc. Ces éléments constituent ce que l'on nommera la *part irréductible du qualitatif* des informations du *reporting* extra-financier.

2°) Ensuite, on distinguera les éléments de la démarche RSE que l'entreprise ne sait pas, n'a pas les moyens, voire ne veut pas quantifier, comme les externalités ou la performance globale. En effet, il existe de nombreuses méthodes d'internalisation des externalités (méthodes d'évaluation contingente, dose-réponse, tutélaire ou de marché de substitution –prix hédonistes, coûts de déplacement, dépenses de protection-, etc.). Mais elles peuvent s'avérer relativement lourdes et complexes à mettre en œuvre (Vatn, 2009 ; Baret et Drevet, 2011) -l'évaluation contingente, par exemple, qui implique de mener des enquêtes auprès des populations victimes d'externalités négatives- ou approximatives (Willinger et Masson, 1996 ; Touaty et Gié, 2004) -les marchés de substitution n'évaluent pas la valeur économique totale (Pearce et Turner, 1989)-. Cela, couplé à leur manque de reconnaissance, dissuade les entreprises d'essayer de les déployer. De même, il existe de nombreuses solutions de comptabilité élargies aux enjeux sociaux et environnementaux. Mais là encore, les limites sont nombreuses : difficultés d'anticipation (Gray et Bebbington, 2001), manque de formalisation (Brichard, 1996), multiplicité des champs de connaissances mobilisés (La Fontaine 2003, Chan 2005), absence de consensus sur leur usage (Berland *et al.*, 2008 ; Antheaume, 2001 ; Buritt, 2004 ; Herborn, 2005), prolifération des solutions (Savall et Zardet, 2005), etc. De fait, leur utilisation en entreprise demeure marginale, voire exceptionnelle. On raisonnera donc, ici, en termes d'informations potentiellement quantifiables, mais qui, à court/moyen terme, demeurent exclusivement qualitatives.

Comme nous le verrons (Cf. section 3.1), la part du qualitatif des informations est nécessaire pour éviter de réduire irrémédiablement le *reporting* extra-financier à une « conception technique ». Cette dernière consisterait en un ensemble d'indicateurs relativement simples<sup>61</sup> à renseigner, mais ne permettrait pas une analyse globale de la démarche RSE. Le *reporting* extra-financier perdrait alors une part importante de son sens auprès de ses destinataires.

---

<sup>61</sup> « Simples » au sens où leur nature quantitative et les modalités de calcul pour les obtenir les rendent « objectifs » en première analyse.

### 2.1.3 La dynamique du contexte de reporting extra-financier : une incessante évolution

Au-delà de son objet et de sa nature, le *reporting* extra-financier est confronté à une troisième source de complexité. Celle-ci résulte d'un contexte en perpétuelle évolution qui nécessite du *reporting* une constante réadaptation. Nous identifions trois facteurs explicatifs des incessantes mutations du contexte au sein duquel s'inscrit le *reporting* extra-financier :

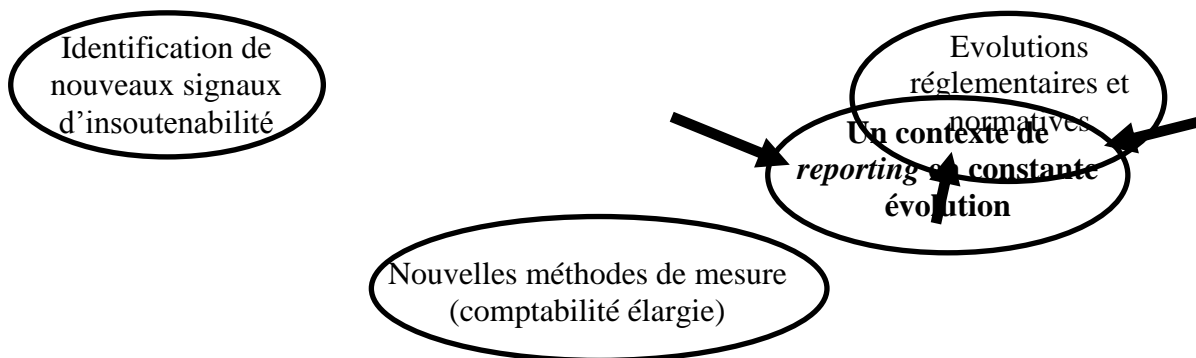
1°) Avec l'amélioration des connaissances scientifiques et le développement des circuits d'informations (internet notamment) les signaux d'insoutenabilité semblent s'accélérer. D'une part, des travaux comme ceux du GIEC ou de nombreux autres groupes d'experts, permettent de prendre conscience des externalités négatives générées par nombre d'activités humaines. D'autre part, les rapports de nombre d'ONG informent de mieux en mieux les parties prenantes des entreprises des effets pervers de leurs activités dans d'autres pays, que ce soit sur le plan social comme environnemental, et en intégrant leur chaîne d'approvisionnement. Le *reporting* extra-financier se doit d'intégrer cet élargissement du champ de la responsabilité.

2°) L'accélération de la prise de conscience des externalités générées par les entreprises et l'élargissement de leur champ de responsabilité s'accompagne d'une accélération réglementaire et normative. En France, par exemple, sur le plan législatif, à l'article 116 de la Loi NRE de 2001 a succédé l'article 225 de la Loi « Grenelle 2 » dont le décret applicatif, entré en vigueur en 2012, impose à toutes les sociétés cotées de plus de 500 salariés d'adapter leur *reporting* extra-financier. En parallèle, la profusion de normes et de référentiels de plus en plus aboutis et complexes (Global Compact, Global Reporting Initiative, OHSAS 18001, SD 21000, ISO 14000, ISO 26000...) offrent autant d'opportunité d'élargir le champ de son *reporting* extra-financier. Quitte à s'y perdre (Savall et Zardet, 2005)...

3°) Depuis les années 1990 un nombre croissant de solutions de comptabilité élargie ont été mis à disposition des entreprises : compte spéciaux/« verts » proposés dès 1996 par l'ordre des experts comptables, Système de Comptabilité Economique et Environnementale Intégré (SCEE) proposé par l'Union Européenne en 1993 ; normes IFRS ensuite... Parallèlement, les recherches en sciences de gestion s'attachent à produire des méthodologies qui permettent d'intégrer l'environnement au sein de la comptabilité générale (Gray *et al.*, 1993) : comptabilité de gestion environnementale (Xiaomei, 2004 ; Jash, 2003), coût complet environnemental (Lockhart et Taylor, 2007), méthode CARE (Richard, 2012, Rambeau et Richard, 2015), etc., voire d'intégrer l'ensemble des coûts cachés (Savall et Zardet, 1992, 2003). Mais la démultiplication de ces solutions comptables couplée à leurs limites évoquées précédemment (Cf. section 1.2.) sont autant une source d'opportunités que de complexité pour servir le *reporting* extra-financier.

On comprend donc qu'une entreprise proactive en matière de RSE se doit d'intégrer ces mutations des enjeux et régulations associées dans sa manière de rendre compte. Son dispositif de *reporting* extra-financier doit donc constamment se réadapter -intégrer les nouveaux enjeux, les nouvelles contraintes, les nouvelles méthodes de mesure- (Cf. figure 2).

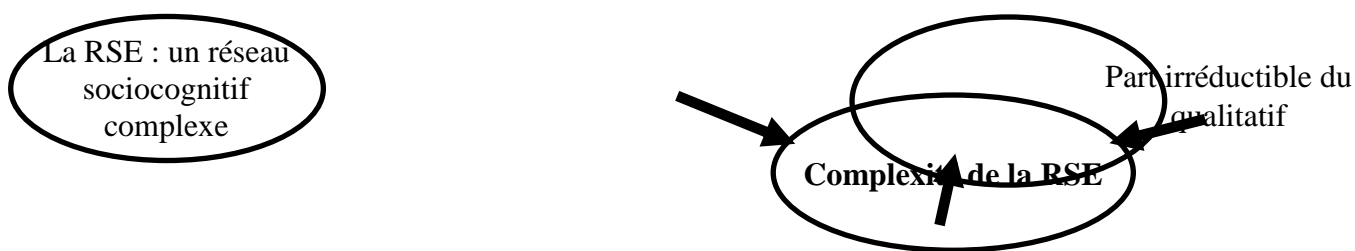




**Figure 2 : La dynamique du contexte de *reporting* extra-financier : une incessante évolution**

Cet aspect concourt directement au nœud de contrainte lié à la complexité. En effet, cette dynamique des enjeux va caractériser l'*environnement* (i.e. le contexte) dans lequel le système complexe évolue. Cohendet *et al.* (2005) évoquent l'importance de la nature de l'environnement (statique vs dynamique) sur le fonctionnement du système, établissant au passage des liens avec la parabole des horlogers<sup>62</sup> de Simon (1962, p. 470) ou l'analyse de Mintzberg (1982) sur l'environnement (simple ou complexe) de la firme.

Au final, en couplant les contraintes liées à la complexité du réseau socio-cognitif que constitue le « sujet RSE », avec son reporting qui ne peut se réduire à des indicateurs quantitatifs et dont le contexte est en constante évolution, on voit se dessiner un premier nœud de contrainte lié à la complexité de la RSE (Cf. figure 3).



<sup>62</sup> Dans cette parabole, deux horlogers construisent chacun une montre (système complexe) selon deux méthodes différentes (par étapes autonomes ou d'un bloc). Les deux sont fréquemment dérangés par le téléphone, ce qui a des impacts différents sur l'aboutissement de la fabrication de la montre. Pour Cohendet *et al.* (2005), l'environnement dans la parabole de Simon est représenté par les appels téléphoniques qui vont impacter le travail des horlogers.

Incessantes évolutions du  
contexte de *reporting* extra-  
financier

**Figure 3 : Le nœud de contraintes lié à la complexité de la RSE (ainsi que son irréductibilité et son évolutivité)**

## **2.2 Le nœud de contraintes lié aux enjeux intrinsèques du reporting extra-financier**

Vouloir rendre compte de la RSE renvoie également à un second niveau de difficultés inhérent aux enjeux intrinsèques du processus de *reporting* extra-financier. Là encore, nous pouvons identifier trois catégories de facteurs qui génèrent ce second nœud de contraintes : 1°) les contraintes liées aux enjeux de la redevabilité envers les parties prenantes, de réduction de l'asymétrie d'information ; 2°) le besoin de standardisation du *reporting* extra-financier, de se coordonner autour d'une convention de *reporting* stable ; 3°) la légitimité auprès des parties prenantes que doit apporter ce *reporting* à l'entreprise.

### **2.2.1 Les enjeux de la redevabilité envers les parties prenantes**

La redevabilité envers les parties prenantes consiste principalement en un *reporting* extra-financier. Rappelons que la finalité du *reporting* est de réduire l'asymétrie d'information (Akerlof, 1970) qui existe entre les dirigeants d'entreprises et leurs actionnaires (*reporting* « financier ») ou leurs parties prenantes (*reporting* « extra-financier »). Ceci peut se comprendre au prisme de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), voire de la théorie de l'agence élargie (Hill et Jones, 1992).

Rappelons que dès les travaux fondateurs de l'économie, sont identifiés les dangers associés à une situation où propriété et direction sont séparés. Ainsi, Smith (1776) dénonçait le possible laxisme du dirigeant<sup>63</sup>. Prolongeant cette perspective, Berle et Means (1932) soulignaient un risque d'accaparement du pouvoir dans l'entreprise par une certaine oligarchie managériale. *Via* la relation principal-agent, Jensen et Meckling (1976) précisaient la nature du conflit d'intérêt. Schématiquement, les apporteurs de capitaux (le principal) n'ont pas le temps et/ou les compétences pour gérer, au quotidien, l'entreprise. En conséquence, ils confient cette mission à un dirigeant (l'agent). Ce dernier a donc pour responsabilité de gérer l'entreprise aux mieux des intérêts du principal (les actionnaires).

---

<sup>63</sup> « Les dirigeants (...) de compagnie étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds » Smith A., (1776), (traduction française Garnier, 1983).

Cependant, l'agent bénéficie d'une double asymétrie d'information, qui lui permet, éventuellement de se comporter de manière opportuniste, au détriment du principal : d'une part, du fait de sa fonction, il est le mieux informé de ce qui se passe effectivement au sein de l'entreprise ; d'autre part, du fait de ses qualifications, il est mieux à même de comprendre et d'analyser cette information. Dès lors, s'il n'est pas contrôlé, l'agent a la latitude d'utiliser les fonds de l'entreprise à ses propres fins<sup>64</sup> plutôt qu'à sa mission (servir l'intérêt du principal). Dans cette perspective, comme l'a souligné Friedman (1970), la seule et unique responsabilité sociale du dirigeant est de ne pas se comporter de manière opportuniste, donc d'assurer sa mission de maximisation de l'intérêt des actionnaires.

Afin de prévenir ce risque d'opportunisme du dirigeant, au détriment des actionnaires, des « règles » de gouvernance ont progressivement émergé. Elles visent à pallier à l'asymétrie d'information entre le dirigeant et les actionnaires<sup>65</sup> ou à réduire la divergence d'intérêt entre le principal et l'agent<sup>66</sup>. Dans la mesure où il s'agit de protéger l'intérêt des actionnaires, on parle de « *shareholder model* » (Freeman et Reed, 1983 ; Hill et Jones, 1992 ; Smith, 2003) ou de « *modèle actionnarial* » (Charreaux, Desbrières, 1998). Le *reporting* financier, imposé par le législateur, s'inscrit dans cette logique. Il oblige la direction à fournir une information certifiée conforme aux normes comptables et financières en vigueur par un organisme tiers indépendant, le Commissaire aux comptes. Même si des biais demeurent, l'asymétrie d'information sur la manière dont est effectivement gérée l'entreprise est, ainsi, réduite.

Berle et Means (1932) avaient vu plus loin en anticipant que les dirigeants avaient une responsabilité, non seulement envers leurs actionnaires, mais, plus largement auprès de tous ceux dont le bien-être est susceptible d'être affecté par les activités de l'entreprise. D'où la nécessité de l'émergence d'un contrôle « neutre » veillant à l'équilibre des intérêts des différents groupes de la communauté. Cette perspective fût ensuite approfondie par Bowen (1953), puis par Freeman (1984) qui reprend et popularise le néologisme de « *stakeholder* » inventé par Ansoff et Stewart<sup>67</sup>, généralement traduit par « parties prenantes » dans les travaux francophones.

Freeman (1984) diffuse donc l'idée que la finalité de l'entreprise ne peut se réduire à la seule préservation de l'intérêt des actionnaires. Emerge ainsi la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*). En réalité, il serait plus exact d'évoquer « les » théories des parties prenantes. Dès 1995, Donaldson et Preston en distinguent trois versions : une descriptive, une instrumentale et une normative. A la suite de Phillips *et al.* (2003), Gond et Mercier (2006) soulignent que cette diversité résulte de la multiplicité des définitions de la notion de « parties prenantes » (acceptions larges, étroites, intermédiaires...)<sup>68</sup>. Cette prolifération de définitions a perduré jusqu'à une période récente, même s'il semble qu'avec l'avènement de l'ISO 26000 en 2010, le phénomène

---

<sup>64</sup> Ce comportement opportuniste du dirigeant peut s'inscrire dans un cadre légal (ex. : choix d'affectation des bénéfices), mais aussi illégal (ex. : abus de bien social).

<sup>65</sup> Obligation de reddition des comptes, certifiés conformes par un commissaire aux comptes ; conseil d'administration, etc.

<sup>66</sup> En faisant du dirigeant un actionnaire via des stock option, par exemple.

<sup>67</sup> En 1963, au sein du Stanford Research Institute.

<sup>68</sup> Sans être exhaustifs, Gond et Mercier (2006) distinguent 13 définitions auxquelles il est possible d'ajouter celle de Jones (1980) qui inspire celle de la Commission Européenne de 2001.

tende à se stabiliser. Un autre facteur explicatif de cette diversité de théories des parties prenantes s'explique par l'évolution dans le temps des approches de la RSE. Cela peut s'observer depuis les années cinquante où le couplage entre performance économique et RSE s'affirme progressivement (Lee, 2008)<sup>69</sup>; voire même de manière beaucoup plus ancienne, en soulignant les évolutions socio-historiques qui ont marqué le monde, ainsi que celles de la notion même de responsabilité, depuis la fin du 18<sup>ème</sup> siècle (Capron et Quairel, 2015).

Dans la mesure où aucune conception « orthodoxe » (Capron et Quairel, 2015) n'a émergé en matière de RSE, que la multiplicité des définitions de la notion de « partie prenante » perdure et, qu'en conséquence, co-existent plusieurs « théories des parties prenantes », nous adopterons une conception « minimaliste » de la théorie des parties prenantes. Nous l'assimilerons à un amendement à la théorie de l'agence qui vise à élargir les obligations de l'agent envers le principal à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (ces dernières étant conçues dans leur acception large, proposée par Freeman (1984)<sup>70</sup> qui nous semble, sinon faire consensus, du moins constituer un dénominateur commun). Dès lors, le « *shareholder model* » (ou « *modèle actionnarial* ») qui renvoie à la conception classique de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) doit être remplacé par un « *stakeholder model* » (Freeman, 1984) ou « *modèle partenarial* » (Charreau et Desbrières, 1998) qui renvoie à une théorie de l'agence « élargie » (Hill et Jones, 1992). Dans cette perspective, les règles de gouvernance doivent être adaptées pour protéger l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes, et non plus les seuls actionnaires.

L'obligation de *reporting extra-financier* imposée par l'article 225 de la Loi « Grenelle 2 » participe pleinement de cette logique. Elle vise à réduire l'asymétrie d'information entre l'agent (la direction de l'entreprise) et non plus simplement le principal (l'actionnaire), mais l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Ainsi, la puissance publique impose aux entreprises cotées de rendre compte de leurs activités, sur le plan social et environnemental, afin que leurs parties prenantes soient informées des impacts avérés ou potentiels de l'activité de l'entreprise sur le bien-être, à court, comme à long terme. Comme nous le verrons, ce *reporting* social et environnemental doit porter sur l'ensemble du Groupe (soit les 24 sociétés du Groupe Remy Cointreau) et être certifié conforme par un organisme tiers indépendant (OTI) ayant un rôle de commissariat aux comptes dédié à la RSE (ici, Ernst & Young). Pour s'assurer de la validité de l'audit extra-financier –que ce soit en termes de compétence

---

<sup>69</sup> Lee (2008) identifie plusieurs grandes périodes : les années 1950-60, inspirées par Bowen (1953), qui se focalisent sur les « Ethic and social obligation of business » ; les années soixante-dix, influencées par les travaux de Wallich et Mc Gowan (1970), sur l' « *Enlightened Self-Interest* » ; les années quatre-vingt, autour des travaux de Caroll (1979), Wattrick et Cochran (1985) ou encore Wood (1991) sur le « *corporate social performance model* » ; et, enfin, les années quatre-vingt-dix marquées par les travaux de Freeman (1984), Clarkson (1995) et Hart (1997) qui donnent lieu au « *stakeholder approach and strategic management* ».

<sup>70</sup> « *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* » (Freeman, 1984, p.46). Par contre, nous excluons clairement le management (les dirigeants) des parties prenantes de l'entreprise (contrairement à Evan et Freeman, 1983), car, comme le remarque Cazal (2011) l'entreprise serait « vidée de sa substance ». En outre, replacé dans le cadre théorique de la théorie de l'agence « élargie », cela impliquerait que l'agent rende des comptes à lui-même et s'auto-gouverne partiellement.

ou pour prévenir un conflit d'intérêt-, l'OIT doit obtenir une accréditation spécifique délivrée par l'Organisme Accréditeur national (le Cofrac).

Précisons, à ce niveau que, pour fiabiliser l'audit de l'OTI, l'entreprise a l'obligation de fournir un document de protocole. Ce dernier explique la méthodologie du *reporting* extra-financier adoptée par l'entreprise car il n'existe pas de conventions d'évaluation et de mesure des aspects sociaux et environnementaux. En effet, il existe des normes comptables et financières qui, si elles demeurent imparfaites, ont l'avantage de standardiser les calculs d'une entreprise à l'autre. L'OTI en charge de l'audit comptable et financier les connaît. En matière extra-financière, même si l'article 225 du Grenelle de l'Environnement précise les différents indicateurs RSE, de nombreuses variations d'interprétation et de mesure sont susceptibles de perdurer entre les entreprises. L'OTI doit donc pouvoir disposer d'un document qui lui permet de comprendre le plus exactement possible la construction et la mesure des indicateurs. Ce document doit obéir aux principes généraux que sont la pertinence, l'exhaustivité, la fiabilité, la neutralité et la clarté. C'est l'objet du protocole de *reporting*, qui est un document interne destiné à la vérification externe par le Commissaire aux Comptes.

Bien sûr, malgré toutes ces mesures, une certaine asymétrie d'information perdure : le *reporting* est forcément incomplet (même si l'entreprise s'efforce de faire honnêtement et scrupuleusement son *reporting*, les indicateurs ne peuvent appréhender l'ensemble des aspects extra-financiers et l'appréciation de certains points demeure discutable), la plupart des parties prenantes ne consultent pas les documents extra-financiers, celles qui les consultent n'ont pas forcément les compétences pour les analyser. En outre, nombre de parties prenantes ne s'investissent pas dans ce rôle de « contrôle » car, contrairement à l'actionnaire, dans le modèle principal-agent « standard » elles n'ont pas de pouvoir effectif sur le dirigeant pour défendre leurs intérêts. Bien sûr, elles peuvent se regrouper en association, s'appuyer sur des ONG existantes, faire appel aux pouvoirs publics, voire aux médias. Mais cela implique, au-delà des coûts d'agence, des coûts de coordination entre parties prenantes « faibles », donc des coûts de transactions (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985). Dans de nombreux cas, du fait de la dissémination de ces parties prenantes faibles, les coûts de transaction sont tels, au regard des gains attendus, qu'ils dissuadent ces parties prenantes d'agir pour défendre leurs intérêts<sup>71</sup>.

## **2.2.2 Besoins de coordination, de fiabilisation et de standardisation du reporting RSE**

Le *reporting* RSE peut être analysé comme une somme d'informations sur les pratiques responsables de l'entreprise que les parties prenantes devront analyser pour affiner leur perception<sup>72</sup> de l'entreprise en question. La sélection de ces informations, la fiabilisation de leur collecte et de leur hiérarchisation représentent des défis importants pour la RSE selon Bénabou et Tirole (2010 p. 14). En effet, il subsiste ici un *besoin de coordination*

---

<sup>71</sup> Dans le cadre de cet article, nous ne creuserons pas ce point qui ouvre un nouveau pan de recherche : notre objet était, ici, simplement, de souligner les limites de l'impact du reporting extra-financier.

