

DU « DÉVELOPPEMENT DURABLE » AU « DÉVELOPPEMENT RENTABLE » : chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise

Rares sont les grandes entreprises européennes à ne pas avoir créé, au cours des dix dernières années, leur « direction du développement durable », en charge de déployer la stratégie de l'entreprise et de conduire un processus de changement organisationnel en matière de développement durable. Pourtant, l'influence des choix organisationnels sur le renforcement ou la fragilisation de telles démarches reste peu discutée. Nous abordons cette question à travers l'étude du cas de UtilitiesCorp, une entreprise internationale qui, en dépit d'un contexte initial apparemment favorable, s'est trouvée confrontée à la marginalisation de sa démarche de développement durable. Nous montrons comment la difficulté, pour les acteurs, d'établir un modèle de pilotage cohérent en matière de développement durable a contribué à la marginalisation d'une telle démarche.

Par **Aurélien ACQUIER***

* Professeur Assistant, dépt SHO, ESCP Europe, Chercheur Associé, CGS, Mines ParisTech.



Cet article détaille le cas de UtilitiesCorp (1), une entreprise européenne opérant dans le champ des 'utilities'. Dès la fin des années 1990, l'entreprise s'engage de manière volontariste et ambitieuse dans une politique de développement durable (DD). Largement appuyée par le PDG, la démarche est d'autant plus crédible que le concept de DD entre en résonance avec les valeurs et les pratiques internes de l'entreprise. Cinq ans plus tard, ce décor

concrétisent pas dans des objectifs et des plans d'action précis.

Au cours des dix dernières années, rares sont les grandes entreprises européennes qui n'ont pas créé de direction du DD ou de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). À mesure que le temps passe, les managers du DD peuvent éprouver des difficultés croissantes à soutenir un processus de changement organisationnel autour de cette probléma-



© Simon Thorpe/CORBIS

« Plusieurs observateurs extérieurs soulignent aussi que les engagements généraux pris par l'entreprise ne se concrétisent pas dans des objectifs et des plans d'action précis ».

s'est radicalement transformé, plusieurs éléments témoignant d'un essoufflement progressif de la démarche. Au plan interne, celui-ci se manifeste par des difficultés croissantes à mobiliser les collaborateurs. Le signal le plus visible de cette évolution est le passage du « développement durable » au « développement rentable », comme mot d'ordre stratégique. Plusieurs observateurs extérieurs soulignent aussi que les engagements généraux pris par l'entreprise ne se

concrétisent pas dans des objectifs et des plans d'action précis. Si ces difficultés peuvent trouver leur source dans l'absence de volontarisme ou le cynisme de certains dirigeants, elles nous semblent provenir aussi de la difficulté d'asseoir une nouvelle position gestionnaire autour de la thématique du développement durable qui soit fondée sur des expertises spécifiques et des modes d'action légitimes. Dans notre analyse, nous privilégierons cette deuxième piste explicative (2). Nous chercherons ainsi à com-

(1) Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'entreprise est ici rendu anonyme. Le champ des 'utilities' met en jeu la production / distribution de services collectifs (eau, gaz, électricité, transports, gestion des déchets, télécommunications) et soulève des enjeux de service public. Si la fourniture de ces services peut être prise en charge par une entreprise nationalisée opérant un monopole public, elle peut aussi passer par une contractualisation entre la puissance publique et des opérateurs privés. En Europe, ces dernières décennies ont été marquées par une ouverture croissante de ces secteurs à la concurrence privée (pour le cas de l'énergie, se reporter au dossier de *Gérer & Comprendre*, septembre 2004, n° 77, p. 4-51).

(2) Ainsi, nous n'explorerons pas, dans cet article, l'hypothèse cynique selon laquelle le dirigeant aurait utilisé le développement durable à des fins manipulatoires, à la fois en interne et en externe, sans volonté réelle de changement. Ce choix provient des interactions avec les acteurs de terrain rencontrés, qui ne souscrivaient pas à une telle analyse, ainsi que du caractère précoce et proactif de l'engagement de l'entreprise dans sa démarche de développement durable. Comme nous le verrons, nous préférons envisager le cynisme du dirigeant et des managers intermédiaires plus comme le *résultat d'un processus* que comme un *point de départ*.



prendre comment les choix opérés par l'entreprise en matière d'organisation et de pilotage ont pu contribuer à fragiliser sa démarche de développement durable. Pour analyser ce processus de marginalisation, nous proposerons la notion de modèle de pilotage comme grille interprétative (section 1). À travers le cas étudié, nous montrerons comment les dissonances entre l'approche stratégique de la direction générale et sa traduction opérationnelle ont contribué à fragiliser la démarche (section 2). Sur cette base, nous interrogerons les approches les plus courantes en matière de pilotage du DD (section 3).

COMMENT ANALYSER LES ENJEUX ORGANISATIONNELS DES DÉMARCHES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

Les dimensions organisationnelles des démarches de DD/RSE : des enjeux managériaux centraux...

Au cours des dix dernières années, la plupart des grandes entreprises d'Europe et des États-Unis ont créé leur direction de la RSE ou du DD. Au-delà de sa mission générale consistant à déployer la politique de l'entreprise et à communiquer avec les parties prenantes externes, de grandes incertitudes persistent en ce qui concerne le rôle, les formes d'organisation et la position interne d'un département de DD. Ainsi, comment positionner les nouveaux acteurs du DD vis-à-vis de leurs interlocuteurs fonctionnels (finance, ressources humaines, environnement), qui gèrent déjà l'interface entre l'entreprise et ses parties prenantes financières, sociales et environnementales ? Sur quelle base légitimer leur action ? Ces acteurs devraient-ils être placés sous la responsabilité d'un département fonctionnel existant, ou bien donner lieu à la création d'une nouvelle direction dédiée ? Doivent-ils jouer un rôle opérationnel, ou se positionner comme des acteurs en charge de développer des politiques transverses et de coordonner les différents métiers de la firme ? Leur action doit-elle être prioritairement orientée vers l'externe ou, au contraire, viser d'abord la transformation interne de l'entreprise ? Enfin, sur quelles expertises fonder l'action d'une direction du développement durable ? Sur des compétences génériques de management de la qualité, ou sur des expertises plus spécifiques en matière de questions environnementales et sociales ?

D'une organisation à l'autre, ces questions trouvent des réponses différentes, mais toutes illustrent la difficulté à appréhender de manière cohérente et systématique le rôle et les formes organisationnelles des démarches de RSE/DD au sein des firmes.