<sup>72</sup> Selon les parties prenantes cette perception conduira à faire des choix éclairés d'interactions avec l'entreprise (investir, acheter, soutenir, etc.).

des acteurs (entreprises et parties prenantes) sur ces défis, contrairement aux conventions en place entre les entreprises et leurs financeurs à propos des données financières. Cette problématique est typiquement l'affaire de la théorie des conventions<sup>73</sup>, et plus particulièrement de la question de la *genèse des conventions*.

La question de la genèse des conventions n'a été traitée que partiellement par les deux courants de la théorie des conventions (i.e. *l'approche stratégique*<sup>74</sup> et *l'approche interprétative*<sup>75</sup>), comme le souligne Ancori (2005). Ce dernier propose donc d'affiner cette analyse à l'aide des réseaux sociocognitifs complexes, en intégrant l'importance des interactions collectives dans ce processus. Cette modélisation permet d'éclairer les mécanismes qui agissent pour constituer les conventions, en insistant sur le rôle des acteurs *premiers adoptants de conventions locales*, qui précèdent la stabilisation d'une convention plus globale. Ces conventions locales se forment entre acteurs ayant une proximité cognitive et donc une propension à communiquer plus forte. De proche en proche, la convention globale va ainsi se constituer par l'action collective. Ce type d'approche fait écho à d'autres travaux sur la prise de décisions en groupe, comme ceux de Caillaud et Tirole (2007), qui soulignent l'importance des *stratégies de persuasion en cascade* dans la construction d'un consensus. Rappelons que la convention est par essence un consensus de ce type.

Dans le cadre du *reporting* extra-financier, la convention locale peut prendre forme dans les pratiques de certains acteurs, qui partagent une même approche du *reporting* (proximité cognitive). Ces derniers ont ensuite inspiré<sup>76</sup> la formulation de la loi Grenelle 2 (convention locale), qui elle-même va influencer les entreprises ciblées comme Remy Cointreau. Ce processus peut ensuite aboutir à un verrouillage conventionnel, dans lequel les informations RSE et la forme de leur présentation feront l'objet d'un savoir commun (*Common Knowledge* au sens de Lewis 1969). On retrouve ici des mécanismes de persuasion en cascade comme ceux décrits par Caillaud et Tirole (2007). La question est de savoir si la stabilité de ce savoir commun peut un jour égaler celle atteinte par le *reporting* financier. On entre ici dans la quête de légitimité d'une approche standardisée, qui constitue aussi une question pour la théorie des conventions.

---

<sup>73</sup> Pour une synthèse voir Batifoulier (2001).

<sup>74</sup> La genèse des conventions n'est pas évoquée dans la formalisation initiale du concept par Lewis (1969) même si elle est présente dans la notion de « précédents ». Cette notion est d'ailleurs la base des modèles de théorie des jeux évolutionnistes (ex : Young 1996), qui ne dépassent pas le cadre de l'analyse individuelle. De manière générale, la genèse des conventions est formalisée en théorie des jeux évolutionnistes sur la base de l'état initial du système et de la « masse critique » permettant d'aboutir à la convention. Cette formalisation permet davantage de « prédire » la stabilisation d'un équilibre (et donc d'une convention) que de formaliser son origine.

<sup>75</sup> L'approche interprétative, issue des travaux de Keynes (1936, pp. 167 et 219) et des développements comme Dupuy (1989), reste davantage axée sur l'importance du collectif (mimétismes) dans l'origine des conventions, sans pour autant analyser ses déterminants.

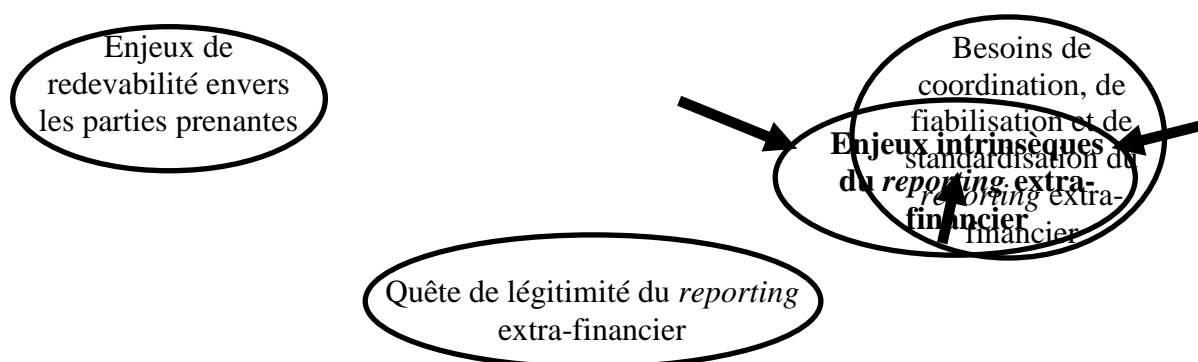
<sup>76</sup> Certains acteurs à l'origine de la loi grenelle 2 ont été aussi présents dans d'autres instances ou projets en lien avec la RSE (ex : élaboration d'ISO 26000, GRI) et ont pu s'inspirer de ces travaux pour constituer le texte de loi.

### 2.2.3 La quête de légitimité du reporting extra-financier

Le *reporting* extra-financier souffre d'un manque de légitimité au regard du *reporting* financier « standard » qui, lui, bénéficie déjà de ce statut conventionnel. Pour construire cette légitimité, le *reporting* extra-financier peut se structurer par mimétisme sur les pratiques du *reporting* financier. Nous examinons, ici, dans quel mesure l'outil de *reporting* développé par le Groupe Rémy Cointreau peut permettre de cristalliser ce processus de légitimation.

Afin de gérer le risque de non-fiabilité de son reporting RSE sur ses 24 sites, le Groupe Rémy Cointreau a décidé de construire un outil informatique de collecte et de traitement des informations RSE. L'outil proposé s'inspire de celui déjà utilisé pour les données financières et l'esprit général de ce projet est de placer le *reporting* RSE aux mêmes niveaux d'exigence que le *reporting* financier. L'outil de *reporting* couvre environ 50 indicateurs, dont la construction est précisée dans le document de protocole de *reporting* à destination des vérificateurs. Le périmètre de ce *reporting* couvre les indicateurs requis par la loi Grenelle II, ainsi qu'une série d'indicateurs propres aux activités du groupe et son secteur d'activité. D'un point de vue technique, le logiciel est verrouillé comme un logiciel comptable (limitation des droits, historique des modifications, clôture des exercices), il assure lui-même les conversions nécessaires (ex : harmonisation des unités de mesure entre les sites), il signale toute variation anormale d'un indicateur et il peut fournir des données consolidées brutes ou corrigeant les effets de la variation de la taille du groupe (comparabilité).

L'ensemble de ces précautions permet de renforcer la crédibilité du *reporting* extra-financier du Groupe Rémy Cointreau et envoie un signal positif aux parties prenantes destinataires. Cette bonne pratique peut constituer les bases d'une convention locale (Ancori, 2005) qui peut amorcer, avec celles d'autres entreprises, un processus de légitimation du *reporting* RSE. Par contre, il faut noter que ce logiciel est le résultat d'un projet plus global, qui dépend de la maturité de l'entreprise en matière de RSE et de sa co-construction en interne. Ces éléments nous poussent à examiner plus en détail les contraintes internes à l'entreprise qui vont constituer un troisième nœud de contraintes (Cf. Section 3.) qui viennent s'ajouter à ceux évoqués dans cette section, synthétisé par la figure 4.



## **Figure 4 : Le nœud de contraintes lié aux enjeux intrinsèques du *reporting* extra-financier**

### **2.3 Nœud de contraintes liées aux attentes de l'entreprise**

Vouloir rendre compte de la RSE renvoie, enfin, à un troisième niveau de difficulté qui relève des attentes de l'entreprise elle-même. Ici aussi, trois types d'objectifs, potentiellement contradictoires, doivent être intégrés : 1°) l'outil de *reporting* extra-financier doit participer de l'apprentissage de la RSE au niveau de l'ensemble des personnels ; 2°) dans sa conception, comme dans son utilisation, l'outil doit simultanément concilier les spécificités de l'organisation et les attentes du législateur ; 3°) l'outil de *reporting* doit faire face au dilemme entre, d'une part, le besoin de stabilisation des indicateurs (pour permettre la comparabilité) et des routines organisationnelles du reporting extra-financier et, d'autre part, le risque d'obsolescence de l'outil.

#### **2.3.1 Contribution de l'outil de reporting à l'apprentissage de la RSE**

Nous avons vu, dans les sections précédentes que le *reporting* extra-financier doit rendre compte d'un objet complexe –la RSE–, tout en répondant à des exigences de redevabilité de plus en plus contraintes par le législateur et scrutées par les parties prenantes auprès desquels l'entreprise entend établir sa légitimité. Le risque est alors de s'enfermer dans un *reporting* que l'on pourra qualifier de « réglementaire » ou de « technique ». Celui-ci sera vécu, par les personnels comme une contrainte : des indicateurs à renseigner et des objectifs à atteindre, sans qu'ils ne fassent sens pour les membres de l'entreprise.

Le *reporting* extra-financier constitue un outil de gestion au sens où il participe des actes classiques de la gestion (Grimand, 2012). Or, comme l'ont souligné de nombreux auteurs à la suite d'Aggeri et Labatut (2010), au-delà de son efficacité –ici la capacité du *reporting* à satisfaire aux exigences réglementaires et techniques– l'outil de gestion doit impacter « *les dynamiques organisationnelles et l'action collective* » (Grimand, 2012, p.238). Grimand s'inscrit, ici dans une perspective déjà ouverte par Moisdon (1997) puis David (1998) où l'outil de gestion a vocation à accompagner les processus de changement organisationnel. Cette perspective nous semble d'autant plus vraie lorsqu'il s'agit de rendre compte d'une démarche responsable, même si Acquier déplorait en 2007 que « *les cadres théoriques de la RSE ont historiquement fait peu de place à une analyse en termes d'instruments gestionnaires* » (Acquier, 2007, p.8).

Implicitement ou explicitement, la mise en œuvre de démarches responsables est destinée à donner du sens à l'activité de l'entreprise, à expliciter sa contribution sociétale. Elle contribue donc à donner du sens au travail des personnels. L'outil de gestion qu'est



le *reporting* extra-financier doit donc faire sens auprès de l'ensemble de ceux qu'il concerne et, en premier lieu, les collaborateurs qui le font vivre, qui le nourrissent directement ou indirectement. L'enjeu est bien, ici, que l'outil de *reporting* contribue à l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978) de la RSE au sein de l'entreprise (Wood, 1991 ; Senge, 1992 ; Baret et Petit, 2010).

A l'inverse, si l'outil se réduit, aux yeux des acteurs de l'entreprise, à une contrainte « réglementaire » ou « technique » supplémentaire, il ne fera pas sens auprès des personnels. Non seulement, il ne nourrira pas l'apprentissage organisationnel de la RSE, mais risque d'être contre-productif : ceux en charge du *reporting* extra-financier seront isolés et la RSE sera perçue négativement par les autres catégories de personnels.

L'outil de gestion « *reporting* extra-financier » doit donc être construit de manière à faire sens auprès des personnels de l'entreprise pour contribuer à l'apprentissage en « *double boucle* » (Wood, 1991) de la RSE. En effet, un apprentissage en « *simple boucle* » de la RSE se réduit à une adaptation au contexte (réglementaire notamment). Dans ce cas, les acteurs renseigneront l'outil de reporting extra-financier par obligation (légale, et/ou de leur hiérarchie). L'alimentation de l'outil sera donc discontinuée, au grès des pressions exercées pour le remplir. Dans le cas d'un apprentissage en « *double boucle* », les acteurs sont imprégnés des valeurs et enjeux de la RSE. Il s'agit d'un apprentissage profond où les acteurs ont intégré le sens de l'outil et le remplissent spontanément.

Bien évidemment, l'outil de *reporting* seul ne va pas permettre la transition vers une logique d'organisation apprenante (Senge, 1992). Mais, à son échelle, il doit contribuer à répandre la vision « RSE » dans l'entreprise, participer de l'irrigation et de l'amplification de la démarche RSE (Baret et Petit, 2010). Cela implique donc une conception qui sache concilier les attentes des parties prenantes externes (et notamment celle du législateur) avec les spécificités de l'organisation...

### **2.3.2 Conception et utilisation de l'outil de reporting : concilier spécificités de l'organisation et attentes du législateur**

Comme nous l'avons vu (Cf. section 2.1.), la vocation première de l'outil de *reporting* extra-financier est de réduire l'asymétrie d'information entre la direction de l'entreprise et ses parties prenantes sur l'engagement sociétal de la firme. En France, la réglementation a progressivement précisé les obligations de *reporting* jusqu'à constituer une exigence réglementaire très précise, telle que formulée dans le décret 2012-557 - applicatif de l'article 225 de la Loi « Grenelle 2 »- relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale pour les sociétés cotées de plus de 500 salariés. Symétriquement, nous venons de voir (Cf. section 3.1.) que l'outil de *reporting* doit être adapté aux spécificités de l'entreprise pour faire sens auprès des personnels afin de favoriser un apprentissage profond des enjeux de la démarche responsable.

Ceci nous renvoie à la grille de lecture des outils de gestion proposée par Chiapello et Gilbert (2013). Ces auteurs nous invitent à distinguer deux états possibles pour les outils de gestion : l'état « *circulant* » où l'outil de gestion « *intervient sur un vaste périmètre*

*national, voire international* » (Ibid, p.250) et l'état « inscrit » « qui correspond à des outils contextualisés, spécifiques à une organisation et à son contexte interne » (Ibid, p.251).

L'état circulant procède d'une approche institutionnelle (Schäfer, 2016, p.78). Appliqué à notre objet, il permet de comprendre le processus de construction d'un *reporting* extra-financier tel qu'élaboré dans l'article 225 de la Loi Grenelle 2. L'état circulant permet d'appréhender l'origine et les enjeux de la redevabilité envers les parties prenantes (i.e. comment la puissance publique a progressivement considéré que l'asymétrie d'information sur les pratiques sociales et environnementales des entreprises françaises cotée n'était plus acceptable au sein de la société ; sur quels points les firmes devaient faire preuve de transparence en fonction de la culture nationale et des attentes des parties prenantes). Dans cette perspective, les indicateurs attendus par le législateur, et que l'on doit retrouver au sein de l'outil de *reporting* extra-financier, sont conçus indépendamment des caractéristiques de l'entreprise qui aura obligation de l'implémenter.

A l'inverse l'état inscrit correspond à une approche interactionnelle et contextuelle (Schäfer, 2016, p.78). C'est la phase où l'entreprise va s'approprier les exigences du Grenelle 2 pour construire un outil de *reporting* extra-financier. Il s'agit d'analyser le « comment » plutôt que le « pourquoi » (Ibid, p.125) : comment mettre en place un *reporting* qui fasse sens, contribue à l'apprentissage profond de la RSE ? Le « pourquoi » (i.e. réduire l'asymétrie d'information), abordé *via* l'état circulant, n'est plus l'objet. Analyser l'état inscrit, c'est « regarder l'outil et la forme particulière qu'il prend dans son contexte, et de le lier aux acteurs qui sont pertinents pour comprendre ce qu'il est, ceux qui l'ont fait et ce qu'il porte dans la forme où il se trouve » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 250). Comme le souligne Schäfer, « l'état inscrit correspond à la mise en œuvre de l'outil de gestion et à son processus de réception, de diffusion et d'appropriation individuelle, d'intégration organisationnelle ou de rejet » (Schäfer, 2016, p.125).

A travers l'analyse de l'état inscrit il s'agit donc de comprendre comment l'entreprise s'approprie l'outil de *reporting* extra-financier en fonction de ses spécificités propres (i.e. qu'il fasse sens pour ses personnels), tout en veillant à ce qu'il réponde aux attentes du législateurs (dont la genèse a été appréhendée *via* l'étude de l'état circulant). Mais cet enjeu de conception et d'utilisation de l'outil doit aussi être appréhendé en dynamique : les acteurs de l'entreprise ont besoin de stabilisation au niveau des indicateurs à renseigner alors que simultanément, le contexte change (Cf. section 1.3.) induisant un besoin d'évolution de ces mêmes indicateurs. C'est cette ultime forme de contrainte que nous allons désormais aborder.

### **2.3.3 Le besoin de stabilisation des indicateurs et des routines organisationnelles du reporting extra-financier versus le risque d'obsolescence de l'outil**

Les développements très riches de la littérature sur les routines organisationnelles<sup>77</sup> peuvent nous permettre d'aborder les tensions autour de la stabilisation du *reporting* extra-financier. Le concept de routine est à considérer ici comme un « terme général

---

<sup>77</sup> Pour une synthèse de cette littérature voir Becker (2004)

pour tous les modèles de comportement réguliers et prévisibles [en entreprise] » (traduction de Nelson et Winter 1982 p.14). Ce terme générique regroupe des activités et comportements très vastes selon Nelson et Winter (1982). Ces auteurs soulignent de surcroît que certaines routines sont parfaitement compatibles avec des situations non-routinières comme l'innovation.

Ces réflexions mettent en lumière l'existence d'un dilemme potentiel entre le besoin de stabilisation et de routinisation du *reporting* extra-financier (pour des questions de praticité et de comparabilité) et le risque d'obsolescence que cela peut engendrer. Nous sommes ici face à l'opposition classique entre la stratégie d'exploration et la stratégie d'exploitation (March 1991), dans laquelle les routines prennent une place ambiguë.

Dans le cadre du *reporting* extra-financier, la stratégie d'exploration et la stratégie d'exploitation sont nécessaires. Nous pouvons illustrer cela avec le cas de Remi Cointreau. Dans ce dernier, la construction de l'outil a constitué une phase d'exploration pour répondre à un défi lancé par la loi Grenelle 2. En même temps, ce dernier a été relevé grâce à la maturité de l'entreprise en matière de RSE, ce qui constitue une heuristique d'innovation basée sur des pratiques routinières (Nelson et Winter 1982 p.128). Ensuite, la stabilisation de l'outil peut instaurer de nouvelles routines, en lien avec son utilisation (phase d'exploitation). Cette étape est néanmoins conditionnée par le succès de l'apprentissage organisationnel autour de l'outil et le fait qu'il ne soit pas rejeté par les acteurs, sur la base d'autres routines déjà ancrées dans l'organisation et malmenées par l'outil. Enfin, les contextes changeants de la RSE et de l'entreprise vont constituer des points de flexibilité obligatoire pour l'outil, qui devra s'adapter aux changements de l'entreprise et aux évolutions de la nature d'un *reporting* extra-financier. Cela rappelle que la RSE est par nature un sujet propice aux stratégies exploratoires, pour lesquelles toutes les routines organisationnelles ne sont pas adaptées.

Au final, il est possible de synthétiser ce troisième nœud de contraintes de la manière suivante :

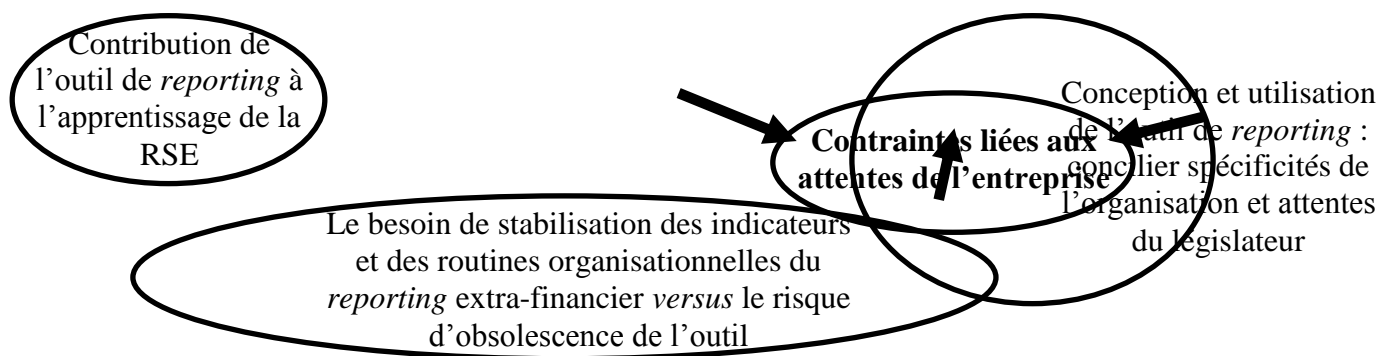
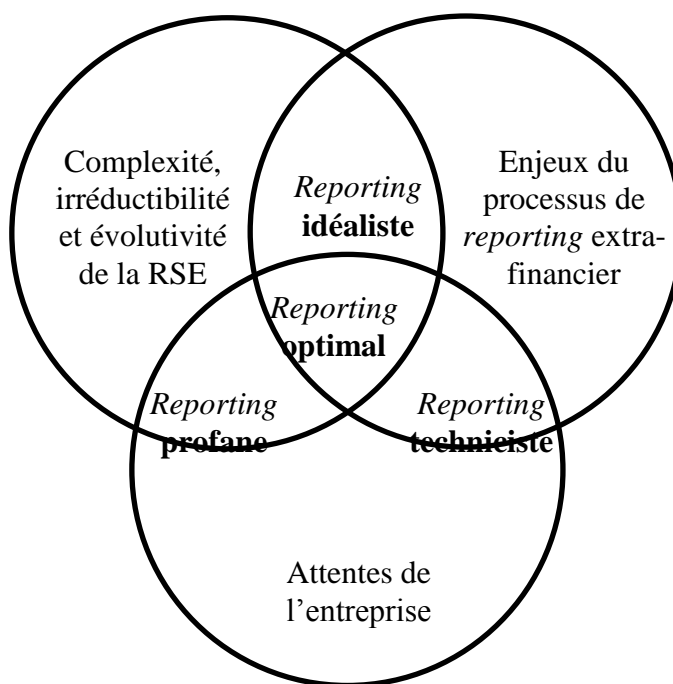


Figure 5 : Le nœud de contraintes lié aux attentes de l'entreprise

## 2.4 Les écueils d'un reporting extra-financier au cœur de trois nœuds de contraintes

Au cours des parties précédentes, nous avons successivement identifié trois nœuds de contraintes au sein desquels l’outil de reporting extra-financier doit s’inscrire : 1°) le nœud de contraintes lié à la complexité, l’irréductibilité et l’évolutivité de la RSE ; 2°) le nœud de contraintes lié aux enjeux intrinsèques du reporting extra-financier ; 3°) le nœud de contraintes liées aux attentes de l’entreprise. Cette inscription de l’outil au sein des nœuds de contraintes peut se faire de manière plus ou moins efficace, selon la capacité à gérer les points de convergences et de friction entre ces différents nœuds de contraintes. Ceci peut être représenté via un diagramme de Venn (Cf. figure 6) où chaque nœud de contraintes est représenté par un sous-ensemble. L’intérêt de cette représentation réside dans les zones de recouvrement entre deux sous-ensembles, qui représentent les écueils possibles de l’outil de *reporting* extra-financier. La zone centrale où les trois sous-ensembles se superposent représente la « solution », le *reporting* « optimal » qui parvient à concilier les contraintes contradictoires.



**Figure 6 : Les trois nœuds de contraintes du reporting extra-financier, ses écueils et l’idéal**

Nous allons désormais expliciter chacune des formes d’écueil dans la construction de l’outil de reporting que nous avons identifié. Puis, pour conclure, nous évoquerons la « solution » optimale qui constitue l’objectif à poursuivre pour l’entreprise.

La stratégie du *reporting* « **idéaliste** » s’attache à bien intégrer la complexité de la RSE ainsi que ses dimensions évolutives et qualitatives. De même, elle satisfait aux enjeux du processus de *reporting* extra-financier, en assurant une redevabilité envers les parties prenantes *via* un *reporting* standardisé qui légitime la démarche RSE de l’entreprise. Malheureusement, ce processus de construction de l’outil de *reporting* ne fait pas l’objet d’une co-construction au sein de l’entreprise. Il reste porté par un groupe d’ « initiés » (généralement la direction RSE et/ou le comité de pilotage dédié). Il ne fait pas sens auprès des autres personnels et ne contribue donc pas à un apprentissage profond de la

RSE. L'outil demeure perçu comme une contrainte par nombre d'acteurs mobilisés pour le renseigner. De fait, il ne « vit » que sous la pression du groupe d'initiés. Cette stratégie est difficilement tenable à plus ou moins long terme et l'outil risque de mourir progressivement. En outre, le fait de confier le processus de *reporting* à une poignée d'initiés peut illustrer le fait que la démarche RSE est déconnectée de la véritable stratégie de l'entreprise qui, elle, mobilise, théoriquement, tous les acteurs.

La stratégie du *reporting* « **profane** » a pour avantage de bien appréhender les valeurs responsables et de favoriser leur diffusion auprès des personnels. A court terme ce peut être un moyen d'amorcer une démarche RSE et son apprentissage. C'est également une stratégie de *reporting* qui peut convenir à des petites structures, qui veulent communiquer sur leur engagement responsable sans supporter les contraintes du cadre conventionnel qui s'impose aux entreprises cotées de plus de 500 salariés. Mais c'est bien là la limite de cette stratégie : sortir des cadres conventionnels en se limitant à un outil peu contraignant, qui ne prend pas suffisamment en compte les enjeux intrinsèques du *reporting* extra-financier, génère le risque de ne pas remplir son rôle de redevabilité, voire de favoriser une certaine forme de *greenwashing*. De manière générale, il s'avérera non structuré et incomplet. De fait, il ne sera pas satisfaisant pour respecter les principes de comparabilité et de redevabilité destinés à réduire l'asymétrie d'information.

La stratégie du *reporting* « **techniciste** » est parfaitement cohérente avec les exigences légales comme celles de l'article 22R de la Loi Grenelle 2. Elle permet de restituer une RSE technique, plutôt quantitative. En outre, elle offre une approche qui facilite l'instauration de routines organisationnelles très utiles pour favoriser la mise en œuvre de l'outil. Par contre, symétriquement, cette approche intègre difficilement le caractère évolutif du contexte de la RSE et s'accommode mal de ses aspects qualitatifs. De même, l'accent porté sur la dimension purement technique de l'outil ne favorise pas le dialogue avec les parties prenantes. Pour la même raison, l'effet sur la diffusion et l'apprentissage de la RSE au sein de l'organisation s'avère incertain.

## 2.5 Vers un reporting « optimal » ?

La stratégie du *reporting* « **optimal** », comme son nom l'indique, relève du modèle théorique idéal-type qui incarne une forme de perfection. Il s'agit d'une stratégie qui s'attache à concilier les exigences des différents nœuds de contraintes. L'outil est conçu pour appréhender simultanément :

- l'ensemble des enjeux RSE, en intégrant 1°) la complexité du réseau socio-cognitif, 2°) les dimensions quantitatives et qualitatives de la RSE ainsi que 3°) les incessantes évolutions du contexte dur *reporting* extra-financier ;
- l'ensemble des enjeux intrinsèques du *reporting* extra-financier, en intégrant 1°) les objectifs de redevabilité envers les parties prenantes, 2°) les besoins de coordination, de fiabilisation et de standardisation du *reporting*, ainsi que 3°) les objectifs de légitimité qu'apporte le *reporting* extra-financier ;
- l'ensemble des attentes de l'entreprise avec un outil de *reporting* extra-financier 1°) qui contribue à l'apprentissage de la RSE, 2°) qui, dans sa conception et son

utilisation, concilie les spécificités de l'organisation (état inscrit) avec les attentes du législateur (état circulant), 3°) sait conjuguer le besoin de stabilisation des indicateurs et routines organisationnelles avec la prévention du risque d'obsolescence de l'outil.

Suite à l'entrée en vigueur du décret 2012-557, la Direction Générale de Remy Cointreau a eu la volonté de structurer un outil de *reporting* extra-financier qui réponde exactement aux mêmes exigences de fiabilité que le *reporting* financier. Ceci est en adéquation avec la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) qui veut que le rapport de gestion traite de manière cohérente les données financières et extra-financières. La collecte des données est fiabilisée sur l'ensemble des sites avec une traçabilité afin de conserver la comparabilité dans le temps et de pouvoir analyser les évolutions et écarts observés. Des auditeurs externes (Ernst & Young) ont validé la solidité de l'outil. Ce faisant, le Groupe s'avère exemplaire en ce qui concerne le second nœud de contraintes lié aux enjeux intrinsèques du *reporting* extra-financier.

Parallèlement, la Direction RSE du Groupe veille à ce que l'outil intègre la RSE dans sa complexité, son caractère évolutif et ses dimensions qualitatives (ce qui correspond au premier nœud de contraintes). Ainsi l'outil couvre environ 50 indicateurs (les indicateurs requis par la Loi, ainsi que des indicateurs propres) et intègre des informations qualitatives (discours écrits de la Direction RSE, de la Direction RH, etc.). Il est aussi évolutif en permettant l'émergence de nouveaux indicateurs, la disparition d'anciens et de changer les conversions des années antérieures.

Enfin, la mise en place de l'outil se présente comme un projet co-construit. En effet, outre la Direction Générale, plusieurs services ont été fortement mobilisés pour élaborer le protocole de *reporting* (service RSE, bien sûr, mais aussi service informatique, service RH, communication financière...). L'expérience de plusieurs années du Groupe en matière de RSE a été un élément déterminant pour élaborer un outil que l'ensemble des contributeurs pourrait nourrir de manière fiable et régulière. Ainsi, une fois que l'outil s'est avéré fonctionnel, un important processus de sensibilisation et de formation a été déployé dans les 24 sites du Groupe. Cette mobilisation des personnels autour de l'outil a été favorisée, en amont, par une validation du projet étape par étape (co-construction) et, en aval, par un accompagnement lors des premières utilisations. Les enjeux sous-jacents au troisième nœud de contraintes sont donc bien appréhendés.

Au final, la stratégie du Groupe Rémy Cointreau d'élaborer un outil de *reporting* extra-financier « optimal » (selon notre typologie) est bien amorcée. Mais cela a impliqué de très importants moyens humains (environ 80 jours de travail pour les équipes mobilisées avec une implication forte de différents services) financiers (environ 44.000 € de frais informatiques et le recours à une SSII externe). De plus le déploiement de l'outil n'a été possible que du fait de l'importante expérience du Groupe Rémy Cointreau en matière de RSE en générale et de *reporting* extra-financier en particulier. L'approche étape par étape et la co-construction avec les utilisateurs ont été les facteurs clés de succès. La maturité préalable en termes de RSE et le fait que les personnels s'étaient déjà appropriés les enjeux ont été une condition préalable *sine qua non* à l'implémentation de l'outil.

Néanmoins, on notera que le risque de basculer dans une RSE purement « réglementaire » (contrainte par le Droit) ou « technique » (croire qu'il suffit de renseigner les indicateurs pour avoir une politique socialement responsable) demeure présent. Ce modèle n'est donc transposable qu'à des entreprises matures en termes de RSE, que le coût et la complexité de l'outil ne dissuadent pas de s'inscrire dans une logique de co-construction. On comprend donc, que des entreprises moins avancées peuvent se satisfaire, à court terme, d'équilibres partiels (stratégie techniciste, profane, voire idéaliste) car le *trilemme* reste extrêmement complexe à résoudre.

## Conclusion

Au travers de cette quatrième et dernière phase du processus d'institutionnalisation des démarches responsables au sein des organisations, nous nous sommes intéressés à ce qui représente désormais l'un des enjeux majeurs pour les entreprises : évaluer, piloter et rendre compte de la performance globale. Pour ce faire, nous avons procédé en deux temps.

Premièrement, nous nous sommes focalisés sur le volet évaluation et pilotage. En préalable, nous avons souligné la pertinence d'une approche transdisciplinaire conjuguant sciences de gestion et économie (1.1.). Puis, en nous appuyant sur les travaux réalisés avec B.Drevet, nous avons abordé les enjeux et limites d'une comptabilité élargie (1.2.). Ensuite, sur la base de nos recherches réalisées sur le sujet entre 1993 et 2005, nous avons exposé comment les méthodes économiques permettent d'intégrer les externalités à l'évaluation (1.3.). Enfin, nous avons proposé de coupler les approches économiques et gestionnaires dans le calcul des impacts sociétaux comme moyen d'affirmer et piloter l'engagement responsable d'une organisation (1.4.). Soulignons, ici, que ces recherches demeurent encore largement embryonnaires. Elles n'ont pas fait l'objet d'applications effectives au sein des entreprises avec lesquelles nous travaillons. Toutefois, comme nous le verrons dans la conclusion générale, ce champ de recherche constitue un axe majeur de notre programme pour les années à venir, notamment avec le lancement d'une Chaire dédiée, depuis juin 2017. Elle est l'occasion d'intégrer de nouvelles avancées dans le domaine (Richard, 2012 ; Antheaume, 2013 ; Rambaud et Richard, 2015).

Deuxièmement, nous avons abordé le volet du *reporting* extra-financier. Nous avons voulu montrer sa complexité en identifiant les principaux enjeux de l'outil de *reporting*. De manière synthétique, nous les avons regroupés en trois catégories : ceux liés à la complexité, l'irréductibilité et l'évolutivité de l'objet RSE (2.1.) ; ceux liés aux enjeux intrinsèques de redevabilité, de fiabilité et de légitimité (2.2.) ; ceux liés aux attentes de l'entreprise (2.3.). Nous avons ensuite identifié les écueils associés à la non prise en compte de l'un de ces enjeux (2.4.), mais montré -sur la base d'une étude de cas- comment il était possible de tendre vers un *reporting* « optimal » (2.5.). Les travaux sur le *reporting* extra-financier sont nombreux et évoluent très rapidement du fait de la pression du législateur sur les entreprises et des nouvelles propositions qui se multiplient (*l'Integrated Reporting <IR>*, etc.). La majorité des recherches sur le sujet sont d'ordre quantitative et explorent principalement les conséquences du déploiement

du *reporting* extra-financier<sup>78</sup>. Aussi, dans les années à venir, au sein de la Chaire « Évaluer et rendre compte de la performance globale », nous allons principalement nous intéresser aux conditions de mise en œuvre de l’outil de *reporting* via des approches qualitatives et longitudinales.

---

<sup>78</sup> Le *standing track* « *Accounting and Control for Sustainability* » que nous co-organisons depuis 2 ans au sein d’EURAM nous permet d’avoir une certaine vision d’ensemble des dernières recherches internationales sur le sujet. Très majoritairement, il s’agit d’études quantitatives qui explorent la qualité des informations produites au travers du *reporting* extra-financier et qui tentent, ensuite, d’établir un lien avec des composantes de la performance des entreprises. En effet, sur 29 communications reçues pour le *track*, dans le cadre d’EURAM 2018, 24 s’inscrivaient dans cette perspective.



# Conclusion générale

Le présent dossier d'HDR nous a permis de montrer que l'ensemble de nos travaux de recherche s'inscrivait dans une logique d'analyse et de formalisation du processus d'institutionnalisation de la RSE au sein des organisations. Ainsi, il est possible d'articuler ces recherches selon une « méta-méthodologie » de mise en œuvre de démarches responsables structurées en quatre phases.

La première phase consiste à impliquer la direction en lui démontrant la pertinence d'une stratégie responsable. Ce préalable est indispensable pour légitimer la démarche auprès des acteurs de l'entreprise. Nos différentes recherches nous ont permis de montrer que cela était possible en mettant en évidence les gains et opportunités d'une démarche responsable, notamment en soulignant son intérêt en matière de financement de projets, envers son territoire et afin de légitimer l'entreprise.

La seconde phase part du constat qu'opérationnaliser une démarche responsable nécessite de faire des choix, donc hiérarchiser des priorités (tant les attentes des parties prenantes sont contradictoires). Un volet de nos recherches vise à expliquer comment il est possible de définir les priorités d'une démarche responsable cohérente. Nos travaux montrent que cela est possible en s'appuyant sur la logique normative, et notamment le référentiel AFNOR SD 21000 (dont la logique fût reprise dans l'ISO 26000). Il constitue un véritable outil de hiérarchisation des priorités associées à une démarche RSE. Dans une autre étude, nous avons montré qu'il était également possible de s'appuyer sur un référentiel d'indicateurs extra-financiers pour ce faire (par exemple, le GRI).

La troisième phase s'avère centrale. Il s'agit de mobiliser les acteurs de l'entreprise dans le déploiement d'une démarche responsable. De fait, nous y avons consacré plusieurs travaux. D'une part, ils visent à identifier les perceptions *a priori* des acteurs vis-à-vis d'une démarche responsable. D'autre part, ils examinent comment en favoriser l'appropriation, selon une logique d'apprentissage organisationnel. En conclusion de cette partie, nous faisons état de différentes recherches éclairant des aspects particuliers de ce processus de mobilisation, dans le cadre du financement de projet, des hôpitaux publics, de l'ancrage territorial et du SME.

La quatrième et dernière phase s'intéresse à l'évaluation, au pilotage et au *reporting* des démarches responsables. Elle a une double ambition. Premièrement, de comprendre comment appréhender une performance globale qui intègre un comportement responsable. Pour ce faire, à travers nos travaux, nous avons examiné comment utiliser de manière conjointe l'instrumentation gestionnaire élargie à l'extra-financier et les solutions économiques d'intégration des externalités. L'enjeu est, malgré un outillage lourd et complexe, de pouvoir éclairer une prise de décision responsable. Deuxièmement, de présenter une réflexion sur les modalités d'implémentation d'un *reporting* extra-financier qui permette, simultanément : 1°) d'appréhender la complexité de la responsabilité sociale et environnementale ; 2°) réduire, de manière convaincante, l'asymétrie d'information entre l'entreprise et ses parties prenantes ; 3°) être opérationnel, tout en faisant sens auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Dans le cadre de cette conclusion générale, nous allons tout d'abord expliciter l'implication managériale (i.e. « les connaissances actionnables ») résultant de notre analyse et formalisation du processus d'institutionnalisation de la RSE (point 1.). Puis nous présenterons notre programme de recherche pour les années à venir (point 2.). Celui-ci s'articule en quatre volets : la comptabilité élargie, le contrôle et le *reporting* extra-financier (2.1.) ; les démarches responsables d'ancrage territorial (2.2.) ; l'analyse, la définition et la formalisation d'une recherche-intervention en RSE (2.3.) ; la perception et l'implication des parties prenantes dans les démarches responsables (2.4.).

## **1 Implication managériale : les neuf étapes traduisant opérationnellement l'analyse et la formalisation du processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale au sein des entreprises**

Nos recherches destinées à analyser et formaliser le processus d'institutionnalisation de la RSE au sein des organisations peut, aujourd'hui, se traduire par une démarche opérationnelle structurée en neuf étapes. Au travers de recherches interventions, nous avons progressivement structuré ce déroulé dans deux entreprises, sur des périodes d'au moins trois ans, dans le cadre de la Chaire « *ISO 26000 et RSE* »<sup>79</sup>. Notons que ce déroulé a également été déployé dans deux autres entreprises, toujours dans le cadre de la Chaire « *ISO 26000 et RSE* »<sup>80</sup>. Ces entreprises étant de tailles, de domaines d'activités et de nationalités différentes, à chaque fois, il a été nécessaire d'apporter des aménagements en fonction de leurs spécificités.

### **Étape 1 :**

La première étape consiste à dialoguer avec la direction de l'entreprise et à l'impliquer. Cela correspond très clairement à la première phase de notre formalisation du processus d'institutionnalisation de la RSE : le préalable au déploiement d'une démarche responsable requiert un engagement fort de la direction qui la portera au sein de l'organisation et légitimera l'action des acteurs de l'entreprise qui seront en charge de la mettre en œuvre. Cette implication forte de la direction et son soutien constamment réaffirmé au cours du déroulé de la recherche-intervention constitue la condition *sine qua non* de la réussite du projet.

### **Étape 2 :**

La seconde étape consiste en la définition du projet. Cela permet d'effectuer empiriquement la transition entre la première et la seconde phase de notre « méta-méthodologie » qui vise à définir les priorités d'une stratégie responsable cohérente. Concrètement, il s'agit de s'entendre sur une trame générale (un « fil rouge ») qui va structurer le projet. C'est un préliminaire nécessaire pour s'assurer que les membres de

---

<sup>79</sup> Il s'agit du Groupe Fleury Michon, de 2010 à 2013 (la démarche s'est poursuivie de 2013 à 2016, mais sous une forme différente) et du Groupe de Transport Routier Hautier (de 2015 à 2018).

<sup>80</sup> Il s'agit d'Inter-Mutuel Assistance (de 2011 à 2014) et du Groupe Algérien CEVITAL (2014-2017).

l'entreprise impliqués dans « l'équipe projet », d'une part, et les enseignants-chercheurs impliqués dans la recherche-intervention, d'autre part, se comprennent le mieux possible. Du côté des professionnels, cela implique une formation quant aux enjeux du développement durable et de la démarche responsable, ainsi qu'une clarification des termes employés. Cette formation prend la forme de réunions et/ou de séminaires animés par les enseignants-chercheurs. Du côté de ces derniers, cela implique de comprendre l'entreprise, son/ses métier(s), son contexte, etc. Ceci passe également par des réunions, mais aussi des visites de sites. Ce n'est qu'alors, après s'être le plus clairement compris et entendu qu'il est possible de définir un projet réaliste qui structurera le déploiement de la démarche responsable, dans le cadre de la recherche-intervention.

### **Étape 3 :**

La troisième étape consiste en un état des lieux, indispensable au bon déroulement de la seconde phase de notre analyse du processus d'institutionnalisation de la RSE (définir les priorités). Celui-ci se fait selon la logique de l'ISO 26000 à travers ses « questions centrales » subdivisées en « domaines d'actions ». Pour ce faire, nous procédons en trois étapes :

1°) Impulser l'état des lieux et la collecte de données. Cela nécessite, au préalable de présenter la démarche responsable au sens de l'ISO 26000, en expliquant que cette norme est, en réalité, un guide générique de mise en œuvre de la RSE. Là encore, une journée de formation pour les cadres est nécessaire pour faire comprendre que l'objectif n'est pas la certification (qui, en théorie, n'existe pas, hormis des certifications « maison » type AFAQ 26000, BV 26000 ou autre Vigéo 26000) et qu'il est nécessaire de « traduire » cette norme générique en fonction des spécificités de l'entreprise (secteur d'activité, taille, environnement socio-économique, etc.). Sur cette base la collecte de données peut commencer.

2°) Deux à trois mois plus tard, présentation, par l'entreprise, des résultats intermédiaires de l'état des lieux. Cela permet de s'assurer que l'équipe projet de l'entreprise a bien compris la démarche. Sa formation continue en précisant le détail des « questions centrales » et des « domaines d'action » qui leurs sont associés *via* des exemples pratiques. De là, l'état des lieux se poursuit.

3°) La finalisation et la validation de l'état des lieux se font un à deux mois après, dans le cadre d'un travail conjoint entre l'équipe projet et les enseignants-chercheurs.

### **Étape 4 :**

L'état des lieux validé, l'auto-évaluation peut démarrer. Nous sommes désormais au cœur de la seconde phase de notre méta-méthodologie : c'est là que vont se dessiner les priorités. Concrètement, l'objectif est de déterminer les domaines d'actions relatifs à la RSE prioritaires pour l'entreprise. Mais nous amorçons ici, également, la troisième phase de notre méthodologie, à savoir, l'apprentissage profond, par les membres de l'équipe projet, de la démarche responsable. Ainsi, six temps se distinguent :

1°) Tout commence par une journée de sensibilisation des cadres impliqués à la méthodologie de l'auto-évaluation.

2°) Ensuite, une seconde journée de formation a pour objet d'explicitier la méthode de hiérarchisation des priorités selon la grille de criticité adaptée du SD 21000 (Cf. Partie II point 1.1.2. du présent document et Baret, Petit, 2008). Il s'agit également de valider

l'adoption de cette approche par les membres de l'équipe projet, puis de commencer à l'appliquer concrètement. Le processus d'auto-évaluation est, alors, initié.

3°) Temps de travail interne : l'équipe projet, s'appuyant, selon les besoins, sur les autres collaborateurs de l'entreprise, commence à positionner les enjeux « RS » sur la grille de criticité. En cela, elle est accompagnée, dans le cadre de la recherche-intervention, par des chercheurs (concrètement, il s'agit de 2 à 5 demi-journées de suivi, sur une période de 3 à 4 mois). Cela débouche sur un premier rapport d'auto-évaluation.

4°) L'objectif est, désormais, de commencer à prendre en compte les parties prenantes. Cela implique une nouvelle phase de sensibilisation et de formation (une journée) pour que les membres de l'équipe projet comprennent comment identifier et hiérarchiser leurs parties prenantes, mais aussi amorcer le dialogue avec elles.

5°) Durant les trois mois qui suivent, l'équipe projet, éventuellement épaulée par d'autres collaborateurs et les chercheurs impliqués dans la recherche-intervention, réalise des enquêtes auprès des parties prenantes. Les résultats de ces enquêtes permettent de valider/corriger le premier rapport d'auto-évaluation (nous insistons longuement dans nos travaux –Baret, Petit, 2008 et seconde partie du présent document- sur l'importance du bouclage entre l'auto-évaluation *a priori* et sa révision à l'aune du dialogue effectif avec les parties prenantes). Sur cette base est établi le rapport d'auto-évaluation final.