... mais largement négligés par la sphère académique

De manière surprenante, la recherche en gestion reste largement muette devant ces questions. Ce fossé entre praticiens et chercheurs s'explique aisément dès lors que l'on prend en considération la tradition intellectuelle du champ, qui s'est progressivement polarisée autour de deux cœurs : l'éthique et la stratégie d'entreprise (ACQUIER & AGGERI 2008 ; GENDRON, 2000). En dépit de leurs différences, ces deux perspectives partagent un même syndrome : elles évacuent les dimensions organisationnelles de l'analyse.

L'éthique en entreprise propose de considérer les décisions managériales d'un point de vue moral, en recherchant des principes normatifs susceptibles de fonder de telles décisions (MERCIER, 2007). Comme le souligne Lex DONALDSON (2008), les perspectives éthiques considèrent que l'action résulte du libre arbitre d'individus responsables, évacuant de ce fait l'influence des organisations et des structures sociales supérieures sur les comportements individuels.

À côté de la littérature sur l'éthique managériale, une quantité croissante de travaux appelle à considérer la RSE et le DD d'un point de vue stratégique. Pour les approches stratégiques, les motivations qui poussent les entreprises à s'engager en matière de développement durable ne sont pas (ou ne doivent pas être) purement éthiques. Les entreprises ne doivent s'engager que pour autant que ces démarches soient sources d'avantages compétitifs et de gains financiers. Il peut s'agir de préserver la latitude managériale de l'entreprise en gérant ses parties prenantes (FREEMAN, 1984), d'utiliser les démarches de RSE pour renforcer ses ressources internes (BRANCO & RODRIGUES, 2006) ou pour appuyer son positionnement stratégique (PORTER & KRAMER, 2006).

Malgré leurs différences, les perspectives éthiques et stratégiques partagent d'importants points communs : elles s'intéressent prioritairement aux objectifs de l'individu et/ou de la firme ; elles se centrent sur la vision et le rôle des hauts dirigeants, dont la volonté personnelle est perçue comme le levier central des dynamiques organisationnelles ; elles se posent davantage la question du *pourquoi* ? (les objectifs de l'individu ou de la firme) que celle du *comment* ? (le contexte organisationnel et la manière dont celui-ci structure les comportements individuels). Enfin, elles tendent à véhiculer une représentation hiérarchique de l'action organisationnelle dans laquelle l'influence décisive est exercée par les plus hauts dirigeants de la firme, aux dépens de tout autre facteur organisationnel.

La recherche en RSE n'a cependant pas été toujours muette sur ces aspects organisationnels. L'absence de prise en compte de ces dimensions était, en effet, un des points de départ d'un programme de recherche sur la *Corporate Social Responsiveness*, mis en place au début des années 70 à la *Harvard Business School* (ACKERMAN

1973 ; ACKERMAN & BAUER, 1976). Pour Robert W. Ackerman et Raymond A. Bauer, « la cause [des difficultés des entreprises en matière de RSE] réside dans la complexité du travail managérial associé, plutôt que dans la droiture morale ou idéologique » (ACKERMAN, 1973 : 89). En particulier, les travaux d'Ackerman montraient que la création d'un nouvel acteur (le *social issue specialist*) et d'une nouvelle fonction (l'*issue management*, autour de questions telles que les programmes de diversité ethnique ou les problématiques environnementales) étaient extrêmement perturbatrices dans des entreprises divisionnalisées. Indépendamment de la bonne volonté du dirigeant, de telles démarches impliquaient un processus de changement organisationnel long, complexe et incertain.

Les nombreuses transformations économiques et organisationnelles du paysage dans lequel les travaux d'Ackerman et Bauer s'étaient développés (3) limitent la possibilité de transposer leurs travaux au contexte actuel. Néanmoins, leur diagnostic garde tout son intérêt : plutôt que de restreindre les problématiques de développement durable et de RSE à des enjeux individuels ou de *top management*, il est nécessaire de mieux appréhender les dimensions organisationnelles associées. C'est dans cet objectif que nous mobilisons la notion de modèle de pilotage.

La notion de modèle de pilotage

Nous proposons la notion de « modèle de pilotage » pour rendre compte de l'action managériale dans les champs de la RSE et du DD. Nous utiliserons ce concept pour rendre compte de choix managériaux dans le champ du DD, mais il peut être mobilisé pour analyser différentes formes d'action managériale. Nous définissons un modèle de pilotage comme une combinaison de trois éléments : 1) un modèle de performance, 2) des objets d'action et 3) un ensemble de dispositifs. Ces éléments sont résumés dans le tableau 1.

	Définition
Modèle de performance	Ensemble d'objectifs et de principes d'efficacité associés à l'action managériale
Objets d'action	Cibles de l'action managériale
Dispositifs organisationnels	Ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées sur lesquels repose l'action managériale

Tableau 1 : Le concept de modèle de pilotage : définition et application aux programmes de « *Corporate Social Responsiveness* » (CSR2).

– *Un modèle de performance* : l'action managériale implique de spécifier des objectifs et des principes d'efficacité. À ce niveau, il s'agit de répondre à la question du « pourquoi ? ». Un modèle de performance ne doit pas nécessairement être exprimé sous la forme d'objectifs quantitatifs précis : il peut être formulé de manière large et « aspirationnelle », sous la forme de principes généraux visant à cadrer l'action managériale. À titre d'exemple, la cellule stratégique d'une entreprise peut s'accorder sur un objectif général consistant à atteindre une position dominante sur un marché donné. Comme nous l'avons souligné, les disciplines de la stratégie ou de l'éthique sont explicitement centrées sur la « mission » de la firme / des individus.

– *Des objets d'action* : le second volet d'un modèle de pilotage renvoie à un ensemble d'objets, sur lesquels les acteurs se proposent d'agir afin d'atteindre les objectifs désignés par le modèle de performance. Il s'agit de répondre à la question du « quoi ? ». À titre d'exemple, un département des ressources humaines définira ses objets d'action comme les politiques de recrutement de l'entreprise, la gestion des compétences et des carrières, les rémunérations, etc. De la même manière, le marketing se définit souvent à travers les fameux « 4P » (produit, promotion, place, prix). Dans le champ du développement durable, la très grande diversité des objets d'action potentiels constitue une difficulté centrale en termes de management.