6°) Diffusion en interne du rapport d'auto-évaluation final et recherche d'axes d'améliorations (généralement dans le cadre d'un événement –séminaire à l'extérieur de l'entreprise, par exemple-). L'enjeu est qu'au moins les principaux cadres de l'entreprise (et plus largement si possible) s'emparent de ce rapport d'évaluation en se constituant en groupes de travail chargés de proposer des axes d'amélioration autour des points critiques qui émergent de l'auto-évaluation. Concrètement, différentes méthodes ont été utilisées, au cours du temps, pour faire fonctionner les groupes de travail. La seule constante est l'implication directe d'un enseignant-chercheur, garant de la méthodologie. L'*output* de ces groupes de travail est de produire des plans d'actions à court-terme (un an) et, parfois également à moyen terme (deux-trois ans).

### **Étape 5 :**

Cette cinquième étape opérationnelle correspond à la troisième phase de notre formalisation du processus d'institutionnalisation de la RSE (mise en œuvre de la démarche responsable *via* la mobilisation des acteurs). Dans le prolongement de l'étape quatre, il s'agit d'abord de faire valider les axes d'amélioration par le Comité de Direction de l'entreprise concernée, puis de préciser les plans d'actions concrets et, enfin, de structurer le dialogue avec les parties prenantes. La validation des axes retenus et l'orientation des plans d'actions se fait généralement en CoDir. Ensuite, l'équipe projet élabore et formalise des plans d'actions à court et moyen terme. Ceci se fait sur la base des propositions faites par les groupes de travail et accompagné par les enseignants-chercheurs, toujours dans le cadre de la recherche-intervention, qui organisent des formations thématiques (achats responsables, ancrage territorial...). Pour partie au moins, ces plans d'actions doivent permettre d'amorcer un dialogue avec les parties prenantes. Bien sûr, ils doivent également préciser les ressources (humaines et financières), le rétro-planning et les indicateurs d'évaluation. Ils sont ensuite à valider par l'entreprise (généralement le CoDir).

### **Étape 6 :**

L'étape six peut être réalisée en parallèle de la précédente. Elle vise à la compléter et la prolonger en réalisant une veille (*i.e.* un « *benchmark* ») des bonnes pratiques responsables observées autour des domaines d'action jugés critiques, donc prioritaires, par l'entreprise. Il s'agit de les sélectionner en fonction du contexte de l'entreprise (secteur d'activité, territoire, concurrents, etc.). Concrètement, cela peut se traduire par la création d'un observatoire des bonnes pratiques responsables ou la structuration d'une équipe de veille. La finalité est d'inspirer des plans d'actions ou de les améliorer sur la base d'expériences réussies dans d'autres structures.

#### **Étape 7 :**

Cette septième étape vise à opérationnaliser le dialogue de l'entreprise vers ses parties prenantes internes et externes. Il s'agit de rendre compte de sa politique responsable en développant une communication interne et externe. Les rapports RSE/développement durable sont un outil standard, mais d'autres peuvent être utilisés ou créés. Cette étape participe de la troisième phase de notre « méta-méthodologie » en contribuant à mobiliser les salariés sur les enjeux responsables et en participant d'un apprentissage profond. A l'externe cela participe de l'ouverture du dialogue aux parties prenantes qui demeure toujours un point de blocage pour les entreprises.

#### **Étape 8 :**

La huitième étape est cruciale au sens où elle valide la réalité de la démarche responsable. Il s'agit d'intégrer cette dernière dans la stratégie de l'entreprise (donc de la formaliser) et dans son système de management (donc de la rendre applicable). Les implications opérationnelles et managériales pour les équipes doivent être clairement identifiées et évaluées. Concrètement, cela nécessite de concevoir un système de management intégrant les enjeux du développement durable, structuré selon les lignes directrices de l'ISO 26000. Il faut également formaliser un référentiel clair qui constitue un véritable mode d'emploi de la RSE. En amont, la réalisation d'une « charte d'engagements responsables » permet de rappeler à l'ensemble des personnels l'enjeu de la démarche responsable. Bien évidemment, le tout doit être accompagné d'actions de sensibilisation et de formation auprès de l'ensemble des personnels, adaptées aux postes et métiers de chacun. Cela correspond donc au prolongement de la phase 3 de notre formalisation du processus d'institutionnalisation de la RSE.

#### **Étape 9 :**

La visée de cette neuvième étape est d'asseoir la démarche responsable de l'entreprise dans une logique d'amélioration continue. Cela implique que la mise en œuvre du système de management de la responsabilité sociale selon l'ISO 26000 puisse constamment s'enrichir des initiatives et innovations de la part des collaborateurs internes ainsi que des retours des parties prenantes externes. Pour ce faire, il convient, en interne, de favoriser, voire stimuler, les innovations responsables et les comportements vertueux par des systèmes de récompenses et/ou d'intégration des critères RS dans l'évaluation des collaborateurs. En externe, c'est à l'entreprise d'être proactive en termes de communication avec ses parties prenantes : elle doit susciter le dialogue plutôt que d'attendre passivement des retours sur sa politique responsable.

Nos travaux de recherches, à l'instar de leur déclinaison opérationnelle, sous forme d'une méthodologie en neuf étapes, se heurtent à différentes limites et doivent être

mieux formalisés sous certains aspects. Nous retenons quatre axes à améliorer, qui vont structurer notre activité de recherche pour les prochaines années :

1°) Évaluer, piloter et rendre compte de la performance globale (déjà bien amorcé dans la 4<sup>ème</sup> partie du présent dossier d'HDR, cela reste néanmoins un champ encore largement inexploré).

2°) Analyser et formaliser les démarches responsables d'ancrage territorial (déjà abordé dans le 3<sup>ème</sup> point de la première partie du présent dossier, ce sujet éminemment complexe pour les entreprises et pour la recherche -notamment du fait de sa dimension interdisciplinaire- reste à approfondir).

3°) Formaliser en termes théoriques et épistémologiques nos avancées sur le déploiement opérationnel de la RSE afin de contribuer à régénérer le management stratégique.

4°) Analyser la perception et l'implication des parties prenantes dans les démarches responsables

## **2 Notre programme de recherche**

Notre parcours de recherche, nos interrogations scientifiques, nos échanges avec nos collègues chercheurs ainsi qu'avec les entreprises avec lesquelles nous travaillons depuis de nombreuses années, nous ont conduit à privilégier quatre grands axes de recherche pour les trois à cinq années à venir (au-delà, il nous est difficile de nous projeter avec certitude). Le premier de ces axes correspond à une attente forte des entreprises et à laquelle les sciences de gestion ont encore beaucoup à progresser : évaluer et rendre compte de la performance globale. Cet axe fait l'objet d'une nouvelle Chaire qui aura vocation à accueillir, dans un premier temps, deux doctorants. Le second de ces axes aborde un aspect particulièrement complexe des démarches responsables : l'ancrage territorial. Cet axe fait l'objet d'un projet FEDER (en cours de dépôt) et aura aussi vocation à accueillir des doctorants. Le troisième axe consiste à analyser, définir et formaliser la recherche-intervention en RSE qui, progressivement, a fait la singularité de l'équipe de recherche que nous avons constitué. L'enjeu de cet axe est de consolider l'équipe et son identité dans le monde académique autour de ce qui constitue son « ADN ». Le quatrième axe s'inscrit dans la continuité de la Chaire « ISO 26000 et RSE » qui existe depuis 2010. Il vise à analyser la perception et l'implication des parties prenantes dans les démarches responsables. L'enjeu est, ici, de consolider l'équipe de recherche autour de l'analyse des multiples entretiens de parties-prenantes réalisés depuis près de dix ans et restés, pour partie, inexploités.

### **2.1 Comptabilité élargie, contrôle de gestion et *reporting* extra-financier**

Le premier thème de notre programme de recherche, pour les années à venir, prend ses racines dans la quatrième phase de notre analyse du processus d'institutionnalisation de la RSE. Il correspond à une demande forte et croissante des entreprises. Nombre d'entre

elles sont désormais engagées, depuis plusieurs années et de manière effective<sup>81</sup>, dans des démarches responsables. Désormais, ayant atteint un certain degré de maturité, elles ont besoin de se doter d'outils d'évaluation, de pilotage et de *reporting* extra-financier efficaces. Ainsi, dans le cadre des *Rencontres Environnementales de La Rochelle*, que nous organisons depuis 2005<sup>82</sup>, nous avons observé la forte montée en puissance de ce besoin. En 2005, aucune des entreprises engagées dans des démarches responsables ne se sentait prête à aborder le sujet, même si elles pressentaient l'émergence du besoin. En 2007, nous avons eu des demandes en ce sens, mais la complexité des réponses apportées (lourdeur des méthodologies, remise en cause profonde de certaines logiques de fonctionnement) a rapidement réfréné les ardeurs. A partir de 2012, la grande majorité d'entre elles ont souhaité, de nouveau, aborder ces thèmes, conscientes de la nécessité de dépasser les difficultés que nous avons identifiées. Comptabilité élargie, contrôle de gestion et reporting extra-financier ont, ainsi été l'objet d'un « fil rouge », de 2012 à 2015 (lors de chaque RER, une partie des exposés portait systématiquement sur le sujet). A compter de 2015, l'échange de « bonnes pratiques » sur le sujet est devenu solide. Et en 2016 est apparu la nécessité de constituer une Chaire dédiée à ce thème. Elle fût officiellement lancée en juin 2017 sous l'intitulé « Évaluer et rendre compte de la performance globale ».

Cette Chaire s'inscrit dans le long terme, puisque, de son lancement à début 2019, elle consistera à organiser des séminaires de recherches afin de réaliser un état de l'art de la recherche en sciences de gestion sur les thèmes de la comptabilité élargie, du contrôle et du *reporting* extra-financier. A compter de 2019, il s'agira de construire des analyses critiques des solutions existantes en fonction des spécificités des entreprises participantes (début d'une première série de recherches-interventions). A partir de 2020, l'objectif sera d'implémenter de manière effective les solutions retenues au sein des entreprises (seconde phase de recherche-interventions). Concrètement, cette Chaire, dont nous avons la responsabilité nous permettra de financer une thèse à compter de fin 2018 et une autre dès fin 2019. L'objectif de ce présent dossier d'HDR est notamment de pouvoir encadrer ces doctorants (dans une logique similaire à la thèse de Philippe Schäfer, que nous avons codirigée avec Amaury Grimand, dans le cadre de la Chaire « RSE et ISO 26000 »).

Notons que cette Chaire s'inscrit dans un programme de recherche plus large. Ce dernier inclut également un partenariat avec l'association Orée<sup>83</sup> qui vise à produire un « Livre blanc » de préconisations en matière de *reporting* extra-financier et de comptabilité élargie, à destination du Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie. L'enjeu est double : constituer un réseau d'entreprises et d'organisations publiques prêtes à tester des solutions directement issues de nos travaux de recherche et fédérer des chercheurs travaillant sur ces thématiques dans le cadre de séminaires réguliers avec pour finalité, outre la création de solutions opérationnelles, des

---

<sup>81</sup> Par-là, nous entendons qu'elles ont déployé des actions concrètes et significatives sur les enjeux sociaux et environnementaux. Nous ne sommes pas dans le cadre du « *greenwashing* » où la RSE se réduit à de la communication externe.

<sup>82</sup> Depuis septembre 2005 précisément, avec la participation de représentants de 3M, Air France, Air Liquide, Alstom, Bouygues, Bureau Veritas, Cevital, Delphi, EDF, Fleury Michon, Inter-Mutuelles Assistance, LVMH, MAIF, Marsh, Primagaz, Remy Cointreau, Suez, Veolia...

<sup>83</sup> <http://www.oree.org>

publications académiques (communication et articles dans des revues à comité de lecture, ouvrages de recherche, etc.).

Le fait que nous co-organisons chaque année, au sein du SIG « *Business for Society* » (EURAM) le standing track « *Accounting and Control for Sustainability* » participe également de cette logique de mise en réseau, cette fois à l'échelle internationale, des chercheurs sur ces thèmes.

Sur le plan du contenu scientifique, ce programme de recherche va s'articuler en deux volets :

1°) Le volet « comptabilité-contrôle » :

- réaliser un état de l'art en matière de comptabilité élargie à l'image de ceux réalisés pour le contrôle de gestion environnemental (Antheaume, 2008 ; Renaud, 2015) assorti d'une grille d'analyse de leur possible opérationnalisation ;
- approfondir l'approche transdisciplinaire -mêlant solutions gestionnaires et économiques- (Baret, Drevet, 2011) afin d'en réduire la complexité et la lourdeur pour produire des solutions mixtes susceptibles d'être déployées par les entreprises ;
- creuser l'axe ouvert par Richard (2012) avec la méthode CARE, devenue « TDL » pour « *Triple Depreciation Line* » (Rambaud et Richard, 2014, 2015), qui permet de contourner le problème de l'évaluation des externalités en raisonnant en termes de préservation du capital naturel, plus facile à implémenter dans des ETI, voire des PME.

2°) Le volet « *reporting* extra-financier » :

Dans le prolongement des travaux amorcés avec V.Helfrich (Baret et Helfrich, 2017, 2018) explorer en profondeur chacun des grands enjeux du *reporting* extra-financier et la capacité des outils associés à :

- appréhender la complexité de l'objet RSE (Simon, 1962 ; Mitchell *et al.*, 1997 ; Ancori, 2008), sa dimension qualitative (Brichard, 1996 ; Gray et Beddington, 2001 ; Chan, 2005) et l'évolution rapide des solutions de reporting (Jash, 2003 ; Savall et Zardet, 2013 ; Xiaomei, 2014) ;
- permettre la réduction d'asymétrie d'information (Akerlof, 1970) avec les parties prenantes (Freeman, 1984) pour constituer une théorie de l'agence élargie (Hill et Jones, 1992) dont les modalités favorise l'émergence de nouvelles conventions (Lewis, 1969 ; Batifoulier, 2001), source de légitimité pour l'entreprise (Ancori, 2005) ;
- favoriser l'apprentissage organisationnel de la RSE (Argyris et Schön, 1978 ; Wood, 1991 ; Senge 1992) *via* une analyse en terme d'outils de gestion, qui distingue l'état « circulant » de l'état « inscrit » (Chiapello et Gilbert, 2013) qui permet certaines routines (Nelson et Winter, 1982) tout en évitant l'obsolescence de l'outil.

## **2.2 Les démarches responsables d'ancrage territorial des entreprises**



Un second thème compose notre programme de recherche futur : comprendre les enjeux et difficultés associés aux démarches responsables d'ancrage territorial des entreprises. Ce point est traité dans le cadre de l'ISO 26000 au travers de la question centrale « *Communautés et développement local* ». Les différentes recherches-interventions que nous avons réalisées nous ont montré que cette question centrale est, avec celle portant sur la gouvernance, la plus complexe à traiter.

Nous avons commencé à ré-explorer ce thème en 2013 à travers une première série de communications (ADERSE, 2013 ; Oriane, 2015). Une autre est prévue pour le RIODD en 2018 et nous avons également un article en cours de soumission sur ce sujet. Pour être exact, nous nous ré-emparons de ce champ car notre thèse et nos travaux de recherche, entre 1993 et 2000 portaient sur la conciliation entre développement économique local et préservation du patrimoine naturel. Nos préconisations, alors, étaient à destination des pouvoirs publics et notamment des collectivités territoriales. Treize années plus tard, nous ré-abordons ce champ, mais du point de vue des entreprises.

Concrètement, et afin de disposer d'une base empirique conséquente, non seulement, nous travaillons avec les entreprises impliquées dans les différentes Chaires hébergées au sein de l'IRSI et celles qui participent aux « *Rencontres Environnementales de La Rochelle* » mais nous participons activement au Groupe de Travail « *Ancrage Local des Entreprises* » initié par l'association Orée. Ce dernier regroupe une vingtaine d'entreprises, des consultants et des représentants du Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie. A plusieurs reprises, nous y avons présenté les premiers résultats de nos recherches. Nous avons aussi coordonné plusieurs mémoires de fin d'étude d'étudiants en Master 2 qui y ont également présenté leurs travaux. Une synthèse de ces recherches a été publiée dans un Livre Blanc à destination et sous le patronage du Ministère (Orée, 2017).

Afin de promouvoir la recherche académique sur ce sujet, nous avons également proposé que les démarches responsables d'ancrage territorial des entreprises fasse l'objet du Congrès du RIODD en 2019 que nous allons co-organiser à La Rochelle (avec V.Helfrich et D.Ramonjy). Sur la base d'une sélection des communications qui y seront présentées, nous envisageons de réaliser un dossier spécial sur ce thème dans une revue académique.

Dans la perspective d'obtenir des financements pour des recherches sur ce sujet, et notamment des thèses, nous avons constitué un ambitieux dossier auprès du FEDER (au cours de l'année 2017), le dépôt est en cours et sera finalisé pour juin 2018<sup>84</sup>. Il vise à mutualiser les capacités de recherche académique locales sur l'ancrage territorial des PMO dans le cadre de leurs démarches responsables (avec comme objectifs associés favoriser les interactions entre chercheurs et acteurs territoriaux -entreprises, associations, collectivité- ainsi que de générer un savoir actionnable par les PMO du territoire).

---

<sup>84</sup> Ce dossier s'inscrit dans le Programme Opérationnel FEDER-FSE 2014-2020 pour la Région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes (Axe 1 : Développer la recherche, l'innovation et le transfert de technologie./ Objectif spécifique 1.a.1 : Renforcer les capacités de la recherche dans les domaines d'activités stratégiques pour augmenter l'effort régional de recherche-développement).

Sur le plan du contenu scientifique, ce programme de recherche va s'articuler en quatre volets :

1°) Étudier les différentes manières d'identifier et définir le « territoire » de l'entreprise. Sur la base des recherches existantes, il s'agit de recenser, adapter, voire construire de nouvelles méthodes d'identification des territoires « pertinents » et de tester leur solidité auprès des entreprises partenaires.

2°) Comprendre de quelles manières l'entreprise peut s'ancrer localement et contribuer au développement du territoire. Il s'agit notamment d'identifier des bonnes pratiques d'ancrage territorial, de les analyser et d'évaluer leurs potentiels pour permettre aux entreprises de s'inscrire dans les projets portés par les territoires, voire de les co-construire, ou même de les susciter.

3°) Comprendre comment une démarche responsable d'ancrage territorial participe de la création de valeur pour l'entreprise (bénéficiaire des externalités positives du territoire, de ses ressources spécifiques et génériques, de la réduction des coûts de transaction qu'il permet, de la légitimité qu'il peut conférer à l'entreprise, etc.).

4°) Comprendre comment une entreprise multinationale peut s'ancrer localement, de manière responsable, *via* ses différents sites. Plus largement, l'enjeu est de construire une typologie des entreprises ancrées localement, en fonction de critères de taille (chiffre d'affaire, nombre de salariés, de sites, de pays d'implantation, etc.), mais aussi d'autres critères (structure de l'entreprise, de son financement, etc.).

### **2.3 Analyser, définir et formaliser sur les plans méthodologiques, conceptuels et épistémologiques une recherche-intervention en RSE contribuant à régénérer le management stratégique**

Ce troisième élément, constitutif de notre programme de recherche à venir, vient en écho aux choix méthodologiques induits par notre positionnement épistémologique « régional » (exposé en 4. de l'introduction du présent dossier d'HDR). Nous y explicitons que l'enjeu de la recherche-intervention était de favoriser les interactions entre acteurs hétérogènes, au sein de l'espace d'expertise, pour co-construire des « *connaissances actionnables* » (Cf. point 4.5 de l'introduction).

Au travers de ce dossier d'HDR, qui synthétise l'essentiel de nos travaux de recherche, nous avons essayé de montrer que ces « *connaissances actionnables* », issues de multiples recherches-interventions, correspondent à une méthodologie opérationnelle de mise en œuvre de démarche responsable (pour être précis, la proposition de méthodologie opérationnelle constitue la « connaissance actionnable » de l'analyse et la formalisation du processus d'institutionnalisation de la RSE permises par les différentes recherches-interventions).

L'ambition de ce troisième volet de notre programme de recherche est de montrer que notre méthodologie d'opérationnalisation de la RSE constitue un véritable projet stratégique qui correspond à la logique de la *Project-BasedView* (Aurégan *et al.*, 2007). En effet, cette méthodologie :

- permet une démarche d'anticipation pertinente dans un environnement vélocé ;

- constitue un élément central de la dynamique des ressources et des compétences (en favorisant le renforcement des compétences centrales existantes et le développement de compétences inédites) ;
- autorise la mise en place de structures conciliant ordre et désordre (avec un système articulé de règles au cœur du pilotage de ces structures).

Plus largement, il s'agit de montrer que notre analyse et formalisation du processus d'institutionnalisation de la RSE, et la méthodologie qui en découle, constitue un levier pour « régénérer » le management stratégique (selon l'expression employée par Martinet et Payaud, 2008)<sup>85</sup>.

Sur le plan de l'animation scientifique, l'objet de ce troisième axe de recherche est double : mobiliser l'ensemble des enseignants-chercheurs impliqués dans des recherches-interventions au sein de l'IRSI et fournir un cadre conceptuel et épistémologique original (qui pourra, notamment, être mobilisé par les doctorants qui seront recrutés sur les axes « comptabilité élargie-reporting extra-financier » et « ancrage territorial des organisations »).

Pour ce faire, concrètement, nous avons amorcé, depuis 2014, une série de travaux présentés dans différents colloques (RIODD, 2014 ; Oriane, 2014) et qui ont donné lieu à un premier article (Baret, Ramonjy, Schäfer et Petit, 2016). Mais les objectifs majeurs restent à venir, avec, notamment, un projet d'ouvrage en cours (impliquant V.Helfrich, D.Ramonjy, F.Romestant et P.Schäfer), que l'on espère séminal pour des articles dans des revues académiques.

Sur le plan du contenu scientifique, ce programme de recherche va s'articuler en trois volets :

1°) Formaliser notre adaptation de la recherche-intervention avec ses spécificités (approche projet, approche outil de gestion, approche innovation et approche compétence).

2°) Définir une épistémologie de la recherche-intervention en RSE (au travers d'un programme ontologique, d'un programme épistémique, d'un programme méthodologique et d'un programme axiologique).

3°) Analyser la place de la recherche-intervention dans la société (son positionnement, ses interactions et ses complémentarités avec les autres méthodologies ; sa contribution académique, managérial et pédagogique ; sa capacité à être structurante pour une équipe de recherche).

---

<sup>85</sup> Rappelons que le processus de libéralisation des marchés financiers opéré dans les années 1980, avec comme point saillant les lois de désintermédiation, ont consacré le modèle actionnarial. Dans ce contexte, les règles de gouvernance d'entreprise protègent l'actionnaire, dans le cadre du conflit d'agence. Mieux, elles lui confèrent un pouvoir écrasant trop souvent utilisé pour inscrire l'entreprise dans une logique de profitabilité exacerbée par un horizon court-termiste (Chanlat, 1998 ; Ziegler, 2002 ; Peyrlevade, 2005 ; Hafsi et Martinet, 2007). En conséquence, le management stratégique a perdu, selon Martinet et Payaud (2008), son objet et son projet. En proposant une méthodologie opérationnelle pour implémenter la RSE – méthodologie qui intègre les parties prenantes et le long terme dans la stratégie d'entreprise-, nous souhaitons redonner son objet et son projet au management stratégique : celui d'une création de valeur responsable, équitable et durable.

## **2.4 Analyser la perception et l'implication des parties prenantes dans les démarches responsables**

Le quatrième axe de notre programme de recherche s'inscrit dans la continuité de l'ensemble des recherches-interventions réalisées dans le cadre de la Chaire « ISO 26000 et RSE ». Analyser et comprendre la perception de la démarche responsable par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise demeure un enjeu central quant au succès de sa mise en œuvre effective. Ceci a largement été évoqué dans la troisième partie de ce dossier d'HDR (Mobiliser les acteurs de l'entreprise dans le déploiement d'une démarche responsable). Aussi, nous serons très brefs sur le plan du contenu scientifique de notre programme de recherche. Il vise à :

- 1°) Explorer les perceptions des parties prenantes de l'entreprise, avant et tout au long du déploiement de la démarche responsable (Weick, 1988 ; 1995).
- 2°) Multiplier les études de cas, au prisme d'une approche en termes d'outils de gestion, autour de l'ISO 26000 dans son état circulant et inscrit (Chiappello et Gilbert, 2013).
- 3°) Continuer à identifier la portée et les limites de dispositifs d'apprentissage organisationnels de la RSE (Argyris et Schön, 1978 ; Wood, 1991 ; Senge 1992).
- 4°) Analyser le dialogue avec les parties prenantes au prisme de la négociation (Bourque et Thuderoz, 2013 ; Heckscher, 2013 ; Zartman, 2014).

Pour ce faire, nous disposons encore de centaines de pages de retranscriptions d'entretiens inexploitées, réalisées avec différentes parties prenantes des entreprises que nous avons accompagnées (salariés, clients, fournisseurs, etc.). Ce quatrième axe consolidera la dynamique d'équipe initiée depuis 2010 sur ce sujet au travers de la réalisation d'articles de recherche. Il devrait également permettre un autre travail de thèse, à l'image de celui réalisé par P.Schäfer -sous réserve de signature de nouvelles conventions de mécénat au sein de la Chaire<sup>86</sup>-.

\* \* \*

Au final, l'enjeu, pour nous, d'obtenir ce Diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherche est donc bien de pouvoir encadrer des doctorants, notamment sur les axes présentés précédemment et de contribuer à animer l'équipe de recherche qui compose l'IRSI et l'axe RSE du Groupe Sup de Co La Rochelle, ainsi qu'animer l'axe « Gouvernance et Développement Durable » du CEREGE, dont nous avons pris la responsabilité en 2017.

---

<sup>86</sup> A la date de réalisation de ce document, quatre projets de convention de mécénat au sein de la Chaire « RSE et ISO 26000 » (deux avec des entreprises d'événementiel, un avec une fédération de transport routier, un avec un grand acteur du logement social) sont en cours de discussion, mais non finalisés.

# Bibliographie

- ABRASSART C., AGGERI F. (2002), « La naissance de l'éco-conception. Du cycle de vie du produit au management de l'éco-conception », *Responsabilité et environnement*.
- ACQUIER A., (2007), RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière, *Revue de l'organisation responsable*, vol. 2, n° 2, pp. 5-15.
- ACQUIER A., GOND J.P. (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance, Contrôle Stratégie*, Vol.10, N°2, p.5-35.
- AFNOR (2004) *Entreprise responsable et management : Vers un développement durable*, Recueil – Normes et Réglementations, AFNOR.
- AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT -AFD. (2009). Le groupe AFD et la RSE dans le secteur bancaire : Partenariats pour le renforcement de la Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises, septembre.
- AGGERI F., LABATUT J. (2010). « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. » *Finance Contrôle Stratégie*. 13 (3) : 5-37.
- AGLIETTA M. (1976, 1997) « Régulation et crises du capitalisme », Paris, Ed. O. Jacob.
- AIZAWA M. (2007). The Equator Principles in Action: Creating a community of learning. *Infrastructure Journal*, 42 (juin).
- AKERLOF G., 1970 « The Market for "Lemons" : Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, no 3, 1970, p. 488-500
- ALBERTINI J-B (2006) De la DATAR à la nouvelle DIACT : la place des questions économiques dans la politique d'aménagement du territoire. *Revue française d'administration publique*, 119: 415-426.
- ALCHIAN, A.A., DEMSETZ H (1972).: « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, p. 777-795.
- ALCHIAN A.A, DEMSETZ H. (1973) « The Property right paradigm », *Journal of Economic History*, 33, March, pp.16-27.
- ALLAMEL-RAFFIN C., GANGLOFF J.-L. (2007) « *La Raison et le réel* », Ellipses, Paris.
- ALLARD-POESI F., PERRET V. (2003), "La recherche-action", dans GIORDANO Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles : EMS, Éd. Management & Société, p. 85 - 132.
- ALLOUCHE J., HUAULT I. ET SCHMIDT G. (2005), 'La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle' in Le Roy F. et Marchesnay M. (dir.), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Mélanges en l'honneur du professeur Roland Perez*, Colombelles, Management et société, pp. 177-188.

- AMBEC, S., LANOIE P. (2007), "When and why does it pay to be green?" HEC Montreal Discussion Paper IEA-07-04, [http://www.hec.ca/iea/cahiers/2007/iea0704\\_planoie.pdf](http://www.hec.ca/iea/cahiers/2007/iea0704_planoie.pdf)
- AMIS DE LA TERRE. (2005). Banque mondiale : 10 ans de déclin des politiques environnementales et sociales. Septembre.
- ANCORI B. (2005), « Réseau complexe et genèse des conventions », CD Rom des Actes du 6ème Congrès Européen de Science des Systèmes, 19-22 septembre.
- ANCORI, B. (2008). « Espace-temps d'un réseau sociocognitif complexe. Jalons pour une épistémologie naturalisée et évolutionnaire. I. Propension à communiquer et présent spécieux », *Nouvelles perspectives en sciences sociales. Revue internationale d'analyse complexe et d'études relationnelles*, Vol. 3, n° 2, p. 113-181.
- ANCORI, B. (2009). « Expertise et citoyenneté : les grecs anciens et nous. De l'agora antique aux forums hybrides modernes », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2009/3 Vol. 3, n° 3, p. 485-529.
- ANDREWS J. (2009). Responsible Financing? The Equator Principles and Bank Disclosures." *Journal of American Academy of Business*, 14 (2).
- ANGEON V (2008) L'explication du rôle des relations sociales dans les mécanismes de développement territorial. *Revue d'économie régionale et urbaine* 2: 237-250.
- ANGER M., ROY B. (1999), Développement des compétences. La position des partenaires sociaux, Lyon, ANACT, Études et documents
- ANHEIER, H, L SALAMON (1997), *Defining the non profit sector, a cross national analysis*, The John Hopkins sector series, Baltimore.
- ANTHEAUME N. (2001), « L'évaluation des coûts externes : de la théorie à la pratique. Implications pour la comptabilité environnementale. », *Revue Française de Gestion*, décembre, 2001.
- ANTHEAUME N., (2013), « Le contrôle de gestion environnemental. Etat des lieux, état de l'art. », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 2013, pp.9-34.
- ANTHEAUME, N., TELLER R. (2001), « Quel regard vers d'autres formes de comptabilité: comptabilité sociétale et environnementale », In *Faire de la recherche en comptabilité financière*, FNEGE, p.85-98
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D., (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- ARMSTRONG, P (1994), 'The influence of Michel Foucault on accounting research', *Critical Perspectives on Accounting*, 5, pp.25-55
- ASSELINÉAU A, CROMARIAS A (2010), Compétences territoriales et avantages concurrentielles d'un territoire. *Colloque PME innovantes, clusters et territoire*, 9-10 décembre, Tours.
- AUREGAN P., JOFFRE P., LOILIER T. et TELLIER A. (2007), "L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement?", *Finance Contrôle Stratégie*, N°10 (4), p. 217 - 250.
- BANK INFORMATION CENTER –BIC- (2012). *La Société financière internationale*. <http://www.bicusa.org/fr/Institution.6.aspx>
- BANKTRACK (2006). *NGO comments on the Proposed Revision of the Equator Principles*.

- BARABEL M, MEIER O, SCHIER G (2004) Construire le projet stratégique d'un territoire. In: ROUSSEAU M *Management local et réseaux d'entreprises*. Economica, Paris.
- BARET P., (2004) « Savoir adapter et élargir son registre de direction en fonction du contexte de l'entreprise : clés d'un management durable ? », *Colloque ESDES 'Les enjeux du management responsable'*, Université Catholique de Lyon, juin 2004.
- BARET P., (2005) « Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : *Quid d'une approche économique ?* », 3<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE, Lyon, 18-19 octobre 2005.
- BARET P., (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? » in ROSE, J.J., (éd.), *Responsabilité social de l'entreprise : pour un nouveau contrat social*, Bruxelles, De Boeck.
- BARET, P., (2007), « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », *XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS*, Montréal, 6-9 juin.
- BARET P., (2008) « Définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques environnementaux : proposition d'une méthodologie », 6<sup>ème</sup> Colloque sur le risque Oriane, Bayonne, 13-14 novembre 2008.
- BARET P. (2009a), « Quatre temps pour implémenter une approche environnementale », *Management et Avenir*, n°29, novembre 2009, p.242-257.
- BARET P., (2009b) « Approches cognitives : pour une analyse de l'appropriation des risques environnementaux », *Cognitives*, n°13, 2009, p.8-37.
- BARET P. (2010a), « Quatre temps pour implémenter une approche environnementale », *Management et Avenir*, n°29, novembre 2009, p.242-257.
- BARET P. (2010b), « Le Système de Management de l'Environnement (SME) » in Wolff D. « *Le Développement Durable : Théories et applications au management* » 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2010, p.209-226.
- BARET P., (2011) « Implémenter une stratégie de gestion des risques environnementaux : une méthodologie », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.30, N°2, juin 2011, p.17-30.
- BARET P., CHIVOT M., (2012) « Un grand groupe bancaire peut-il dépasser les limites des Principes Equateur pour s'affirmer comme 'durable' ? Le cas d'HSBC », *Management et Sciences Sociales*, n°13, Juillet-Décembre 2012, p.44-58.
- BARET P., CHIVOT M., (2013) « Les Principes Equateur : un outil pertinent pour devenir une banque « durable » ? », *Revue du Financier*, 2013, N° 198.
- BARET P., DREVETON B. (2007), « Monétarisation des impacts environnementaux : une grille de lecture », *28<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, Poitiers, 23-25 mai.
- BARET P., DREVETON B., (2010) « Evaluation monétaire des risques environnementaux : complémentarité des approches comptables et économiques », *Revue Française de Comptabilité*, n°431, avril 2010, p.51-55.
- BARET P., DREVETON B., (2011) « Pertinence d'une approche transdisciplinaire pour évoluer vers une responsabilité environnementale ? », *Revue Sciences de Gestion*, n°83, 2011, p.31-50.

- BARET P., GABRIEL P., SCHÄFER P., (2012a) « Norme RSE et diversité des organisations : contraintes et opportunités perçues dans l'appropriation de l'ISO 26 000 par une entreprise de taille intermédiaire », *Gestion 2000*, n°4, juillet-août 2012, p.61-73.
- BARET P., GABRIEL P., SCHÄFER P., (2012b) « Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : Les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26 000 », *Revue de l'Organisation Responsable (ROR)*, Vol.7, N°1, 2012, 18-31.
- BARET P., GAUTIER A., (2013) « Une démarche responsable d'ancrage territorial : quel intérêt pour une entreprise agroalimentaire dans un espace rural ? », *10<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, Brest, 28-29 mars 2013.
- BARET P., JOANNIDES V., (2011) « Conflits de légitimité autour de la définition de la RSE », *6<sup>ème</sup> Congrès du RIODD*, Luxembourg, 16-17 juin 2011.
- BARET P., PETIT F., (2006) « Aprendizaje Organizacional de la Responsabilidad Social Empresarial: Un caso de desarrollosostenible en el sector del agua », *Mundo Siglo XXI*, n°6, Otoño 2006, p.33-41.
- BARET P., PETIT F. (2008), « Le SD 21 000 : une méthodologie d'identification du risque d'incohérence de la stratégie RSE ? », *Management et Sciences Sociales*, n°5, p.123-144.
- BARET P., PETIT F. (2010), « L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : Un 'cheminement' structuré ? », *Management et Avenir*, n°33, mars 2010, p.94-115.
- BARET P., PETIT F., RAMONJY D., SCHÄFER P., (2016) « La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique ? », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, n° 54, pp. 61-84
- BARET P., RENAUD E., (2014) « Un modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel pour appréhender la fidélité au CHU des anesthésistes ? », *Question de Management*, N°5, Août 2014.
- BARKEMEYER, R. (2009). Beyond compliance – below expectations? CSR in the context of international development. *Business Ethics: A European Review*. 18 (3): 273-289.
- BARLET J., LA COUR H., LE GAL C., LORTSCH S., SCHÄFER P. (2010), « Construction d'un référentiel d'indicateurs », Rapport de mission dirigé par P. Baret, Master SDD, Groupe Sup de Co La Rochelle.
- BASU, K., PALAZZO, G. (2008). Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. *Academy of Management Review*. 33 (1):122-136.
- BATEMAN I.J., WILLIS K.G. (2001), « *Valuing Environmental Preferences* », Oxford University Press.
- BATESON, G., (1972), *Steps to an ecology of mind*, San Francisco: Chandler.
- BATIFOULIER, P. (2001), *Théorie des Conventions*, Paris : Economica.
- BECKER M. C. (2004), « Organizational routines: a review of the literature », *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press (OUP), pp.643-677.
- BELET, D., (2002), *Devenir une vraie entreprise apprenante : les meilleures pratiques*, Paris, Editions d'Organisation.



- BELET D., (2002), *Devenir une vraie entreprise apprenante : les meilleures pratiques*, Paris, Editions d'Organisation.
- BÉNABOU R., TIROLE J. (2010), « Individual and Corporate Social Responsibility », *Economica* 77, 1-19.
- BERGER-DOUCE, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME - Premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*. 15 (1) : 9-29.
- BERGOUNIOUX A. (1982), *Force Ouvrière*, Paris: PUF
- BERLAND N., DISSART Y., DREVETON B. , ESSID M., (2008) « Le coût de la protection et de la réhabilitation de l'environnement », *Revue Française de Comptabilité*, mars, 2008, p.41-45.
- BERLE A.A., MEANS G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan.
- BERLINER C., BRIMSON J.A., (1988) *Cost management for today's advanced manufacturing, The CAM.I. Conceptual Design*, Harvard Business School Press, Boston. 1988.
- BHATTACHARYA, J., ISEN, A., (2009) "On Inferring Demand for Health Care in the Presence of Anchoring and Selection Biases", *Forum for Health Economics & Policy*, 12(2), 2009, p.1-22.
- BHIMANI A., SOONAWALLA K. (2010). Sustainability and organizational connectivity at HSBC. In *Accounting for sustainability: practical insights* (Eds. Hopwood, A., Unerman, J., Fries, J.) Earthscan.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1987), « *Les économies de la grandeur* », Cahier du centre d'étude pour l'emploi, PUF.
- BONHOMME C., (2005), « Maîtrise des risques et normes RSE : Evaluation des pratiques dans sept entreprises françaises », in *3° Congrès de l'ADERSE*, IAE de Lyon., pp. 299-312.
- BONNIEUX F., VERMERSCH D. (1993), « Bénéfices et coûts de la protection de l'eau : application de l'approche contingente à la pêche sportive », *Revue d'Economie Politique*, n°103, pp. 134-152.
- BONTEMS P., ROTILLON G. (1998), *Economie de l'environnement*, Repères, Ed. La Découverte & Syros, Paris.
- BOUDON R., (2003), « *Raison, bonnes raisons* », PUF, Paris.
- BOUDON R., (2007), « Essai sur la théorie générale de la rationalité », Coll. Quadrige – Essais Débats, PUF.
- BOURDIEU, P (1990), *La logique de la pratique*, Paris: Seuil.
- BOURQUE R., THUDEROZ C., (2011), *Sociologie de la négociation*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- BOWEN, H., (1953), "*Social responsibilities of the businessman*", New York, NY: Harper.
- BOYER R. (1986), « *La théorie de la régulation : une analyse critique* », Paris, La découverte.

- BRANDT M. T., LEVINE S. P., SMITH D. G., ETTINGER H. J., (1998) "Activity Based Cost Management. Part I: Applied to Occupational and Environmental Health Organizations", *American Industrial Hygiene Association Journal*, 59, 1998, p.328-334.
- BRICHARD B., (1996) « The latest and greatest environmental measures », *Tomorrow*, Vol. 6, n°3, mai-juin, 1996, p.33-34.
- BROMLEY D.W., (1986) « The common property challenge » in NRC 1986.
- BROUWER R., (2006) "Do stated preference methods stand the test of time? A test of the stability of contingent values and models for health risks when facing an extreme event", *Ecological Economics*, Vol. 60, 2006, p.399-406.
- BRODHAG, C., DELCHET, K., (2004), « *Audit et Développement Durable* », Classeur Audit et auto-évaluation, AFNOR.
- BROOKSHIRE D.S., D'ARGE R.C., SCHULZE W.D., THAYER M.A. (1981), « Experiment in Valuing Public Goods » in Smith K.V. (ed.) : « *Advances in Applied Microeconomics* », vol. 1, JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- BROS-CLERGUE M (2007) Du territoire de consommation au territoire partagé: vers une dynamique de développement local durable. In : BARTHE L, CAVAILLE F, CORINNE E, PILLEBOUE J *Habiter et vivre dans les campagnes de faible densité*. Presses Universitaires Blaise-Pascal, Clermont-Ferrand.
- BRUNDTLAND G.H., (Présidente), Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, (1987) « *Notre avenir à tous* » (*Our Common Future*).
- BURCHELL, G., GORDON C., MILLER P. (eds.) (1991), *The Foucault effect. Studies in governmentality*, Chicago, The University of Chicago Press.
- BUTEL-BELLINI B., JANIN M. (1999), « Écoconception : état de l'art des outils disponibles », Environnement.
- BURNETT R.D., HANSEN D.R., (2007) "Ecoefficiency: Defining a role for environmental cost management", *Accounting, Organizations and Society*, 33(6), 2007, p.551-581.
- BURRITT R. L. (2004) "Environmental Management Accounting: Roadblocks on the Way to the Green and Pleasant Land", *Business Strategy and the Environment*, Vol.13, 2004, p.13-32.
- CADET, I. 2010. ISO 26000 : innovation. 7<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE, La Rochelle.
- CAILLAUD B., TIROLE J. (2007), « Consensus Building: How to Persuade a Group », *American Economic Review*, 97(5): 1877-1900.
- CALLON M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilité ». In : Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations - CONDOR - II -. p. 205 232.
- CAPRON, M, F QUAIREL-LANOIZELEE (2004), *Mythes et réalité de l'entreprise responsable – acteurs, enjeux, stratégies*, Paris: La Découverte
- CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELEE, F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris. La Découverte.

- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2015). *L'entreprise dans la société. Une question politique*. Paris : La Découverte.
- CAPRON M, QUAIREL-LANOIZELEE F, TURCOTTE M-F (2011) *ISO 26 000 : une Norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*. Economica, Paris.
- 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 and Society*, South Western Publishing, Cincinnati.
- CARROLL, A.B., (1999), "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, Vol.38, n°3, pp.268-295.
- CAZAL D. (2011), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, 9 | 1er semestre / Spring 2011 <http://regulation.revues.org/9173>
- CEE (2007). Opportunity and Responsibility - How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do. European Commission - Directorate-General For Enterprise And Industry; [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/sme/index_en.htm)
- CHAN W., (2005) "Partial analysis of the environmental costs generated by hotels in Hong Kong", *Hospitality Management*, Vol.24, 2005, p.517-531.
- CHANLAT J.-F. (1998), *Sciences sociales et management: plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses de l'Université de Laval, Laval; Paris.
- CHARREAUX G. (2002) : « *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive* », Working Paper, Université de Bourgogne, Fév.
- CHARREAUX, G., DESBRIERES Ph., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- CHAUVEL A., (2005), *Au delà de la certification ; de la conformité à la performance*, Paris, Editions d'Organisation.
- CHIAPELLO, E (2009). La critique écologique et la nouvelle nébuleuse réformatrice du Capitalisme. *IIIème Congrès de l'Association Française de Sociologie*, Paris.
- CHIAPELLO, E (2007), 'Accounting for the birth of the notion of capitalism', *Critical Perspectives on Accounting*, 18, pp.263-296
- CHIAPELLO, E, A BOURGUIGNON (2006), 'The role of criticism in in the dynamics of performance evaluation systems', *Critical Perspectives on Accounting*, 17, pp.
- CHIAPELLO E., GILBERT P., (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- CHIAPELLO, E, K MEDJAD (2009). "An unprecedented privatization of mandatory standard-setting: the case of European accounting Policy. *Critical Perspectives on Accounting*. Vol. 20 N°4. pp.448-468.
- CHRISTOPHE B., (1995) *La comptabilité verte : de la politique environnementale à l'écobilan*, De Boeck Université, Bruxelles, 1995.

- CHRISTOPHE B., (2003), « La comptabilité verte ou comment mieux informer pour contribuer au développement durable », *Revue française de comptabilité*, n° 356, juin.
- CLARKSON M. (1995) « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp.92-117.
- CLARKSON P., YUE LI, GORDON D. RICHARDSON, FLORIN P. VASVARI, (2008) "Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis" *Accounting, Organizations and Society*, Vol.33, 2008, p.303–327.
- COASE R.H. (1937), "The Nature of the Firm." *Economica*. November, 4, pp. 386 –405.
- COASE R. (1960), "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, Vol. 3(1), pp.1-44.
- COCHARD E. (2010). *Les Principes Equateur*, Rencontre-débat Entreprises et Sécurité alimentaire.  
[http://agroalimentaire.free.fr/FrancaisIAA/Docs/Principes\\_Equateur\\_18-10-2010.ppt](http://agroalimentaire.free.fr/FrancaisIAA/Docs/Principes_Equateur_18-10-2010.ppt)
- COHENDET, P. ; DIANI, M. ; LERCH, C. (2005). « Stratégie modulaire dans la conception. Une interprétation en termes de communautés », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n° 158, p. 121-143
- COLLETIS G, PECQUEUR B (1993) Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 3: 489-508.
- COLLETIS G, PECQUEUR B (2004) « Révélation de ressources spécifiques et coordination située ». *Economie et Institutions* 6-7: 51-74.
- COMMISSION EUROPEENNE (2001), « *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », Bruxelles.
- CORIAT B., (2013) « Le retour des Communs - Sources et Origines d'un Programme de Recherche » WP 2013-24, ANR PROPICE.
- COUPRY P-M. (2004). *Financement des industries extractives: les Principes d'Equateur mis à mal*. Site de Novethic, [www.novethic.fr/novethic/finance/engagement/financement\\_industries\\_extractives\\_principes\\_equateur\\_mis\\_mal/75138.jsp](http://www.novethic.fr/novethic/finance/engagement/financement_industries_extractives_principes_equateur_mis_mal/75138.jsp)
- COURLET C (2008) *L'économie territoriale*. L'Harmattan, Paris
- CROSSAN, M.M., LANE, H.W., WHITE, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*. 24 (3): 522-537.
- CROUCH C (2006) "Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility". *Organization Studies* 10: 1533-1551.
- DAM L. (2008). *Corporate social responsibility and financial markets*. Doctorat, Rijksuniversiteit, Groningen, PrintPartnersIpskamp, Nederland.
- DAVID A., (1998), Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, vol. 120, pp. 44-59.