– *Un ensemble de dispositifs* : en plus de principes normatifs et d'espaces d'action, l'action gestionnaire repose sur un ensemble de dispositifs. Il s'agit alors de répondre à la question du « comment ? ». Dans une perspective proche de celle de MOISDON (1997), nous définissons un dispositif comme un ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées. Mener une action managériale implique d'opérer des choix en terme d'acteurs, d'expertises et de moyens, permettant d'agir sur les objets d'action afin d'atteindre les objectifs assignés. À titre d'exemple, le *marketing* passe par la création d'une nouvelle fonction organisationnelle et par des compétences spécifiques (usage de modèles analytiques et statistiques d'analyse des marchés, de positionnement des produits, de fixation des prix, etc.).

Différents points doivent être précisés, concernant notre usage de la notion de modèle de pilotage. Premièrement, les fonctions managériales établies, telle que la Gestion des Ressources Humaines ou le *Marketing*, reposent sur des modèles de pilotage largement spécifiés : modèles de performance, objets d'action et dispositifs sont stables et explicites. Une fois formalisé, un modèle de pilotage peut se présenter comme un corpus spécifique de connaissances mana-

(3) Notamment, le retour à des structures fonctionnelles centrées sur un cœur de métier unique, le transfert de pouvoir des managers vers les actionnaires ou la transformation des enjeux sociaux et environnementaux auxquels les entreprises sont confrontées.

gérales : il est possible de l'enseigner de manière systématique et les acteurs peuvent le mobiliser pour légitimer et justifier leur position au sein de la firme. Pour des fonctions managériales émergentes, les modèles de pilotage sont plus implicites, plus évolutifs et progressivement systématisés à travers des processus d'essais/erreurs. Deuxièmement, les modèles de pilotage ne sont pas seulement conçus au sein de la firme : les « gourous » (consultants, chercheurs et enseignants) jouent un rôle actif dans la conception de ces modèles de management et dans leur diffusion. Troisièmement, toute action managériale ne constitue pas un modèle de pilotage. Ainsi, une vision stratégique peut fournir un ensemble d'objectifs (par exemple : développer une position dominante sur un marché donné), mais elle peut s'avérer difficile à mettre en œuvre. En effet, il peut être difficile de déduire d'une orientation stratégique les objets d'action et les dispositifs organisationnels nécessaires pour traduire une vision en actes : la notion de modèle de pilotage tient donc à l'articulation entre les trois dimensions (modèle de performance / objets d'action / dispositifs), afin de fournir un cadre cohérent à l'action. Sans cette articulation, il apparaît une dissonance entre les discours stratégiques, les protocoles concrets de mesure de la performance et les comportements observables des acteurs, qui est susceptible de discréditer et de remettre en question le processus de changement. La capacité à développer un modèle de pilotage cohérent et articulant les trois dimensions peut donc jouer un rôle central dans les processus d'institutionnalisation de démarches de RSE/DD au sein d'une entreprise.

À travers notre étude de cas, nous verrons qu'un problème central, en matière de management du développement durable, tient à la difficulté d'aligner les différents niveaux du modèle de pilotage, c'est-à-dire les ambitions stratégiques de la firme avec un ensemble d'actions et de dispositifs cohérents.

DU « DÉVELOPPEMENT DURABLE » AU « DÉVELOPPEMENT RENTABLE »

L'expérience d'UtilitiesCorp illustre le processus de marginalisation d'une démarche de DD, c'est-à-dire le passage d'un contexte organisationnel favorable à une situation où, quelques années plus tard, le DD apparaît comme peu articulé, voire en contradiction avec les orientations stratégiques de la firme (4).

Éléments méthodologiques

UtilitiesCorp est une entreprise européenne opérant dans le secteur des *utilities*, sur l'ensemble de la chaîne de valeur (production, *trading*, distribution et fourniture de services). Elle emploie plus de 100 000 per-

sonnes dans le monde. En dix ans, son environnement concurrentiel et son organisation se sont considérablement transformés : alors que l'entreprise était de statut public et opérait sur un marché régulé, son capital a été ouvert à des investisseurs privés et ses marchés ont été progressivement ouverts à la concurrence. En parallèle, l'entreprise s'est engagée dans d'importants processus de croissance externe, elle a connu d'importantes réorganisations et elle est rapidement devenue un acteur majeur de son secteur en Europe.

En 2001, elle a formalisé une politique de DD et créé une direction du développement durable (DDD). Trois ans après le lancement de la démarche, certains de ses responsables, constatant différents signes d'essoufflement, s'interrogeaient sur la manière de redonner un élan à la politique de DD, tant en interne qu'en externe. C'est sur la base de ce constat qu'une démarche de recherche collaborative avec l'entreprise, d'une durée de neuf mois, a été initiée. L'objectif poursuivi était, en repartant de l'histoire de la démarche et des choix managériaux associés, d'identifier des domaines de synergie entre les volets économiques, sociaux et environnementaux et des pistes de réorientation de la démarche. Le recueil des données empiriques s'est étalé sur une durée de 6 mois, entre décembre 2004 et juin 2005 : il a impliqué la réalisation d'une trentaine d'entretiens (non seulement avec les membres de la direction du développement durable, mais aussi d'autres départements fonctionnels – gestion des risques, RH, R&D, *marketing* – et opérationnels, comme le service 'production et ventes'), l'exploitation de documents d'archives (à vocation interne ou externe) abordant l'histoire, les principes directeurs et les systèmes de management mis en place par la direction. Ce travail a donné lieu à la rédaction et à la diffusion d'un rapport interne analysant l'histoire de la démarche et les difficultés rencontrées par ses managers. Les principales étapes de la démarche sont synthétisées dans le tableau 2, et elles seront analysées et complétées dans la suite de ce texte.

Un contexte organisationnel initialement favorable

Lors du lancement de la démarche, UtilitiesCorp fournit un contexte favorable à une démarche de DD. L'entreprise réunit en effet plusieurs facteurs clés de succès :

– L'entreprise bénéficie de l'engagement personnel du

(4) La marginalisation de la démarche de développement durable ne signifie pas que la performance environnementale et sociale de la firme se serait dégradée (la firme continue ainsi à allouer des sommes significatives à des projets de recherche et développement avec une dimension de développement durable). Cela signifie que les acteurs en charge de la démarche de DD ne sont pas parvenus à affirmer leur position et à alimenter une dynamique pérenne et originale au sein de la firme. En revanche, cette marginalisation se traduit par les éléments suivants : 1) les pratiques environnementales et sociales ne sont plus articulées avec la stratégie et le cœur de métier de l'entreprise et 2) les managers de la démarche ont perdu de l'influence sur les pratiques environnementales et sociales de l'entreprise.