- DAVID, A. (2008). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?. In David A., Hatchuel A., Laufer R. (Ed.), *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion* : 193-213. 2ème éd., Paris : Vuibert.
- DAVID A, HATCHUEL A, LAUFER R (2012) "*Les nouvelles fondations des sciences de gestion*" (3ème édition). Coll. Économie et Gestion, Presse des Mines, Paris
- DE BACKER, P. (1999), *L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles*, ADEME consulting report.
- DE BACKER P., (2005), *Les indicateurs financiers du développement durable : coûts, tableau de bord, rentabilité*, Paris, Editions d'organisation.
- DEBECHE, I. (2009). ISO 9001: 2000: Émergence organisationnelle et nouvelle démarche de gestion à travers quatre cas d'entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*. 237-238 : 145-153.
- DELCHET K. (2006) *La prise en compte du Développement Durable par les entreprises : entre stratégie et normalisation*, Thèse de Doctorat.
- DENTCHEV, N. (2004). Corporate social performance as a business strategy. *Journal of Business Ethics*. 55 (4): 397-412.
- DEMOUSTIEZ A. (2007). *Les Principes Équateur*. Réseau financement alternative, [www.financite.be/s-informer/bibliotheque,en,11,3,2,1,362.html](http://www.financite.be/s-informer/bibliotheque,en,11,3,2,1,362.html)
- DE PERTHUIS C. (2003). *La génération future a-t-elle un avenir ? Développement durable et mondialisation*. Paris : Belin.
- DETRIE P. (2005) *L'entreprise durable*, Dunod.
- DESAIGUES B., POINT P. (1993), *Economie du patrimoine naturel : la valorisation des bénéfices de protection de l'environnement*, Economica, Paris.
- DETRIE, P., (2005) *L'entreprise durable*, Dunod.
- DE VAUJANY F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Revue Management et Avenir*. 9 : 109-126.
- DIAMOND P., HAUSMAN J.A., (1994) "Contingent Valuation: Is Some Number Better than No Number?" *Journal of Economic Perspectives*, Vol.8, 1994.
- DIETZ T., DOLSAK N., OSTROM E., STERN P.C., (2002) « The Drama of the Commons », Introduction to the book by Ostrom et al (2002).
- DIMAGGIO P.J., POWELL W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, (48): 147-160.
- DODGSON, M., (1993), "Organizational learning: A review of some literatures", *Organization Studies*, Vol. 14, N°3, pp.375-394.
- DONALDSON T., PRESTON L. E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 65-91.
- DREVETON B., (2006) « Les enjeux du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion des activités environnementales : le cas des collectivités locales » *Gestion 2000*, janvier, 2006.

- DUNBAR R. (1992), *Theory of Mind and the evolution of language*, Cambridge University Press.
- DUPUY C, BURMESITER A (2003) *Entreprises et territoires, les nouveaux enjeux de la proximité*. La documentation Française. Paris.
- DUPUY J-P (1989), « Convention et common knowledge », *Revue Économique*, 40 2, pp. 361-400.
- DUPUY J.-P. *et alii*, (1989), « L'économie des conventions », *Revue Economique*, n°2, pp. 361-400, mars.
- DURKHEIM E., (2009 (1895)), *Les Règles de la méthode sociologique*, Payot, Paris.
- EIRIS. (2006). *ESG risk briefing Project finance: a sustainable future?* www.eiris.org
- ENGBERG-PEDERSEN, P., GIBBON P., RAIKES P. (1996) Limits of adjustment in Africa : the effects of economic liberalization, 1986 – 94, Center for Development Research, Copenhagen.
- ERKMAN S., (2004) : Vers une écologie industrielle : comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyper-industrielle », Ed. Charles Léopold Mayer, 2<sup>ème</sup> édition.
- ESTY B. C., KNOOP C., SESIA, A. (2005). The Equator Principles: An industry approach to managing environmental and social risks. *Case Study Harvard Business School* 9: 205-114.
- FARLEY L., GAUTHIER Y., LEBLANC M. ET MARTEL L. (1997), « Guide d'introduction à la comptabilité environnementale », *Environnement Canada et Ordre des comptables agréés du Québec*, 1997.
- FASSIN, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*. 17 (4): 364-378.
- FASSIN, Y., ROSSEM, A., BUELENS, M. (2011). Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts. *Journal of Business Ethics*. 98 (3): 425-453.
- FLORINI A. (2003). Business and global governance. The growing role of corporate codes of conduct. *Brookings Review* 21: 4-8.
- FOUCAULT, M (1966), *Les mots et les choses*, Paris: Gallimard
- FOUCAULT, M (1972), *Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris: Gallimard
- FOUCAULT, M (1975), *Surveiller et punir*, Paris: Gallimard
- FREEMAN, R.E., (1984), « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* », Pitman Series in Business and Public Policy.
- FREEMAN R.E., REED D.L. (1983) : « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California management Review*, Vol. 25, n° 3, pp. 88-106, Spring.
- FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER. (2005). *Banking on responsibility*. Part 1 of Freshfields Bruckhaus Deringer Equator. Principles Survey 2005: The Banks.
- FRIEDMAN M. (1962): « *Capitalism and Freedom* », University of Chicago Press, Chicago.

- FRIEDMAN, M., (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- FROOMAN, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24, 2, pp. 191-205.
- GENDRON C., LAPOINTE A. (2004) « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME, option marginale ou enjeu vital? », *7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat, Montpellier, octobre.*
- GENDRON, C, LAPOINTE, A., TURCOTTE, M.-F., (2003), « Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale, Quelle régulation ? », *Les cahiers de la Chaire Economie et Humanisme, UQAM-ESG.*
- GIORDANO Y. (Dir.) (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS, Éditions Management & société, Colombelles.
- GOND J.-P., MERCIER S. (2005) « Les théories des parties prenantes, une synthèse critique de la littérature », *Notes du LIRHE*, n°411. / GOND J.-P., MERCIER S. (2006), "La théorie des parties prenantes", avec Jean-Pascal Gond, in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2e édition, Vuibert, p. 917-925.
- GOND, J-P, A MULLENBACH (2004), 'Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise', *Revue des Sciences de Gestion*, 205, pp.93-116.
- GOMEZ P.Y. (1994) : « Qualité et théorie des conventions », *Economica*.
- GOMEZ P.Y., (1997) : « Information et convention : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 67-74.
- GORE, A. (1993), *Earth in the Balance: Ecology and the Human Spirit*, New York: Penguin, 1993.
- GRAAFLAND J., VAN DE VEN B., STOFFELE N. (2003). Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*. 47 (1) : 45-60.
- GRAY R. (2002), "The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?" *Accounting, Organizations and Society*, Vol.27(7), 2002, p.687-708.
- GRAY R., BEBBINGTON J., WALTERS D. (1993), *Accounting For Environment*, Markus Wiener Publishers, Princeton, 1993.
- GRAY R.H., BEBBINGTON J. (2001), "An Account Of Sustainability: Failure, Success And A Reconceptualization", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.12, 2001, p.557-587.
- GRIMAND A., 2012 "L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences", *Revue Management et Avenir*, n°54, juin 2012, p.237-257.
- GUILLÉN, M (1994), *Models of management: work, authority, and organization in a comparative perspective*, Chicago: University of Chicago Press.
- HARDIN, G. (1968) « The Tragedy of the Commons ». *Science* (13 décembre 1968), vol. 162. n° 3859, p. 1243-1248.
- HATCHUEL, A. (1994). « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et histoire*, vol. 7, pp. 59-75.
- HATCHUEL A. (1999), 'The Foucauldian detour: a rebirth of organization theory?'

- Human relations*, 52, pp. 507-519.
- HATCHUEL, A *et al.* (2005), *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*, Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- HATEM F (2004) Attractivité de quoi parlons-nous ? *Pouvoirs Locaux* 61: 34-43.
- HEAL G.M. (2008). *When principles pay: corporate social responsibility and the bottom line*. New York: Columbia University Press.
- HECKSCHER C. (2013), « Purposive Negotiation », *Négociations*, 20 (2), Bruxelles, De Boeck, p. 113- 129.
- HELFRICH V. (2010). Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? *Revue de l'Organisation Responsable*. 5 (1) : 51-60.
- HELFRICH V (2011) *Efficienc e et efficacité d'une normalisation de sujets sociopolitiques : le cas de la Responsabilité Sociétale*. Thèse de Doctorat, Université de Strasbourg.
- HELFRICH V., ROMESTANT F., (2015) « Achats public et développement durable entre compatibilités et frictions de paradigme et de pratiques : le cas de l'industrie du transport ferroviaire », *Management International* Vol.20, N°15, pp.78-93..
- HELFRICH V., SCHÄFER P., RAMONJY D., PETIT F., (2017) « La recherche-intervention comme mise en circulation de savoirs théoriques et pratiques : application dans deux cas de RSE », Working Paper.
- HERBOHN K., (2005) "A Full Cost Environmental Accounting Experiment", *Accounting, Organizations and Society*. Oxford, Vol.30, n° 6, 2005.
- HILL C.W., JONES T.M. (1992) « Stakeholder agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp.131-134.
- HOOD, C, SCOTT C. (1996), 'Bureaucratic regulation and New Public Management in the United Kingdom: Mirror-Image or Developments?', *Journal of Law and Society*, 23, pp.321-345
- HUBER, G.P., (1991), "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organizational Science*, Vol. 2/1, pp. 88-115.
- INSEE, VENDEE EXPANSION (2011) Les territoires de la Vendée face aux enjeux d'une forte attractivité démographique, N°97 septembre.
- IGALENS J. (2007), « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Revue Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 10, n°2, juin, p. 129-157.
- IGALENS J (2009) « Norme de responsabilité ou responsabilité des normes : le cas de l'ISO 26 000 ». *Management et Avenir* 23: 91-104.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANT (IFAC), (2005) *International Guidelines Document on Environmental Management Accounting (EMA)*, 2005.
- INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION (2010) AFNOR NF ISO 26 000, lignes directrices à la responsabilité sociétale. AFNOR NF.
- JAMALI D., ZANHOOR M., KESHISHIAN T., (2009). Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. *Journal of Business Ethics*. 87 (3): 355-377.



- JASCH C. (2003), "The use of Environmental Management Accounting (EMA) for identifying environmental costs", *Journal of Cleaner Production*, Vol.11, 2003, p. 667-676.
- JENKINS, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*. 29 (4) : 37-57.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976) : « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.
- JESSUA C., *Coûts sociaux et coûts privés*, P.U.F., Paris, 1968.
- JEUCKEN M. (2004). *Sustainability in Finance. Banking on the planet*. Delft. The Netherlands: Eburon.
- JEUCKEN M., BOUMA J.J. (1999). The Changing Environment of Banks. *Greener Management International* 27.
- JOANNIDES, V, DEMETTRE C, J NAUDIN (2007), 'Le risque: un outil de controle?', *Management & Sciences Sociales*, 3
- JOANNIDES, V, DEMETTRE C, J NAUDIN (2008), « Le risque: un outil de contrôle ? », *Management & Sciences Sociales*, n°5, p. 179-196.
- JOINT-LAMBERT, M-T (2000), '*Politiques sociales*', Paris: Dalloz-Presses de Sciences-Po
- JONES T.M (1980) Corporate Social Responsibility, revisited, redefined *California Management Review* 2: 59-67.
- JOUNOT A. (2004) *Le développement durable, 100 questions réponses pour comprendre et agir*, AFNOR.
- KATS, G.H. (2003), "Green Building Costs and Financial Benefits," Boston: Massachusetts Technology Collaborative, 10 p. [http://www.mtpc.org/renewableenergy/green\\_buildings/GreenBuildingspaper.pdf](http://www.mtpc.org/renewableenergy/green_buildings/GreenBuildingspaper.pdf)
- KEYNES J. M. (1936), *Théorie général de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, Paris, 1936 (édition de 1942).
- KING, C. (1997), "The Gains from Combining Travel Cost and Contingent Valuation Data to Value Nonmarket Goods", *Land Economics*, Vol.73(3), 1997, p.428-439.
- KITZMAN A. (2001), "Environmental cost accounting for improved environmental decision making", *Pollution engineering*, december, 2001.
- KOHLBERG, L., (1969), "Stage and sequence: the cognitive developmental approach to socialisation" in Goslin, D.A., (ed.), *Handbook of socialization theory and research*, Chicago, Rand Mc Nally..
- LAFFONT J.J., (1977), "*Effets externes et théorie économique*", Editions du CNRS, Paris.
- LAFONTAINE J-P. (2003), « Les techniques de comptabilité environnementales, entre innovations comptables et innovations managériales », *Comptabilité Contrôle Audit*, mai, 2003, p.111-127.
- LANGLOIS, R.N. (2002). « Modularity In Technology And Organization », *Journal Of Behavior And Organization*, 49, P. 19-37.

- LANGLOIS R. et FOSS N. (1999), « Capabilities and Governance : The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization », *Kyklos*, vol. 52, p. 201-218.
- LANKOSKI, L. (2006), "Environmental and Economic Performance: The Basic Links," in Schaltegger, S. and M. Wagner, *Managing the Business Case for Sustainability*, Sheffield: Greenleaf Publishing, pp.32-46.
- LANOIE, P., N. JOHNSTONE, J. LUCCHETTI, S. AMBEC (2007), *Environmental Policy, Innovation and Performance: New Insights on the Porter Hypothesis*, GAEL Working Paper 2007-07, <http://www.grenoble.inra.fr/Docs/pub/A2007/gael2007-07.pdf>.
- LAUGEL J.F., LASZLO C. (2009). Turning Point. Financial Crisis: The Opportunity for Sustainable Value Creation in Banking and Insurance. *Journal of Corporate Citizenship* 35.
- LECOINTRE G. (2010). Pour une approche comportementale de la définition économique des PME. *Le Grand Livre de l'Economie PME*. Paris, Gualino.
- LEE, M-D.P., (2008), "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, N°1, pp.53-73.
- LE GAL C., SALAÜN B. (2010), « *Les indicateurs de performance RSE* », Rapport interne, Caisse Régionale du Crédit Agricole du Morbihan.
- LE GAL C. (2010), « *Définition et structuration de la démarche de Responsabilité Sociétale du Crédit Agricole du Morbihan* », Mémoire, Master 2 Stratégie du Développement Durable, Groupe Sup de Co La Rochelle.
- LE MOIGNE, J.-L., (1990a), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- LE MOIGNE, J.-L., (1990b). *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation*, in A.-C. MARTINET (dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 81-140.
- LE MOIGNE, J.-L., (1995). *Le constructivisme*, Tome 2, Des épistémologies, 1ère édition, Paris, ESF éditeur.
- LEWES, G. H. (1874), *Problems of life and mind*. Boston: Osgood.
- LEWIS, D. K. (1969), *Convention a philosophical study*. Harvard University Press.
- LOCKHART J., TAYLOR A. (2007), "Environmental Considerations in Product Mix Decisions. Using ABC and TOC", *Management Accounting Quarterly*, Vol.9(1), 2007, p.13-21.
- LOGSDON, J.M., YUTHAS, K., (1997), "Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation and Organizational Moral Development", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, pp. 1213-1226.
- LORDON F. (2009), « *La crise de trop. Reconstruction d'un monde failli* », Fayard, Paris.
- LUCAS-LECLIN V., NAHAL S. (2008). Sustainability analysis. In *Sustainable Investing: The Art of Long-Term Performance* (Eds. Krosinsky C., Robins N.). London: Earthscan.
- MACVE R., CHEN X. (2010). The "Equator Principles": a success for voluntary codes? *Accounting, Auditing&Accountability Journal* 23 (7): 890 – 919.

- MAINET H (2007), L'attractivité territoriale dans les projets de développement des petites villes: approche géographique. *XLIII<sup>e</sup> Colloque de l'ASRDLF*, 11-13 juillet, Grenoble Chambéry.
- MARSHAL A. (1890), *Principes d'économie politique* (Vol. 1 & 2), éd. Gordon & Breach, Paris, 1971. (version originale : 1890 ; traduction française : 1906, téléchargeable : [http://classiques.uqac.ca/classiques/marshall\\_alfred/marshall\\_alfred.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/marshall_alfred/marshall_alfred.html) ).
- MARTINET, A.-C., (2013). « Le système 'épistémique - pragmatique - éthique' des sciences de gestion », dans A.-C. Martinet, Y. Pesqueux (Eds), *Epistémologie des sciences de gestion*, FNEGE, Vuibert, Paris, p. 243-262.
- MARTINET A-C., PAYAUD M. A. (2007), "Frénésie, monotonie et atonie dans les organisations liquéfiées : régénérer les formes et rythmes de la politique d'entreprise", *Management International*, Spring, Vol. 11, N°3, p. 1 - 16.
- MARTINET A-C. et PAYAUD M. A. (2008), "Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : Un cadre théorique intégrateur", *Management International*, Winter, Vol. 12, N°2, p. 13 - 25.
- MAYMO V., PALLAS SALTIEL V., (2009). Responsabilité des entreprises : Quelles stratégies pour les banques ? *Revue Banque/Banque Magazine* 714 (juin) : 78-81.
- MARX K., (1969 (1867)), « *Le Capital* (Livre 1) », Garnier-Flammarion, Paris.
- MEADE J.E (1952) "External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation", *The Economic Journal* 245: 54-67
- METZL J.F. (2001) "Network Diplomacy", *Georgetown Journal of International Affairs*, Winter/spring.
- MIGNOT H., PENAN H. (2000) « Négociation des normes contractuelles : La gestion du risque normatif », *Annales des Ponts et Chaussées*, n°95.
- MIKOL A. (1995), « La comptabilité environnementale doit-elle être normalisée ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 272, novembre, 1995, p.32-37.
- MIKOL A. (2000), « L'information environnementale publiée par les grandes sociétés françaises de 1992 à 1998 comparée à une information type », *Revue Française de Comptabilité*, N°322, mai, p. 67-72.
- MILL J. S. (1843), *Système de logique déductive et inductive : Livre III de l'induction*, Edition numérique "Les classiques des sciences sociales" UQAC.
- MILLET D., BISTAGNINO L., LANZAVECCHIA C., CAMOUS R. (2003) « L'entreprise face au développement Durable : Changement de paradigme et processus d'apprentissage », *Natures, Sciences, Sociétés* (11), Elsevier Science, pp. 146-157.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et Dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *The Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 853-886.
- MITCHELL R.C., CARSON R.T. (1989), *Using Surveys to Value Public Goods : the Contingent Valuation Method*, Resources for the Future, Washington.

- MOISDON J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, SeliArslan, Paris.
- MORIN M. (2006). *Banque et développement durable. De la communication à l'action*. Paris : L'Harmattan.
- MULLENBACH A. (2002) : « La responsabilité sociétale des entreprises », *Les cahiers du CERGOR*, N° 02/01, mars.
- NASH J., (1951) "Non-cooperative games", *Annals of Mathematics* 54, 1951, p. 286-295.
- NEKKA H, DOKOU G.K (2004) Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales. In: ROUSSEAU M *Management local et réseaux d'entreprises*. Economica, Paris.
- NELSON R., WINTER S., (1982), "*An Evolutionary Theory of Economic Change*", Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge MA.
- OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (2006) *L'ancrage des entreprises dans les territoires : pilotage et reporting international*. ORSE, Paris.
- OREE – Entreprises, territoires et environnement (2017), « *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance : s'évaluer grâce à l'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur(s) Territoire(s) d'implantation* », Livre Blanc sous le haut patronage du Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, 106p.
- OSTROM E. (1986) « Issues of Definition and Theory : Somme conclusions and Hypothesis » in NRC (1986) (pp. 597-614).
- OSTROM E., DIETZ T., DOLSAK N., STREN, P.C, STONICH S., WEBER. E. (eds) (2002) : *The Drama of the commons*, National Research Council , National Academy Press, Washington DC.
- OSTROM E, GARDNER R, WALKER J (1993) *Rules, Games, and Common-Pool Resources*. The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- PADIOLEAU, J.G.P (1989), « L'éthique est-elle un outil de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, pp.82-91.
- PARKER L. D. (2005), "Social and environmental accountability research: A view from the commentary box", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18, n° 6, 2005.
- PEARCE, D.W., TURNER R.K. (1989), *Economics of Natural Resources and the Environment*, Wheatsheaf, Brighton, 1989.
- PEDERSEN E. (2010). Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society. *Journal of Business Ethics*. 91 (2): 155-166.
- PENROSE E. (1959), "*The Theory of the Growth of the Firm*", New York: John Wiley.
- PEREZ Y-A (2008) « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain ». *Humanisme et Entreprise* Vol.3, N°288, pp. 101-113.
- PÉRON M., BONNET M. (2007). "CSR in Intervention-Research: Example of an Implementation of the SEAM Model". *Revue des Sciences de Gestion*. 65 : 239 – 257.
- PESQUEUX, Y., (2006), « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in BONNAFOUS-BOUCHER, M. et al. (dir.), *Décider avec les parties prenantes*, La découverte, 'Recherche', Paris.