Début années 90	création d'une direction générale de l'environnement, en charge de la veille et du lobbying en matière d'environnement et de l'implémentation de systèmes de management environnemental au sein du groupe.
1999	<ul style="list-style-type: none"> – la direction de l'environnement formule « 10 engagements de développement durable ». Il s'agit de la première référence officielle au DD au sein du groupe UtilitiesCorp ; – initiation d'une démarche de certification ISO 14000 de l'ensemble du groupe, qui aboutira à la certification de l'ensemble des sites de l'entreprise en 2002.
2001	<ul style="list-style-type: none"> – création d'un groupe de travail afin de recenser les pratiques du groupe en matière de DD et de statuer sur l'intérêt de créer une direction dédiée à cette problématique ; – signature de l'Agenda 21 par le président, adhésion au Global Compact des Nations Unies et création de la Direction du Développement Durable, rattachée à la Direction des Ressources Humaines ; – création d'une association afin d'accompagner les communautés locales dans la structuration de leurs démarches de DD.
2002	<ul style="list-style-type: none"> – séminaire réunissant 300 cadres dirigeants de l'entreprise sur le DD ; – programme de formation/ sensibilisation du management intermédiaire au DD et à son impact sur les métiers de l'entreprise ; – structuration organisationnelle de la démarche de DD : création d'un « conseil des parties prenantes », d'un directoire interne du DD, ainsi que d'un réseau de relais internes en charge du déploiement de la démarche dans chaque branche ; – mise en place d'un outil d'évaluation des investissements industriels sur des critères de DD ; – mise en place d'une démarche de <i>reporting</i> afin de piloter le déploiement de la démarche et de rendre compte des progrès accomplis auprès des parties prenantes externes ; – intégration de critères de DD dans les grilles d'évaluation RH de certaines branches ; – participation de l'entreprise au Sommet de la Terre, à Johannesburg ; – partenariat entre UtilitiesCorp et une grande chaîne de télévision internationale pour la réalisation et la diffusion de spots sur les pratiques de l'entreprise en matière de DD ; – rattachement d'un programme interne de développement dans des pays du tiers monde à la direction du DD.
2003	<ul style="list-style-type: none"> – poursuite des démarches initiées en 2002 ; – structuration d'une démarche éthique ; – rédaction de la section DD du Rapport annuel de l'entreprise ; – organisation des premiers trophées internes du développement durable, visant à récompenser des initiatives d'opérationnels sur les thématiques du DD.
2004	<ul style="list-style-type: none"> – rédaction du Rapport annuel de DD ; – changement de PDG : le « développement rentable » devient le nouvel horizon stratégique de l'entreprise ; – recomposition d'un panel d'observateurs externes dialoguant avec la Direction Générale ; – poursuite des activités de <i>reporting</i>, lobbying et veille environnementale ; – conduite d'audits externes par des analystes extra-financiers afin d'évaluer l'action de l'entreprise en matière de DD.
2005	<ul style="list-style-type: none"> – réédition de la politique environnementale d'UtilitiesCorp ; – rédaction du rapport de développement durable ; – certification du <i>reporting</i> environnemental par des commissaires aux comptes ; – renouvellement de la certification ISO 14001 du Groupe ; – signature d'un accord de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » entre l'entreprise et les syndicats européens.

Tableau 2 : La démarche de développement durable de UtilitiesCorp : chronologie des principaux événements.



PDG sur ces enjeux. Pour lui, le concept de DD doit jouer un rôle majeur dans le processus de modernisation de l'entreprise et de sa culture. De même, le DD apparaît comme un vecteur potentiel pour cimenter la culture mondiale du groupe, après une période d'internationalisation et de croissance externe.

– Du fait de l'histoire de l'entreprise, de ses activités et de sa structure juridique, *la notion et les enjeux de DD ont un écho important auprès des acteurs opérationnels de l'entreprise*. Son secteur d'activité est directement concerné par les problématiques de raréfaction des ressources naturelles. Du point de vue économique, la prise en compte d'un horizon de long terme apparaît comme une norme, dans une industrie où les investissements industriels sont souvent amortis sur plusieurs décennies. Sur le volet social, les engagements de service public de l'entreprise l'amènent à garantir l'accès le plus large possible à ses services (ce qui, notamment, passe par des politiques à destination des clients en situation précaire) et jouent un rôle central pour la culture de l'entreprise : la RSE et le DD apparaissent ainsi à de nombreux salariés comme faisant partie du « patrimoine génétique » de l'entreprise.

– La démarche peut s'appuyer sur de *nombreuses pratiques internes en lien avec le concept de DD*. Différents employés ont ainsi développé, au fil de l'histoire, des initiatives à destination de populations en situation précaire ou handicapées, sous la forme de démarches de réinsertion ou de mécénat. Avant d'être officiellement reconnues au niveau central, ces pratiques avaient été développées localement par des acteurs opérationnels, au-delà – et parfois en contradiction avec – les objectifs assignés par leur hiérarchie. Sur le plan du management environnemental, l'entreprise avait, par ailleurs, engagé une démarche ambitieuse, avec une certification ISO 14001 de l'ensemble de ses sites de production dès la fin des années 1990. Elle avait aussi développé d'importants projets de R&D portant sur les aspects environnementaux de son domaine d'activité.

– Enfin, l'entreprise jouit d'une *image très positive auprès du grand public* : les sondages d'opinion montrent qu'elle est très majoritairement considérée comme responsable et respectueuse de l'environnement (même si elle est exposée à des controverses, par ailleurs).

Sur cette base, une étude est initiée par le Comité Exécutif courant 2001, afin de statuer sur l'opportunité de mieux structurer la démarche de l'entreprise en matière de DD. Cette étude, qui allait impliquer plusieurs dirigeants, aboutira à des conclusions favorables. Dans cette phase initiale, tirée par le Président, le DD apparaît aux yeux de la Direction Générale comme un levier managérial de transformation de l'entreprise (*cf.* La dimension « modèle de performance », tableau 3). Le concept de DD apparaît ainsi comme l'opportunité d'accompagner les grandes transformations de l'entreprise (libéralisation des mar-

chés et transformation des services, transformations juridiques de l'entreprise, internationalisation et nécessité de construire une culture de groupe), sans faire pour autant table rase du passé. Par ailleurs, en positionnant l'entreprise comme un pionnier du DD, le Président entend promouvoir de nouvelles offres commerciales. L'objectif est, selon ses termes, de créer un nouveau « modèle d'entreprise » articulant des exigences de rentabilité financière et l'intérêt social. Il s'agit aussi de refonder le rapport de l'entreprise à son environnement social, en passant d'une approche centralisée et technique à une logique plus ouverte et transparente. Enfin, au niveau institutionnel, l'entreprise cherche, à travers son action, à faire entendre sa voix auprès des pouvoirs publics (nationaux ou européens), dans un contexte où les modalités d'ouverture de son secteur à la concurrence restent négociables.

Sur ces bases, le Comité Exécutif décide de créer une direction dédiée au DD en 2001. L'action de la Direction Générale se matérialise à travers « l'Agenda 21 » d'UtilitiesCorp, signé par le Président, fin 2001. Regroupant 21 engagements subdivisés en 61 objectifs volontaires, le document vise à spécifier les principes directeurs de l'action de l'entreprise et témoigne de la volonté d'UtilitiesCorp de se positionner comme un acteur de référence du DD. Cette phase de mobilisation s'est caractérisée par d'importants efforts de communication tant internes qu'externes, attestant du volontarisme du comité exécutif. Afin de sensibiliser l'ensemble de l'entreprise à la démarche, elle a donné lieu à un séminaire réunissant 300 cadres dirigeants autour de ce thème, ainsi qu'à un programme de formation et de sensibilisation sur les notions de DD au sein du management intermédiaire.

L'opérationnalisation de la démarche

En tant qu'outil de structuration de la démarche, l'Agenda 21 apparaît incomplet. Le document est en effet d'une portée très large : potentiellement, il couvre l'ensemble des activités de l'entreprise. S'il concentre une série d'engagements ambitieux (avant tout centrés sur des principes de comportement), il ne fournit pas de hiérarchisation des parties prenantes de l'entreprise, ni de liste de champs d'action à investir en priorité. Enfin, il ne spécifie aucunement le type d'acteurs, d'expertises et de ressources nécessaires à la mise en œuvre de la démarche (*cf.* tableau 3).

Il apparaît donc nécessaire de compléter ces orientations stratégiques par la mise en place de dispositifs concrets d'opérationnalisation de la démarche. C'est à cet effet qu'a été initiée, dès 2001, en parallèle au volet stratégique, une réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle de la démarche. Cette réflexion aboutira à la création d'une Direction du développement durable (DDD), dans la foulée de la signature de l'Agenda 21. Les principes d'action de cette direction reflètent une approche relativement classique : à



travers l'analyse de différents documents de référence, la direction apparaît comme un acteur en charge de coordonner et d'orchestrer un processus de progrès continu, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Dans ce contexte, la logique d'action de la direction du développement durable peut être synthétisée autour du triptyque suivant :

- *Élaboration des engagements volontaires* de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes externes. Cette démarche s'est concrétisée par différents documents, tels que l'Agenda 21, l'adhésion au Global Compact (5), l'édiction d'une politique environnementale du groupe et d'autres engagements unilatéraux visant à témoigner du volontarisme de l'entreprise tant vis-à-vis des parties prenantes externes que vis-à-vis des collaborateurs ;

- *Sensibilisation et déploiement* de ces engagements généraux dans les différentes branches opérationnelles de l'entreprise. Afin d'éviter des risques de rejet des opérationnels à l'égard d'une approche trop « top-down », les acteurs de la direction ont retenu une approche peu prescriptive, laissant aux autres acteurs le rôle de définir les stratégies opérationnelles permettant de décliner la vision stratégique. Au niveau du groupe, un système de reporting a été mis en place, qui porte sur une série d'indicateurs



« À travers l'analyse de différents documents de référence, la direction [du développement durable] apparaît comme un acteur en charge de coordonner et d'orchestrer un processus de progrès continu, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ». « *Chef d'orchestre dirigeant une chorale* », gravure de William Hogarth (1697-1764), 1732.

(5) En 1999, le Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan a proposé un « pacte mondial » entre l'ONU et les entreprises ; la phase opérationnelle de ce Pacte a été lancée au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Pour être affiliées à l'initiative du pacte mondial, les entreprises du secteur privé et leurs dirigeants doivent signer à l'ONU leur adhésion à dix principes couvrant l'ensemble des domaines d'actions de l'ONU (droits de l'homme, normes de travail, environnement, lutte contre la corruption) et traduire ces principes dans leurs pratiques internes. Cependant, les modalités de cette mise en œuvre ne sont pas explicitées par l'ONU.

dérivés de l'Agenda 21, afin de mesurer les progrès accomplis dans différents domaines ;

- *Stimulation et valorisation (en interne et en externe)* des bonnes pratiques. Partant du constat selon lequel les initiatives émergent des niveaux opérationnels, la DDD s'est surtout attachée à stimuler et à valoriser les expériences innovantes, grâce à différents dispositifs de soutien. Ainsi, elle a mis en place des outils de

- reporting, organisé des « trophées internes du développement durable » et communiqué à destination de différentes cibles externes (réalisation de spots TV sur les politiques et les pratiques de DD, rédaction par la DDD du Rapport de DD annuel). Enfin, différentes instances de dialogue et de concertation avec les parties prenantes ont été mises en place : la création d'un « conseil des parties prenantes » réunissant des personnalités extérieures à l'entreprise vise ainsi à constituer un organe de dialogue et de gouvernance externe de la démarche de DD.

D'un point de vue organisationnel, la direction rapporte au Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise (un des

ardents promoteurs de la démarche), mais aussi à un « Directoire du Développement Durable ». Pour déployer et animer la démarche au sein des différentes branches, un réseau d'interlocuteurs opérationnels et fonctionnels (des acteurs-relais) se réunit tous les deux mois. En ce qui concerne l'expertise des acteurs en charge du management de la démarche, la nouvelle direction du DD regroupe les anciens membres de la direction de l'environnement, qui conservent leurs missions traditionnelles (veille, systèmes de management environnemental, lobbying auprès des instances réglementaires, expertises juridiques et mise en place de démarches qualité sur sites), dont cinq personnes sont spécifiquement dédiées à l'animation de la démarche de DD (coordination au sein de l'entreprise, rédaction du



rapport de DD, mise en place d'outils transverses, etc.). Ainsi, malgré son rattachement formel à la DRH, la Direction du DD se construit largement sur l'héritage et les compétences du management de l'environnement (mise en place de démarches qualité sur sites, expertises juridiques, etc.).