- PEYRELEVADE J. (2005), *Le capitalisme total*, Seuil.
- PEZET E. (2002), « Négociation collective et problématisation de la relation salariale », Communication lors du colloque international Organiser après Foucault, Ecole des Mines de Paris, 12 et 13 décembre, organisé conjointement par l'Ecole de Mines de Paris, l'Université d'Evry-Val d'Essonne, HEC et l'Université de Nottingham.
- PEZET E., (2003), « De l'analyse des relations professionnelles à la théorie de la régulation sociale. Entretien avec Jean-Daniel Reynaud », en collaboration avec P. Louart, *Gérer et Comprendre*, n° 73, septembre, pp. 4-13
- PEZET E. (2004a), « Discipliner et gouverner. Influence de deux thématiques foucauldienne en sciences de gestion », *Finance contrôle stratégie*, vol. 7, n°3, septembre 2004, pp. 169-189
- PEZET E. (2004b), *Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Vuibert/Ademe 2005 avec Aggeri F., Abrassart C. et Acquier A.
- PHILLIPS, R. A., FREEMAN, R. E. & WICKS A. C. (2003). "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), p. 479-502.
- PIGOU A.C. (1920/1932), *The Economics of Welfare*, Macmillan, 4ème éd., Londres, 1932.
- PLANE, J.-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*, Harmattan, Paris.
- PLIHON D. (2010). Global Regulation in the Aftermath of the Subprime Crisis. In *Corporate social responsibility: from compliance to opportunity* (Eds. Crifo P., Ponsard J.P.). Editions de l'Ecole Polytechnique, 17-26.
- PORTER M. (1991), « American Green Strategy », *Scientific American*, n°264, Vol.4, 168.
- PORTER M.E (1996) "Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy". *International Regional Science Review* 1-2: 85-90.
- PORTER M.E (2003) "The Economic Performance of Regions". *Regional Studies* 6-7: 549-578.
- PORTER M., VAN DER LINDE (1995), "Toward a New Conception of Environment-Competitiveness Relationship", *Journal of Economic Perspective*, n°9, pp. 97-118.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011). The Big Idea, creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2): 62-77.
- POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S. (2002) : « Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View », *California management Review*, Vol. 45, n° .1, pp. 6-28, Fall 2002.
- QUAIREL F., AUBERGER M-N. (2005). Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise. *Revue des Sciences de Gestion*. janvier-avril, n° 211-212, pp. 111-126.
- RAIMBAULT-GUILBAUD F. (1995), « Environnement et garanties financières : les nouvelles obligations », *Revue Française de Comptabilité*, n°272, novembre, p. 22-25.
- RAMBAUD A., RICHARD J., (2014) « The 'Triple Depreciation Line' instead of the 'Triple Bottom Line': Towards a genuine integrated reporting », 14th EURAM Conference./
- RAMBEAU A., RICHARD J., (2015). The "Triple Depreciation Line" instead of the

- “Triple Bottom Line”: Towards a genuine integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 33, December 2015, P.92–116
- REINHARDT, F.L. (1999), *Ciba Specialty Chemicals*, Cambridge: Harvard Business School, Case Study No. 9-799-086.
- RENAUD, A. (2015). "*Management et contrôle de gestion environnemental*", Éditions Management & Société (EMS), Collection "Regards sur la pratique", 200 pages, Mars 2015.
- RICHARD J. (2012), « *Comptabilité et Développement Durable* ». Economica; 2012
- RICHARDSON G.B. (1972), "The Organisation of Industry", *The Economic Journal*, vol.82.
- RIVELINE R. (2005), *Evaluation des coûts. Eléments d'une théorie de la gestion*, Presses de l'Ecole des Mines, Paris, 2005.
- ROBINS L. (1932), « An Essay on the Nature and Significance of Economic Science », London: Macmillan, 1932. First Edition. ([https://mises.org/system/tdf/Essay%20on%20the%20Nature%20and%20Significance%20of%20Economic%20Science\\_2.pdf?file=1&type=document](https://mises.org/system/tdf/Essay%20on%20the%20Nature%20and%20Significance%20of%20Economic%20Science_2.pdf?file=1&type=document))
- ROOME N., (2005), "Some implications of national Agendas for CSR", in HABISCH, A.,
- ROSE C.M (2002) *Common Property, Regulatory Property, and Environmental Protection : Comparing Community-Based management to Tradable Environment Allowances*, in Ostrom et al (2002) (pp. 233-257).
- ROUSE P., PUTTERILL M., (2000) "Incorporating environmental factors into a highway maintenance cost model", *Management Accounting Research*, Vol.11, 2000, p.363–384.
- ROUSSEAU J.-J. (2001 -1762 pour la 1<sup>ère</sup> édition-), *Du contrat social*, Flammarion.
- ROUSSEAU P. (2005), « Analyse du cycle de vie », *Technique de L'ingénieur*.
- RUNGE C.F. (1986) « Common property and collective action in economic development », in NRC 1986 (pp. 31-62).
- RUSSO A. ET PERRINI F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*. 91 (2): 207-221.
- SAVALL H., (1979), *Reconstruire l'entreprise*, Dunod, Paris.
- SAVALL H, ZARDET V. (1992), *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés*, Editions comptables, Malesherbes-Eyrolles, 1992.
- SAVALL H., ZARDET V., (2003), *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, (4<sup>ème</sup> éd.), Paris, Economica.
- SAVALL H, ZARDET V (2004) *Recherche en Sciences de Gestion : Approches Qualimétrique, Observer l'objet complexe*. Economica, Paris.
- SAVALL H, ZARDET V. (2005) *La tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica.
- SAVALL H, ZARDET V. (2009), « Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise -résultats de recherches longitudinales », *Revistadel Instituto Internacional de Costos*, n<sup>o</sup> 4, 2009.
- SCHÄFER P., (2016) « La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000 », Thèse de Doctorat, Université de Poitiers.

- SCHLAPFER F. (2008), "Contingent valuation: confusions, problems, and solutions", *Ecological Economics*, Vol.68, 2008, p.1569-1571.
- SENGE, P.M., (1992), *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization*, London, Century Business.
- SCHNEIDER-MAUROURY G., juillet/août/septembre 2010, "Les banques respectent-elles les principes d'Equateur ?" in *Analyse Financière*, n°36.
- SCHOLTENS B., 2006, "Finance as a Driver of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, pp.19–33.
- SCHOLTENS B., 2009, "Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry" in *Journal of Business Ethics*, Vol. 86, n°2, pp. 159-175.
- SCHWARTZ M.S., CARROLL A.B. (2003). Corporate social responsibility: A three domain approach. *Business Ethics Quarterly*. 13 (4): 503-530.
- SCOTT R.W. (1995), *Institutions and organizations*, Sage, London.
- SETHI S. P., (2002), "Standards for corporate conduct in the international arena: Challenges and opportunities for multinational corporations" in *Business and Society Review*, 107, 20–40.
- SIMON, H. (1962). « The architecture of complexity ». *Proceedings of the American Philosophy Society*, vol. 106, 1962, p. 467-482.
- SMITH A. (1776) « The Wealth of Nations », Traduction française de Germain Garnier, La Richesse des Nations, Paris, 1983.
- SMITH, H.J., (2003), « The Shareholders vs. Stakeholders Debate », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 85–90, Summer.
- SMITH V.K. (1991), « Household production functions and environmental benefit estimation », in BRADEN J.B., KOLSTAD C.D. (Eds), « *Measuring the demand for environmental quality* », Elsevier Science Publishers B.V. North Holland
- SOUTHWELL, C. (2004). "Engaging SMEs in community and social issues". in Spence, L.J., Habisch, A. and Schmidpeter, R. (Eds.), *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 96–111.
- SPENCE, L.J., RUTHERFOORD, R. (2000). Social responsibility, profit maximization and the small firm owner manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 8 (2): 126–139.
- STIGLER G.J. (1966) « The Theory of Prices », Macmillan, New York, 3<sup>e</sup>éd.
- SUGDEN, R. (2009), "Market simulation and the provision of public goods: A non-paternalistic response to anomalies in environmental evaluation", *Journal of Environmental Economics & Management*, Vol.57(1), 2009, p.87-103.
- SURMA J. P., VONDRA A. A. (1992), "Accounting for Environmental Costs: A Hazardous Subject" *Journal of Accountancy*, New York, Vol.173, n°3, 1992.
- THIETARD R-A (2007) *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- TORRES, O., (2003), « Petites entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144 /3, pp. 119-138.



- TOUATY M., GIE G. (2004), « Synthèse des travaux français relatifs à l'évaluation des dommages », *10<sup>ème</sup> Colloque de Comptabilité Nationale, ACN*, Paris, 21-23 janvier.
- TUCKER A. (1950), *A two person dilemma*, Mimeo, Standford University, 1950.
- UNITED NATIONS DIVISION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, (2001), *Environmental management accounting procedures and principles*, Prepared for the Expert Working Group on "Improving the Role of Government in the Promotion of Environmental Management Accounting", UNDSO in cooperation with the Austrian Federal Ministry of Transport, Innovation and Technology, United Nations, New York, 2001.
- UNERMAN J., BEBBINGTON J., O'DWYER B. (2007), *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, New-York, 2007.
- VALIORGUE B, DAUDIGEOS T (2008) L'intériorisation des effets externes négatifs est-elle possible dans le cadre de la RSE ? *3<sup>ème</sup> Séminaire de recherche « Responsabilité Sociale de l'Entreprise et des Marchés*. CERTOP-LIRHE, 20-21 novembre, Toulouse.
- VAN DER HEIJDEN A., DRIESSEN P., CRAMER J. (2010). Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of Cleaner Production*. 18 (18): 1787-1796.
- VANMARREWIJK M., WERE M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*. 44 (2/3): 107-120.
- VATN, A. (2009), "An institutional analysis of methods for environmental appraisal", *Ecological Economics*, Vol.68(8/9), 2009, p.2207-2215.
- VEBLEN, T. (1970 [1899]), *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard.
- VIGEO & WWF (2009), Entreprises et changement climatique : Défis sectoriels et perspectives pour une approche globale, rapport téléchargeable : <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/images/PDF/Publications/etude-climat-Vigeo-WWF.pdf>
- VISSER, M., (2007), "Deutero-Learning in Organizations: Review and Reformulation", *Academy of Management Review*, Vol.32, N° 2, pp.659-667.
- VON MISES, L. (2011 [1949]), « *L'Action humaine : Traité d'économie* », Institut COPPET.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*, Economica, Paris
- WEBER M. (1971 [1922]), « *Economie et société* », (traduction française) Plon, Paris.
- WEBER M. (2000 [1905]), « *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* » (traduction française) Flammarion 2000.
- WEBER O., 2005, "Sustainability benchmarking of European banks and financial service organizations" in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12: 73-87.
- WEICK, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*. 25: 305-317.
- WEICK, K. (1995). *Sensemaking in Organisations*. London: Sage.
- WILLARD, B. (2005), *The Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buy-In*, New Society Publishers.



- WILLIAMSON J., (1990) « *What Washington Means by Policy Reform* », Institute for International Economics.
- WILLIAMSON, O. (1975), "*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*". New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O. (1985). "*The Economic Institutions of Capitalism*", New York: Free Press.
- WILLINGER M., MASSON S. (1996), *Evaluation des coûts de la pollution atmosphérique sur la santé en Ile-de-France*, rapport ADEME, 1996.
- WOOD D.J., (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, vol.16, n°4, pp. 691-718.
- WRIGHT C., RWABIZAMBUGA A., 2006, "Institutional Pressures, Corporate Reputation, and Voluntary Codes of Conduct: An Examination of the Equator Principles" in *Business & Society Review*, Vol. 111 Issue 1, p.89-117.
- WU, P., HUANG, C. (2001), « Actual averting expenditure versus stated willingness to pay ». *Applied Economics*, Vol.33(2), 2001, p.277-283.
- XIAOMEI L. (2004), "Theory and practice of environmental management accounting: Experience of implementation in China", *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, Vol.3, n°1, 2004.
- YOUNG H. P. (1996), « The Economics of Convention », *Journal of Economic Perspectives*, 10, pp. 105-122.
- ZADEK, S., (2004), "The path to corporate responsibility", *Harvard Business Review*, Dec. Vol. 82/12, pp. 125-132.
- ZARTMAN I. W., (2014), « *Construire des compromis not compromising* », *Négociations*, (21), Bruxelles, De Boeck, p. 161- 170.
- ZIEGLER J. (2002), *Les nouveaux maîtres du monde. Et ceux qui leur résistent*, Fayard, Paris.
- ZIMMERMANN J-B (2005) *Entreprise et territoires: entre nomadisme et ancrage territorial*, *Revue de L'IRES* 47: 21-36.

# **Annexes :**

# Annexe 1 : État des publications

## ARTICLES DANS DES REVUES A COMITE DE LECTURE

BARET P., HELFRICH V., « The “Trilemma” of Non-financial Reporting and its Pitfalls », *Journal of Management and Governance* (à paraître).

BARET P., PETIT F., RAMONJY D., SCHÄFER P., « La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique ? », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 2016, n° 54, pp. 61-84 **(Cat 4 FNEGE, Cat C HCERES)**.

BARET P., RENAUD E., « Un modèle tridimensionnel d’engagement organisationnel pour appréhender la fidélité au CHU des anesthésistes ? », *Question de Management*, n°5, Août 2014 **(Cat 4 FNEGE, Cat C HCERES)**.

BARET P., CHIVOT M., « Les Principes Equateur : un outil pertinent pour devenir une banque « durable » ? », *Revue du Financier*, 2013, n° 198.

BARET P., GABRIEL P., SCHÄFER P., « Diffusion de la RSE au sein d’une entreprise agro-alimentaire : Les conditions perçues a priori de l’apprentissage de la norme ISO 26 000 », *Revue de l’Organisation Responsable (ROR)*, Vol.7, n°1, 2012, 18-31. **(Cat 4 FNEGE, Cat C HCERES, Cat 4 CNRS)**.

BARET P., CHIVOT M., « Un grand groupe bancaire peut-il dépasser les limites des Principes Equateur pour s’affirmer comme ‘durable’ ? Le cas d’HSBC », *Management et Sciences Sociales*, n°13, Juillet-Décembre 2012, p.44-58. **(Cat 4 FNEGE, Cat C HCERES)**.

BARET P., GABRIEL P., SCHÄFER P., « Norme RSE et diversité des organisations : contraintes et opportunités perçues dans l’appropriation de l’ISO 26 000 par une entreprise de taille intermédiaire », *Gestion 2000*, n°4, juillet-août 2012, p.61-73. **(Cat 4 FNEGE, Cat 4 CNRS, Cat C HCERES)**.

BARET P., DREVETON B., « Pertinence d’une approche transdisciplinaire pour évoluer vers une responsabilité environnementale ? », *Recherche en Sciences de Gestion*, n°83, 2011, p.31-50. **(Cat 3 FNEGE, Cat 4 CNRS, Cat B HCERES)**.

BARET P., « Introduction au dossier ‘Responsabilité Sociale et Innovation’ », *Recherche en Sciences de Gestion*, n°83-84, 2011, p.19-27. **(Cat 3 FNEGE, Cat 4 CNRS, Cat B HCERES)**.

BARET P., « Implémenter une stratégie de gestion des risques environnementaux : une méthodologie », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.30, n°2, juin 2011, p.17-30. **(Cat C HCERES, Cat 4 FNEGE, Cat 4 CNRS)**.

BARET P., DREVETON B., « Evaluation monétaire des risques environnementaux : complémentarité des approches comptables et économiques », *Revue Française de Comptabilité*, n°431, avril 2010, p.51-55.

BARET P., PETIT F., « L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : Un 'cheminement' structuré ? », *Management et Avenir*, n°33, mars 2010, p.94-115. **(Cat 3 FNEGE, Cat B HCERES, Cat 4 CNRS)**.

BARET P., « Quatre temps pour implémenter une approche environnementale », *Management et Avenir*, n°29, novembre 2009, p.242-257. **(Cat 3 FNEGE, Cat B HCERES, Cat 4 CNRS)**.

BARET P., BARTHE N., « Mettre en œuvre et évaluer les stratégies 'Développement Durable' », *Management et Avenir*, n°29, novembre 2009, p.13-17. **(Cat 3 FNEGE, Cat B HCERES, Cat 4 CNRS)**.

BARET P., « Approches cognitives : pour une analyse de l'appropriation des risques environnementaux », *Cognitives*, n°13, 2009, p.8-37.

BARET P., PETIT F., « Le SD 21 000 : une méthodologie d'identification du risque d'incohérence de la stratégie RSE ? », *Management et Sciences Sociales*, n°5, 2008, p.123-144. **(Cat 4 FNEGE, Cat C HCERES)**.

BARET P., PETIT F., « Aprendizaje Organizacional de la Responsabilidad Social Empresarial: Un caso de desarrollo sostenible en el sector del agua », *Mundo Siglo XXI*, n° 6, Otoño 2006, p.33-41.

## **DIRECTION DE REVUES**

BARET P., « Stratégies responsables, stratégies compétitives ? », *Revue des Cas en Gestion*, Vol.10, Semestre 2, 2014 (dossier de 5 cas) **(Revue émergente FNEGE)**.

BARET P., « Responsabilité Sociale et Innovation », *Revue Sciences de Gestion*, n° 83 & 84, 2011 (dossier de 13 communications). **(Cat 3 FNEGE, Cat 4 CNRS)**.

BARET P., BARTHE N., « Mettre en œuvre et évaluer les stratégies 'Développement Durable' », *Management et Avenir*, n°29, novembre 2009. (dossier de 12 communications) **(Cat 4 FNEGE, Cat 4 CNRS)**.

## **DIRECTION D'OUVRAGE**

BARET P., ROMESTANT F., « 10 cas de RSE : Etudes de cas de responsabilité sociétale des entreprises », Dunod, Paris, 2016.

## **ARTICLE DANS DES OUVRAGES COLLECTIFS**

BARET P., HELFRICH V., « Vers un reporting RSE structuré et fiabilisé à l'image du reporting financier », in BARET P., ROMESTANT F., « *10 cas de RSE : Etudes de cas de responsabilité sociétale des entreprises* », Dunod, Paris, 2016, pp. 219-232.

BARET P., CHIVOT M., « Pertinence des Principes Equateurs comme outil d'implémentation de la RSE dans le secteur bancaire », in LOGOSSAH K., HERVIEUX C., M'ZALI B. (Dir.) « *La Responsabilité Sociale des Entreprises : pratiques et impacts* », Editions Publibook, Coll. Sciences Humaines et Sociales, Paris, 2014.

BARET P., CHIVOT M., « Pertinence des Principes Equateurs pour mener une démarche 'développement durable' : Le cas du Groupe HSBC », in PLUCHART J.-J. et UZAN O. (Dir.) « *Management des Organisations et Responsabilité Sociale de l'Entreprise, études de cas* », éditions ESKA, 2012. (ISBN 978-2-7472-1825-2)

BARET P., DREVETON B., « Intérêt d'une approche transdisciplinaire pour évaluer une stratégie de gestion des risques environnementaux ? », in GUILLON B. « *Valoriser l'intégration du risque* », Coll. Recherches en Gestion, L'Harmattan, 2011, p.21-38. (ISBN : 978-2-296-55135-0)

BARET P., « Proposition de méthodologie de construction d'un référentiel d'indicateurs extra-financiers » in BARTHE N. et ROSE J.J. « *La RSE entre Globalisation et Développement Durable* », Coll. Méthode et recherche en Management, De Boeck, 2011, pp.37-55. (ISBN : 978-2-8041-6292-4)

BARET P., « Le Système de Management de l'Environnement (SME) » in WOLFF D. « *Le Développement Durable : Théories et applications au management* » 2<sup>e</sup> édition, Dunod, 2010, p.209-226. (ISBN : 978-2-10-054997-9)

BARET P., « Une stratégie environnementale : pourquoi, comment ? » in DUMARTIN E. et E. (éds.) : « *Le développement durable pour les PME : Grille d'analyse et regards croisés sur des initiatives exemplaires* », Vuibert, (à paraître).

BARET P., « Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale », in SAVALL H., BONNET M., ZARDET V. et PÉRON M. (éds.), « *Indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises* », IAE Lyon, 2009, pp.135-146. (ISBN : 978-2-917078-13-6)

BARET P., « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? » in ROSE J.J. (éd.). « *Responsabilité social de l'entreprise : pour un nouveau contrat social* », Coll. Méthode et recherche en Management, De Boeck, 2006, pp. 135-152. (ISBN : 978-2-8041-5215-4)

BARET P., « Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique ? », in SAVALL H., BONNET M., ZARDET V. et PÉRON M. (éds.), « *Actes du 3<sup>ème</sup> Congrès ADERSE* », IAE Lyon, 18-19 Novembre 2005, pp.245-262. (ISBN : 978-2-9503-5839-4)

## **AUTRES CONTRIBUTIONS DANS DES REVUES SCIENTIFIQUES**

BARET P., « La performance globale... Quelle performance globale ? », *Regards Croisés, Question de Management*, n°9, 2015 (Cat 4 FNEGE).

#### COMMUNICATIONS DANS DES COLLOQUES A COMITE DE LECTURE

BARET P., HELFRICH V., "Seizing the Opportunity of Non-Financial Reporting to Consolidate a Responsible Approach: the Singular Case of a Cognac Producer", *EURAM 2018 Conference*, Reykjavik, Iceland, 21-24 juin 2018.

BARET P., « Enjeux de l'ancrage territorial dans le cadre d'une démarche RSE » *15<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, Paris, ADERSE/FNEGE – Semaine du Management, Paris, 22-25 mai 2018.

BARET P., HELFRICH V., « The "Trilemma" of Non-financial Reporting and its Pitfalls », *EURAM 2017 Conference*, Glasgow, 21-24 juin 2017.

BARET P., HELFRICH V., « Le « trilemme » du reporting extra-financier et ses écueils », *14<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, Bordeaux, 6-7 avril 2017.

BARET P., HELFRICH V., « Fiabilisation et légitimité du reporting extra-financier », *11<sup>ème</sup> Congrès du RIODD*, St-Etienne, 6-8 juillet 2016.

BARET P., HELFRICH V., « Enjeux de l'implémentation du reporting extra-financier au sein du Groupe Remy Cointreau », *13<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, Lyon, 13-14 juin 2016.

BARET P., GAUTIER A., « Une démarche responsable d'ancrage territorial pour prévenir le risque de perte d'attractivité », *XIII<sup>ème</sup> Colloque francophone sur le risque Oriane*, Bayonne, 24-25 septembre 2015.

BARET P., PETIT F., RAMONJY D., SCHAFER P., « La RSE, un projet stratégique ? Analyse de deux cas d'entreprise », *9<sup>ème</sup> Congrès du RIODD*, Bordeaux, 1-3 Octobre 2014.

BARET P., PETIT F., RAMONJY D., SCHAFER P., « La RSE pour « régénérer » le Management Stratégique ? », *XII<sup>ème</sup> Colloque francophone sur le risque Oriane*, Bayonne, 25-26 septembre 2014.

BARET P., RENAUD E., « Les théories de l'engagement organisationnel permettent-elle de prévenir le risque de pénurie d'anesthésistes dans les CHU ? », *XI<sup>ème</sup> Colloque francophone sur le risque Oriane*, Bayonne, 26-27 septembre 2013.

BARET P., GAUTIER A., « Une démarche responsable d'ancrage territorial : quel intérêt pour une entreprise agroalimentaire dans un espace rural ? », *10<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, Brest, 28-29 mars 2013.

BARET P., CHIVOT M., « Dépasser les limites des Principes Equateur pour mener une démarche 'Développement Durable' ? Le cas d'HSBC », *3<sup>èmes</sup> Etats Généraux du Management*, Strasbourg, 11-12 octobre 2012.