Le cercle vicieux de la marginalisation

Certains choix d'opérationnalisation apparaissent en décalage par rapport aux orientations stratégiques de la Direction générale. En particulier, la décision de cantonner la DDD à un rôle de coordination transversale a limité sa capacité d'influence et de prescription sur les autres directions opérationnelles et fonctionnelles. Si cette approche permet de tracer et de mesurer des progrès incrémentaux, elle laisse la responsabilité de changements plus radicaux à d'autres acteurs. Par ailleurs, l'importance des outils de management de la qualité et de *reporting* a limité la capacité des managers du DD à investir des problématiques plus exploratoires. Au final, il apparaît que les choix managériaux effectués pour opérationnaliser la démarche sont largement dissonants avec l'approche initiale de la

Direction générale. Rapidement, un écart est apparu entre la « théorie professée » par la Direction générale et la « théorie d'usage », visible à travers les choix d'implémentation effectués par la DDD (ARGYRIS & SCHÖN, 1978). Comme l'indique le tableau 3, ci-après, l'entreprise a rapidement juxtaposé (sans nécessairement s'en rendre compte) deux approches dissonnant entre elles, en matière de pilotage du DD.

À mesure que cette dissonance est devenue perceptible au sein de l'organisation, la démarche de DD est entrée dans un cercle vicieux qui a mené à sa marginalisation progressive. La logique de ce processus est résumée sur le schéma 1. Par les choix d'opérationnalisation retenus, la direction du DD est apparue comme peu en prise avec le discours stratégique, ambitieux, de la direction générale et en faible capacité de transformer les pratiques réelles au sein de l'entreprise. Cette situation a rapidement été interprétée par les acteurs opérationnels comme un signe de *green washing*, c'est-à-dire comme une logique visant à communiquer en externe des pratiques déjà existantes dans l'entreprise, sans volonté de changement plus profond.

À mesure que cette perception s'est diffusée au sein de l'entreprise, l'initiative a perdu le soutien des

	Vision stratégique	Traduction opérationnelle
Modèle de performance	<p>le DD comme levier de transformation de la firme et de son environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> – cimenter la culture d'un groupe émergeant ; – articuler le développement durable avec le cœur de métier de l'entreprise, identifier de nouveaux <i>business models</i> ; – utiliser le développement durable comme un levier d'action institutionnel. 	<p>Orchestrer une dynamique de progrès continu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Élaborer des engagements volontaires ; 2) Sensibiliser et déployer ; 3) Identifier les bonnes pratiques et communiquer en interne et en externe.
Objets d'action	<ul style="list-style-type: none"> – Agenda 21, lettres d'intentions ; – pratiques innovantes, nouveaux <i>business models</i> ; – action institutionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> – lettres d'intentions et engagements ; – processus de <i>reporting</i> des initiatives internes.
Dispositifs organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> Coordination, mais aussi capacité à structurer à stimuler et à prendre en charge l'exploration sur des champs d'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> – Coordination et animation multifonctionnelle (réseau d'interlocuteurs) ; – Faible capacité de prescription ; – Expertise du management de la qualité et du progrès continu.

Légende :

Caractères noirs : éléments formels, explicités par des documents formels ou des pratiques

Caractères grisés : éléments non spécifiés, reconstitués *a posteriori* et induits des entretiens, afin de compléter les modèles de pilotage associés à la vision stratégique et au déploiement organisationnel. Ces éléments ont été ajoutés pour souligner la dissonance entre les deux approches.

Tableau 3 : La dissonance entre les volets stratégique et opérationnel.



managers intermédiaires, qui se sont progressivement désolidarisés de la démarche, faisant remonter les informations demandées le long de la chaîne hiérarchique, mais accordant une importance mineure à ces questions dans leur activité quotidienne. Cette perte de soutien a débouché sur le retrait progressif du soutien du corps dirigeant et du PDG, ce qui a encore renforcé la défiance des managers intermédiaires. Cette dynamique de perte de légitimité interne a été amplifiée par des évolutions défavorables au sein de l'environnement de l'entreprise : du fait de son haut niveau d'endettement, notamment, elle entre dans une phase de rationalisation des coûts et d'amélioration de sa performance opérationnelle. En 2004, l'arrivée d'un nouveau dirigeant n'inversera pas cette tendance. Dans ses discours, il soulignera ainsi largement l'impératif de l'amélioration de la situation financière, la référence au « développement durable » étant ainsi substituée par l'impératif du « développement rentable ». Dans ce contexte, les managers du DD se sont recentrés sur leurs domaines d'expertise traditionnels (*lobbying*, systèmes de management environnementaux). Cette évolution a contribué à renforcer l'idée qu'il était difficile d'articuler les enjeux sociaux, économiques et environnementaux de l'activité de l'entreprise avec ses nouvelles orientations stratégiques.

De manière intéressante, ces évolutions internes n'ont pas été perçues au même rythme à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, la DDD a continué à exercer ses missions de communication externe. Dans un contexte de perte d'influence en interne, la poursuite de la valorisation externe des démarches de l'entreprise a toutefois renforcé la perte de légitimité interne de la démarche (cf. schéma 1). De même, les managers du DD ont tenté de refonder leur position interne en utilisant le levier externe, c'est-à-dire en soulignant la nécessité de répondre aux injonctions des parties prenantes externes (investisseurs éthiques, analystes extra-financiers, ONG, etc.) de l'entreprise. Malgré ces initiatives, le projet de ré-institutionnaliser la démarche de DD par le biais de pressions externes n'a pas réussi à relancer la dynamique interne.

ANALYSES, PROPOSITIONS ET IMPLICATIONS

Le cas d'UtilitiesCorp nous semble particulièrement utile, car il permet de réinterroger plusieurs idées reçues en matière de management du DD et de la RSE – notamment celles concernant le rôle des dirigeants sur la conduite de telles démarches – et d'envisager une approche renouvelée en la matière.

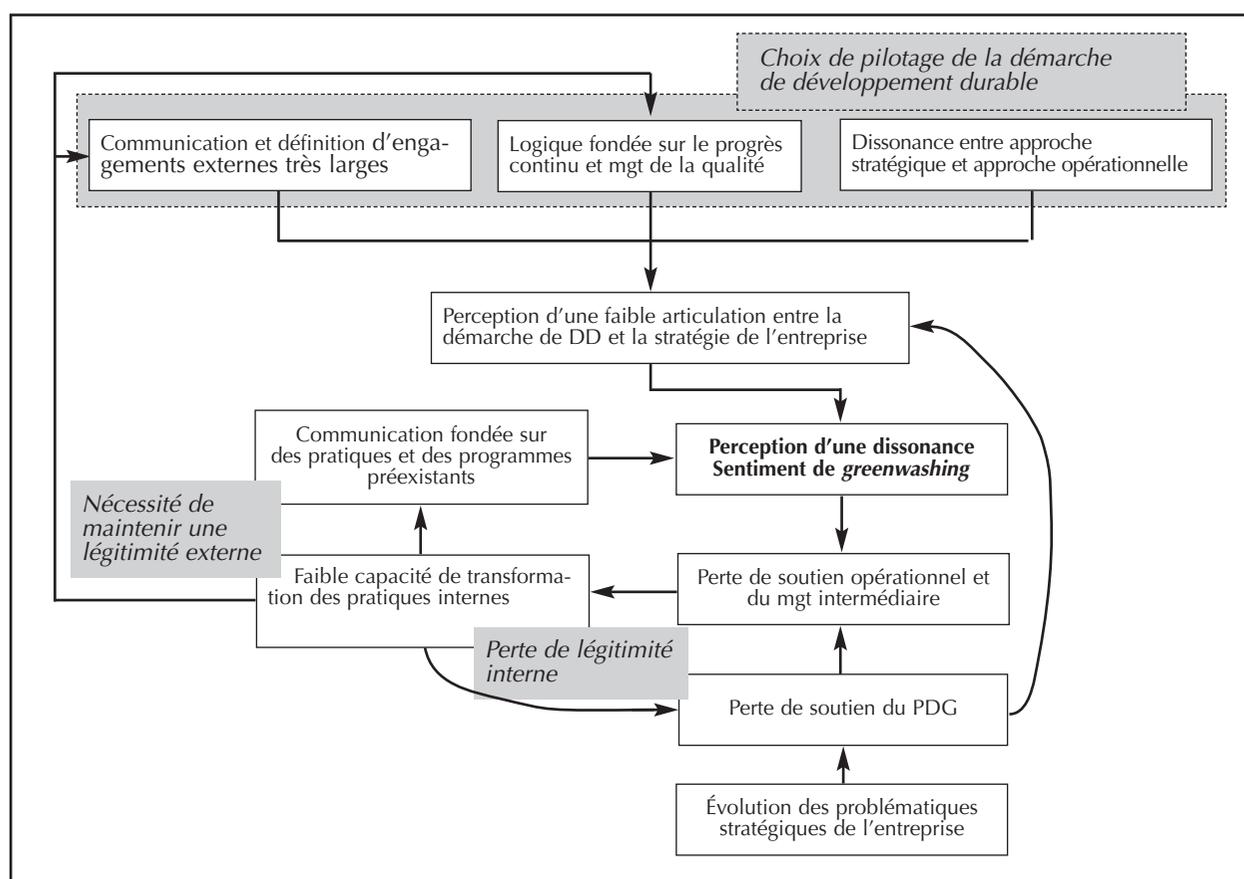


Schéma 1. Le cercle vicieux de la marginalisation d'une démarche de développement durable.



Les limites d'une approche fondée sur l'engagement du dirigeant

Nous avons souligné la tendance, au sein de la recherche gestionnaire en RSE/DD, à souligner le poids central du dirigeant et de la volonté des individus, au détriment de tout autre facteur organisationnel. Le soutien actif du dirigeant est ainsi souvent présenté comme le pivot central de toute démarche de DD. Cette croyance ayant joué un rôle central chez UtilitiesCorp, le cas invite à rediscuter le rôle et l'influence du dirigeant dans ces démarches. Ainsi, le cas suggère que l'engagement des dirigeants de l'entreprise est nécessaire, mais qu'il n'est pas suffisant pour soutenir dans la durée un processus de changement organisationnel. Lors du lancement d'une démarche de DD, le soutien du dirigeant est central, car il vient légitimer un nouvel espace d'action dans l'organisation. Toutefois, la légitimité offerte par son soutien est temporaire et elle ne saurait être tenue pour acquise. Au contraire, elle doit être alimentée, incarnée et refondée au fil du temps par les managers de la démarche.

Paradoxalement, une approche s'appuyant massivement sur l'engagement du dirigeant constitue une position fragile. Aussi longtemps que la démarche est le produit de la volonté des dirigeants, elle reste extrêmement vulnérable aux dynamiques de marginalisation mises en évidence à travers le cas, ou à tout changement au sein de la direction de l'entreprise. Dans le cas d'espèce, la difficulté à aligner les objectifs stratégiques, d'une part, et les objets et dispositifs managériaux, d'autre part, ont joué un rôle central dans le processus de marginalisation et la perte de légitimité de la démarche. Ces éléments suggèrent que plutôt que de rechercher l'appui inflexible du dirigeant de l'entreprise, un enjeu prioritaire est d'identifier des modèles de pilotage cohérents.

Vers une approche renouvelée du management du développement durable

Au-delà du rôle du PDG, le cas permet d'interroger la mission, le rôle et les compétences nécessaires au management d'une démarche de RSE/DD. À ce titre, on peut noter que les choix retenus par UtilitiesCorp sont relativement classiques et qu'ils sont analogues à ceux qu'ont effectués de nombreuses autres entreprises. Dans cette perspective, le rôle du dirigeant est central et les managers du DD ont un rôle d'intermédiaire entre le sommet de l'entreprise, sa base et ses parties prenantes externes (principalement des ONG et des investisseurs

(6) Les cadres de gestion de la qualité ont eu une influence considérable dans le domaine du management du développement durable et de la RSE. Ainsi, les principaux standards dans le champ du développement durable (GRI, standards AA1000, Sigma Initiative, en Grande-Bretagne, ou SD21000, en France) s'appuient explicitement sur les systèmes de management de la qualité.

socialement responsables). Au sein de l'entreprise, les acteurs en charge du DD implémentent cette approche en coordonnant des programmes et en contrôlant leur mise en œuvre. Afin de mesurer les progrès accomplis et d'assurer leur mission de communication, ils s'appuient sur des systèmes de management largement dérivés des cadres du management de la qualité (WADDOCK & BODWELL, 2005) (6). Dans cette perspective, le changement organisationnel est avant tout envisagé comme un processus *top-down* (cf. tableau 3). L'analyse du cas permet d'identifier les limites d'une telle approche.