BARET P., CHIVOT M., « Dépasser les limites des Principes Equateur, un moyen de prétendre au stade « durable » ? Le cas d'HSBC », *X<sup>ème</sup> Colloque Oriane*, Bayonne, 20-21 septembre 2012.

BARET P., CHIVOT M., « Les Principes Equateur : un outil pertinent pour devenir une banque « durable » ? » *X<sup>ème</sup> Colloque Oriane*, Bayonne, 20-21 septembre 2012.

BARET P., CHIVOT M., « Dépasser les Principes Equateurs pour tendre vers la finance durable ? Le cas d'HSBC », *33<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, Grenoble, 21-23 mai 2012.

BARET P., CHIVOT M., « Intérêts et limites des Principes Equateurs : trois propositions », *2<sup>ème</sup> Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale*, Agadir, Maroc, 27-30 avril 2012.

BARET P., CHIVOT M., « Pertinence des Principes Equateurs comme outil d'implémentation de la RSE dans le secteur bancaire », *9<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, Nice, 29-30 mars 2012.

BARET P., GABRIEL P., SCHÄFER P., « Diffusion d'une nouvelle norme RSE au sein d'une PME : Les conditions perçues d'acceptation et d'appropriation de l'ISO 26000 par une PMI agro-alimentaire », *Colloque international du Réseau Entreprise et Développement Durable*, Montréal, Canada, le 20-22 octobre 2011.

BARET P., GABRIEL P., SCHÄFER P., « Perception et appropriation d'une norme permettant de gérer les risques sociétaux et environnementaux : le cas de l'ISO 26000 dans une entreprise agro-alimentaire », *IX<sup>ème</sup> Colloque francophone sur le risque - Oriane*, Bayonne, 22-23 septembre 2011.

BARET P., JOANNIDES V., « Conflits de légitimité autour de la définition de la RSE », *6<sup>ème</sup> Congrès du RIODD*, Luxembourg, 16-17 juin 2011.

BARET P., JOANNIDES V., « Conflits de légitimité autour de la définition de la RSE », *8<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, Paris, 24-25 mars 2011.

BARET P., JOANNIDES V., « Conflits de légitimité autour de la définition de la RSE », *VIII<sup>ème</sup> Colloque Francophone sur le Risque - Oriane*, Bayonne, 23-24 septembre 2010.

BARET P., DREVETON B., « Pertinence d'une approche transdisciplinaire pour évoluer vers une responsabilité environnementale ? », *7<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, La Rochelle, 24-25 mars 2010.

BARET P., DREVETON B., « Une approche transdisciplinaire pour évaluer une stratégie de gestion des risques environnementaux ? », *VII<sup>ème</sup> Colloque francophone sur le risque - Oriane*, Bayonne, 1-2 octobre 2009.

BARET P., « Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale », *Conférence Internationale AOM-ISEOR*, Lyon, 8-10 juin 2009.

BARET P., « Mettre en œuvre une approche environnementale : comment ? », *1<sup>ère</sup> Journée de Recherche de l'ADERSE, La Rochelle, 27 mars 2009.*

BARET P., « Initier, définir, mettre en œuvre et évaluer une stratégie environnementale : proposition d'une méthodologie », *6<sup>ème</sup> Congrès national de l'ADERSE, Pau, 22-23 janvier 2009.*

BARET P., « Définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques environnementaux : proposition d'une méthodologie », *VI<sup>ème</sup> Colloque National Oriane, Bayonne, 13-14 novembre 2008.*

BARET P., « Cognition et formalisation environnementale : le thème de l'appropriation des risques », *VI<sup>ème</sup> Colloque National Oriane, Bayonne, 13-14 novembre 2008.*

BARET P., « Sur quelles bases théoriques analyser l'appropriation des enjeux sociétaux ? », *Atelier Développement Durable de l'AIMS, Lyon, 4 juin 2008.*

BARET P., PETIT F., « Le SD 21 000 : une méthodologie d'identification du risque d'incohérence de la stratégie RSE ? », *V<sup>ème</sup> Colloque National Oriane, Bayonne, 20-21 septembre 2007.*

BARET P., « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », *XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Montréal, 6-9 juin 2007.*

BARET P., DREVETON B., « Monétarisation des impacts environnementaux : une grille de lecture », *28<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, Poitiers, 23-25 mai 2007.*

BARET P., PETIT F., « Derrière le discours 'RSE', quels changements réels pour les organisations ? », *1<sup>er</sup> Congrès du RIODD, Paris, 7 et 8 décembre 2006.*

BARET P., PETIT F., « Quel cadre théorique pour comprendre l'appropriation de la RSE ? », *4<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE, Bordeaux, 26 et 27 octobre 2006.*

BARET P., PETIT F., « L'apprentissage organisationnel de la RSE : Un cheminement structuré pour prévenir le risque de non appropriation par les acteurs ? », *IV<sup>ème</sup> Colloque Oriane, Bayonne, 14-15 septembre 2006.*

BARET P., BELLET D., PETIT F., « Desafíos y límites del aprendizaje organizacional de la RSE », *41st CLADEA's Annual Assembly : 'Latin-America & European Union: opportunities and challenges', Montpellier (France), September 10-13, 2006.*

BARET P., DREVETON B., NACCACHE O., « La gestion de l'environnement : Une convention qui implique l'évaluation des externalités ? Le cas du Ministère de la Défense », *XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Annecy-Genève, 13-16 juin 2006.*

BARET P., BELET D., PETIT F., « Emergence et pérennisation d'une démarche socialement responsable dans les entreprises », *8<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social, IAS-AGRH-ANDCP, Dakar (Sénégal), 25-27 mai 2006.*



BARET P., DREVETON B., « Analyse comparative des méthodes d'évaluation des impacts environnementaux: le cas du Ministère de la Défense », *Colloque international Organizational Development and Change, ISEOR - Academy of Management*, Lyon, 24-25 avril 2006.

BARET P., BELLET D., PETIT F., « L'apprentissage organisationnel de la RSE : Le cas d'une démarche QHSE dans le secteur de l'eau », *3<sup>ème</sup> Journée Humanisme et Gestion*, Bordeaux, 13 avril 2006.

BARET P., « La Performance Globale des Entreprises », *2<sup>ème</sup> Journée du CEROS*, Université Paris X-Nanterre, 19 Janvier 2006.

BARET P., « Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : *Quid d'une approche économique ?* », *3<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, Lyon, 18-19 octobre 2005.

BARET P., « Savoir adapter et élargir son registre de direction en fonction du contexte de l'entreprise: clés d'un management durable ? », *Colloque ESDES 'Les enjeux du management responsable'*, Université Catholique de Lyon, juin 2004.

#### **AUTRES PUBLICATIONS ET COMMUNICATIONS (avant 2000) :**

BARET Pierre, « *La propriété commune comme instrument de gestion des espaces valorisant leur patrimoine naturel : le cas du Bas-Chablais – Pays de la Côte* », Thèse de Doctorat d'Economie Appliquée, Université Pierre Mendès-France (Grenoble II), 393 p. + annexes, 25 Janvier 2000.

BARET Pierre, « *Paramètres pour une typologie des différents types de biens* », Séminaire 'Environnement', INRA-ESR, Grenoble, 10 p, juin 1998.

BARET Pierre, MOLLARD Amédée, PECQUEUR Bernard, « *Nouvelles fonctions productives des espaces ruraux: une analyse du processus de construction territoriale : le cas du Bas-Chablais - Pays de la Côte* », Contrat de recherche, 'Convention INRA-Région Rhône-Alpes', Marcy-l'Etoile, 112 p. + annexes, mars 1998.

BARET Pierre, « *La propriété commune comme instrument de conciliation de l'économie et l'environnement* », Séminaire environnement et développement durable, INRA-SAD, Versailles, 7 p., décembre 1997.

BARET Pierre, « *Les différentes catégories de biens: proposition de typologie* », Sustainable Development Conference, Saint-Quentin-en-Yvelines, 9 p., octobre 1997.

BARET Pierre, « *L'aide à la décision multicritère dans la conciliation du développement local et de l'environnement* », Colloque 'Méthodes multicritères', Colmar, 22 p., avril 1997.

BARET Pierre, « *Approches multicritères quantitatives ou qualitatives pour la gestion de l'environnement ?* », Journées de l'Institut Agronomique Méditerranéen, Montpellier, 11 p., avril 1996.

BARET Pierre, « *Méthodes multicritères et gestion des externalités environnementales* », Séminaire 'Environnement', INRA, Grenoble, 43 p., Février 1996.

BARET Pierre, « *Définition de la notion de Patrimoine Naturel Local* », Ecole d'Eté de l'Environnement, Chamrousse, 8 p., septembre 1995.

BARET Pierre, ZAMPA Christine, « *Le Chablais: un Système Productif Localisé ?* », Séminaire 'Environnement', INRA, Thonon-les-Bains, 35 p., juin 1995.

BARET Pierre, « *Systèmes Productifs Localisés et effets externes* », Séminaire 'Développement Local', IREPD-CNRS, Grenoble, 12 p., décembre 1994.

BARET Pierre, « *Modalités de gestion des externalités* », Journées 'Environnement', INRA-ESR, Grenoble, 17 p., mai 1994.

BARET Pierre, « *Externalities and industrial districts* », Environment and Economy, International Conference, Barcelone, 7 p., novembre 1993.

BARET Pierre, « *L'élargissement de la notion de système productif localisé : clé d'une prise en compte de l'environnement dans le développement économique ?* », Mémoire de D.E.A., Université Pierre Mendès-France (Grenoble II), 167 p., septembre 1993.

BARET Pierre, « *Flexible Specialization : an opportunity for clothing industry ?* », Master, I.D.S./ Sussex University, Brighton, 117 p., septembre 1992.

BARET Pierre, « *Flexible Specialization : an alternative to Fordism ?* », Working Paper, Institute of Developing Studies (I.D.S.), Sussex University, Brighton, 48 p., june 1992.

# Annexe 2 : CV détaillé

## Pierre BARET

Professeur-Associé/ Associate-Professor – Groupe Sup de Co La Rochelle  
 Directeur scientifique de l'IRSI (Institut de la Responsabilité Sociale par l'Innovation)  
 Responsable de l'Axe Gouvernance et Développement Durable du CEREGE (EA 1722)  
 Responsable de la Chaire « *Évaluer et rendre compte de la performance globale* »  
 Co-responsable de la Chaire « *ISO 26000 et RSE* »

Courriel : [baretp@esc-larochelle.fr](mailto:baretp@esc-larochelle.fr)

Tél. : 06 79 78 94 85

Adresse : 54 Chemin de Toucharé, 17 690 Angoulins-sur-Mer

Né le 22 octobre 1970

<b>Parcours Professionnel</b>	
Depuis 2005	Professeur Associé – Groupe Sup de Co La Rochelle - Directeur scientifique de l'IRSI (Institut de la Responsabilité Sociale par l'Innovation)
2000-2005	Consultant-Directeur de Département – Groupe Science U-CRESPA
1993-2000	Allocataire-Moniteur/ATER/Enseignant-Chercheur - Université Grenoble II - INRA-Département Économie et Sociologie Rurale (ESR)

<b>Responsabilités Administratives et Scientifiques</b>	
Depuis 2017	Responsable de l'Axe Gouvernance et Développement Durable du CEREGE (EA 1722)
Depuis 2017	Responsable de la Chaire « <i>Évaluer et rendre compte de la performance globale</i> »
Depuis 2010	Co-responsable de la Chaire « <i>ISO 26000 et RSE</i> »
Depuis 2010	Directeur scientifique de l'IRSI (Institut de la Responsabilité Sociale par l'Innovation) – Groupe Sup de Co La Rochelle
2006-2010	Directeur du Pôle Management et Stratégie – Groupe Sup de Co La Rochelle
2005-2006	Directeur des Programmes de Troisième Cycle (Master 1 & 2) – Groupe Sup de Co La Rochelle
2000-2005	Directeur de Département Formation Continue – Groupe Sciences U-CRESPA

<b>Formation</b>	
2000	Doctorat d'Économie Appliquée, UFR Économie-Gestion, Université Grenoble II
1993	DEA Économie Appliquée, UFR Économie-Gestion, Université Grenoble II
1992	Master of Arts in Economics, Sussex University, Brighton
1988	Bac D (Sciences Naturelles)

<b>Organisation de Colloques Scientifiques</b>	
2018	Co-organisateur du Standing Track « Accounting and Control for Sustainability », EURAM 2018, Reykjavik, 20-23 juin 2018.
2018	Organisateur du 15ème Congrès de l'ADERSE : « Gouvernance et RSE », Paris, 22-23 mai 2018 (dans le cadre de la Semaine du Management)
2017	Co-organisateur du Standing Track « Accounting and Control for Sustainability », EURAM 2017, Glasgow, 20-24 juin 2017.
2013	Co-organisateur du 10 <sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE avec l'ESC Bretagne Brest et l'IAE de Bretagne Occidentale – Brest, 28-29 mars 2013.
2012	Organisateur des R2D2 2012 avec la CGE (Conférence des Grandes Ecoles) – La Rochelle, 24-25 mai 2012.
2010	Organisateur du 7 <sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE « Responsabilité Sociale et Innovation » - La Rochelle, 24-26 mars 2010
2009	Organisateur de la 1 <sup>ère</sup> journée de recherche de l'ADERSE « Mettre en œuvre et évaluer les stratégies 'Développement Durable' » - La Rochelle, 27 mars 2009
2008	Coorganisateur du 2 <sup>nd</sup> Forum franco-qubécois Samuel-de-Champlain « Eau et Santé » ICI-Environnement/UQUAM/HEC Montréal/Groupe Sup de Co La Rochelle – La Rochelle, 24-25 Avril 2008
2006	Coorganisateur du 1 <sup>er</sup> Forum franco-qubécois Samuel-de-Champlain "Eau et Innovation" ICI-Environnement/UQUAM/HEC Montréal/Groupe Sup de Co La Rochelle – Montréal, 1-3 Novembre 2006

<b>Principales Implications Scientifiques</b>	
R.O.R. (Revue de l'Organisation Responsable) Cat. 4 FNEGE Cat. 4 CNRS	Membre du Comité de Rédaction Membre du Comité Scientifique
ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise)	Vice-Président Membre du Bureau Membre du Conseil d'Administration Membre du Comité Scientifique
RIODD (Réseau International de recherche sur les Organisation et le Développement Durable)	Membre du Comité Scientifique
Vie et Science de l'Entreprise (VSE)	Membre du Comité Scientifique
Revue Resadderse International (émergente FNEGE)	Membre du Comité Scientifique
Oriane (Colloque francophone sur le Risque)	Membre du Comité Scientifique
M@n@gement Cat. 2 FNEGE Cat. 2 CNRS	Evaluateur
Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión Cat. 3 FNEGE Cat. 4 CNRS	Evaluateur
Management et Avenir Cat. 4 FNEGE Cat. 4 CNRS	Evaluateur
Society and Business Review	Evaluateur
AIMS (Association International de Management Stratégique)	Evaluateur
AFC (Association Française de Comptabilité)	Evaluateur
AEI (Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation)	Evaluateur
Colloque « Normes et Transformations Organisationnelles » (ARIMHE 2015)	Membre du Comité Scientifique
Colloque « Responsabilité Sociétale et Management des Organisations » (Université Toulon) 2016	Membre du Comité Scientifique

<b>Encadrement (mémoires, thèse)</b>	
Co-direction de thèse	Co-direction (avec A. Grimand) de la thèse de P.Schäfer : « La dynamique du pilotage et d'appropriation d'un outil de gestion de la responsabilité sociétale : Le cas du déploiement de la norme ISO 26000 dans une entreprise industrielle française » (soutenue en 2016, Félicitations du jury à l'unanimité, Proposition pour le Prix de Thèse)
Direction de mémoires de recherche (DU voie recherche en Sciences de Gestion à l'IAE de Poitiers)	Gautier A. « Ancrage local et attractivité territoriale : comment une entreprise privée, inscrite dans une démarche d'ancrage territorial, peut-elle influencer sur l'attractivité de son territoire ? Le cas Fleury Michon », septembre 2012. (désormais en thèse à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne) Schäfer P. « Pertinence de la norme ISO 26 000 pour déployer une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise : le cas de Fleury Michon dans l'industrie agro-alimentaire », septembre 2011.
Direction de mémoires de 5 <sup>ème</sup> année	Environ 150 mémoires encadrés sur le thème de la RSE depuis 2005 (moyenne de 12/an) au sein du Programme Grande Ecole du Groupe Sup de Co La Rochelle, du M2 "Stratégie du Développement Durable" (en partenariat avec l'IAE de Poitiers) et du M2 "Audit Contrôle" (en partenariat avec l'Université de la Côte d'Opale). NB: 6 de ces mémoires ont ensuite donné lieu à des publications scientifiques.

<b>CHAIRES ET CONTRATS DE RECHERCHE</b>		
Année	Entreprise	Objet
<b>En soumission</b>	<b>FEDER-FSE</b>	<b>Mutualiser les capacités de recherche académique locales sur l'ancrage territorial des PMO dans le cadre de leurs démarches responsables Favoriser les interactions science et société Générer un savoir actionnable par les PMO du territoire</b>
2017-2020	Fleury Michon (Chaire)	Evaluer et rendre compte de la performance globale (Comptabilité élargie, contrôle de gestion environnemental, reporting extra-financier)
2015-2018	Groupe Hautier (Chaire)	Mise en place d'une démarche RSE <i>via</i> l'ISO 26000
2014-2017	CEVITAL (Algérie) (Chaire)	Mise en place d'une démarche RSE <i>via</i> l'ISO 26000
2013-2016	Fleury Michon (Chaire)	Mise en place d'une démarche RSE <i>via</i> l'ISO 26000 : intégration des risques, dialogue avec les parties prenantes et agences de notation extra-financière
2011-2014	Inter-Mutuelle Assistance (IMA) (Chaire)	Mise en place d'une démarche RSE <i>via</i> l'ISO 26000
2010-2013	Alstom Transport (Chaire)	Impact de la dimension « Développement Durable » dans les appels d'offre
2010-2013	Fleury Michon (Chaire)	Mise en place d'une démarche RSE <i>via</i> l'ISO 26000
2007-2008	Air France Industrie (Contrat de recherche)	Auto-évaluation de la démarche développement durable <i>via</i> le SD 21000
2006-2008	ICI Environnement – Montréal (Contrat de Recherche)	Eau et entreprises Eau et santé
2005-2007	Ministère de la défense (Contrat de recherche)	Eco-conception

<b>COURS ET SEMINAIRES ENSEIGNES (1993-2018)</b>				
Année	Titre	Niveau	Langue	Institutions
2016-2018	RSE et approches théoriques	M2 Recherche	FR	IAE Poitiers
2011-2018	Indicateurs RSE et communication DD	M2 For. Co.	FR/ GB	Groupe Sup de Co La Rochelle
2008-2018	Reporting extra-financier	M2 For. Co.	FR/ GB	Groupe Sup de Co La Rochelle
2007-2018	Implémentation de la RSE en entreprise	M2 For. Co.	FR/ GB	Groupe Sup de Co La Rochelle
2005-2018	RSE et Gouvernance d'entreprise	M2 For. Co.	FR/ GB	Groupe Sup de Co La Rochelle
2005-2018	RSE et Stratégie	M2 For. Co.	FR/ GB	Groupe Sup de Co La Rochelle
2005-2018	Epistémologie, Economie et Responsabilité Sociale des Entreprises	L3-M1-M2 For. Co.	FR	Groupe Sup de Co La Rochelle
2004-2010	Economie Industrielle	L3	FR	Groupe Sup de Co La Rochelle Grenoble Ecole de Management
2004-2005	Managerial Economics	MBA For. Co.	GB	Grenoble Ecole de Management
2000-2005	Stratégies et organisation des entreprises	For. Co.	FR	Cabinet de Conseil (Groupe Sciences U-CRESPA)
2000-2005	Les stratégies 'Développement Durable'	For. Co.	FR	Cabinet de Conseil (Groupe Sciences U-CRESPA)
2000-2005	Intelligence Emotionnelle et management des Hommes	For. Co.	FR	Cabinet de Conseil (Groupe Sciences U-CRESPA)
1999-2001 2005-2017	Economie de l'environnement	L2-M1-M2	FR	Groupe Sup de Co La Rochelle Groupe Sciences U-CRESPA
1993-2017	Economie Générale (Micro-économie, Macro-économie, Economie Internationale, Histoire Economique, Economie Politique, Epistémologie des Sciences Sociales)	L1-L2-L3- M1-M2 For. Co.	FR	Groupe Sup de Co La Rochelle Grenoble Ecole de Management Groupe Sciences U-CRESPA EICD-3A IDRAC Université de Grenoble
1993-1996	Statistiques Descriptives	L1-L2-L3	FR	Université de Grenoble IEP Grenoble INP Grenoble (ENSIMAG Ecole d'ingénieur)

# Résumé HDR :

Pierre Baret

Dès son origine (mémoire de DEA), notre parcours de recherche s'est intéressé au lien économie-environnement. Ce questionnement a été poursuivi en thèse avec, notamment, la question de la gestion des biens communs. Progressivement, nous nous sommes intéressé, plus spécifiquement, au rôle des entreprises quant aux enjeux du développement durable. Ainsi, depuis 2004, nos travaux se sont orientés sur les possibilités et moyen de mettre en œuvre, concrètement, au sein des organisations, des démarches environnementalement et socialement responsables. Nombre d'entre eux résultent de recherches-interventions, souvent menées sur plusieurs années.

Nous avons, alors, commencé à concevoir la possibilité d'inscrire la quasi-totalité de nos travaux de recherche, menés depuis 2004, dans le cadre d'une méthodologie globale destinée à initier, définir, implémenter et piloter la RSE. S'est, ainsi, structuré un projet de recherche guidé par le questionnement suivant : « *Comment se définissent, se diffusent et se pilotent (voire s'institutionnalisent) les démarches responsables ?* » Dès lors, nous avons raisonné en termes de « *méthodologie d'opérationnalisation de la RSE* ». Ainsi, chacune de nos recherches contribue soit à renforcer la cohérence d'ensemble de cette méthodologie, soit à en explorer l'une des quatre étapes qui la constitue. Concrètement, ces quatre étapes consistent à :

- 1) impliquer la direction, en montrant l'intérêt d'une stratégie responsable, pour que la RSE soit, dans les faits, une priorité ;
- 2) définir la stratégie responsable en hiérarchisant les priorités afin de dépasser le problème des attentes contradictoires des parties prenantes ;
- 3) mobiliser durablement et en profondeur l'ensemble des personnels sur les enjeux de la démarche responsable afin de la mettre en œuvre dans une logique d'amélioration continue, ce qui requiert une mobilisation constante des acteurs -et non sinusoïdale- ;
- 4) évaluer, piloter et rendre compte de la démarche responsable afin d'asseoir la logique d'amélioration continue.