Les limites d'une position d'intermédiaire sans connaissances propres

Dans notre cas, les acteurs du DD occupent une position d'intermédiaire dans l'organisation : ils véhiculent au sein de l'entreprise les attentes des parties prenantes externes ; réciproquement, ils sélectionnent et contrôlent les flux d'information émis par la firme dans son environnement institutionnel. Malgré son intérêt, une telle position d'intermédiaire ou de « marginal sécant » (CROZIER & FRIEDBERG, 1977) est risquée, car elle met l'acteur dans une situation de double dépendance. Il suffit, en effet, que l'un de ses interlocuteurs (l'entreprise ou les parties prenantes externes) retire son soutien à la démarche pour que la direction du DD perde crédit et se voie marginalisée (7). Par ailleurs, si ces acteurs sont de simples convoyeurs d'informations, ils risquent d'être aisément court-circuités ou de voir la légitimité de leur position d'intermédiaires contestée. Aussi doivent-ils être en capacité de donner davantage de substance à leur position, de générer des apprentissages croisés entre l'entreprise et ses parties prenantes en reformulant des demandes externes en des termes interprétables par les autres acteurs de l'entreprise (*designers*, ingénieurs, acteurs du *marketing*, opérationnels).

Mettre en œuvre la vision du dirigeant, ou animer un processus de conception collective ?

Plutôt que de « mettre en œuvre » la stratégie de l'entreprise suivant une approche *top-down*, une telle approche implique de basculer dans une logique de conception : il s'agit d'alimenter le discours stratégique et de transformer les représentations, à la fois dans la firme et au sein de son environnement. Ces éléments sont largement convergents avec un large corpus de recherche sur le changement stratégique. En particulier, GIOIA et CHITTIPEDI (1991) ont contribué à reconsidérer le rôle des dirigeants dans

(7) Les acteurs peuvent certes tirer profit de leur position de marginaux sécants pour se réancre, en interne, en utilisant leurs relations avec l'externe. Cette stratégie reste risquée et elle n'a pas porté ses fruits, dans le cas présent.



de tels processus. En étudiant un processus de changement au sein d'une grande université américaine, ils démontrent que le dirigeant apparaît plus comme l'instigateur du processus de changement que comme un contrôleur omniscient. Plutôt que de considérer le changement comme un processus *top-down*, ils le présentent comme le résultat d'un processus dialogique dans lequel les acteurs (dirigeants, acteurs opérationnels et acteurs de l'environnement institutionnel) coproduisent le sens et le contenu du projet de changement à travers leurs interactions. Ce processus passe par plusieurs étapes, au cours desquelles les dirigeants envoient des messages à l'organisation et à son environnement (un processus que les acteurs qualifient de *sensegiving*), puis entrent dans une phase d'interprétation des réactions de l'environnement et de l'organisation à ces signaux (*sensemaking*). Cette perspective nous semble particulièrement appropriée pour décrire les processus d'exploration de concepts tels que ceux de DD ou de RSE, souvent décrits comme élastiques, historiquement et culturellement situés (AGGERI, PEZET, ABRASSART, & ACQUIER, 2005). Par contraste, la capacité à construire le sens de la démarche de manière progressive, de cadrer les pratiques d'entreprise et d'alimenter un processus d'itération entre

l'entreprise et ses parties prenantes semble avoir largement fait défaut, dans le cas étudié.

Compléter une instrumentation fondée sur le management de la qualité

Un troisième point de discussion concerne les limites d'une approche du management du DD fondée sur les cadres du management de la qualité. Déployer une approche générique de type « *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) », doublée d'un système de *reporting* pour contrôler les progrès réalisés, est pertinent, lorsqu'il est possible de gérer un processus de progrès décentralisé. Mais cette approche repose sur l'hypothèse que les acteurs disposent déjà de modes d'action préalables, c'est-à-dire qu'ils savent 1) fixer des objectifs, 2) mettre en œuvre la démarche, 3) identifier les acteurs internes et externes à mobiliser, 4) mesurer la performance et 5) mettre en œuvre des actions correctives, en cas d'écarts. Ces hypothèses apparaissent souvent trop restrictives lorsque l'on considère les pratiques de RSE et de DD.

Pour illustrer cet argument, il est possible de prendre l'exemple de la prise en charge, par les entreprises, de politiques de prévention et de traitement du Sida pour les employés d'entreprises multinationales opérant

	Modèle du « volontarisme managérial »	Risques associés	Approche refondée
Acteur central du processus	Le dirigeant et sa vision stratégique	Position précaire des acteurs DD (les « danseuses du président »)	Acteurs du DD
Rôle d'une direction du développement durable	– Déploiement de l'approche du dirigeant dans la firme ; – Transfert d'infos entre le <i>top management</i> / l'entreprise en interne / les parties prenantes externes.	– Incomplétude de la vision du dirigeant ; – Rejet des opérationnels et remise en cause de la valeur ajoutée des acteurs DD.	– Concevoir un modèle de pilotage cohérent ; – Piloter la conception collective de la démarche, nourrir le sommet stratégique, structurer des champs d'innovation.
Outils de management & expertises DD	– Systèmes de management de la qualité (progrès continu) ; – Outils de <i>reporting</i> internes ; – Communication ; – <i>Lobbying</i> .	– Approche indifférenciée des pratiques de RSE ; – Bureaucratism accrus ; – Inadaptation aux situations d'innovation.	Approche plus différenciée : – Mngt qualité / pilotage innovation ; – Expertise dans les cœurs de métier (ingénierie, MKG) de l'entreprise.
Modèle de changement organisationnel implicite	<i>Top-down</i> : Formulation → mise en œuvre.	Le <i>top management</i> est-il capable de formuler une stratégie pertinente en début de parcours ?	Dialogique.

Tableau 4 : Vers une approche refondée du management du développement durable.



rant en Afrique (AGGERI *et al.*, 2005). Lorsque les premières entreprises se sont emparées de cette problématique, elles étaient confrontées à des incertitudes radicales : quels acteurs et quelles expertises mobiliser, tant au sein qu'en dehors des firmes ? Avec qui les managers doivent-ils collaborer ? Qui doit supporter le coût de tels programmes ? Quel doit être le spectre de ces initiatives (l'ensemble des communautés locales ? les employés ? leurs familles ?) Comment arbitrer entre les coûts, les risques et les bénéfices potentiels de ces démarches ? Sur de tels projets d'innovation dans lesquels les modes d'action et de valorisation restent largement à inventer, la roue de la qualité risque de tourner dans le vide. Pour de nombreuses problématiques associées au DD, la valeur des projets, pour l'organisation et les parties prenantes, n'est souvent pas donnée *ex-ante*. Les approches discriminantes en matière de DD passent par la création de nouveaux domaines d'expertise, de nouveaux concepts, de nouveaux *business models* et de nouvelles formes de valorisation. Ainsi, la capacité à identifier et à investir des champs d'innovation semble être une question centrale pour le management du DD. Ces différents éléments appellent à développer des expertises de management de l'innovation et des modes d'action davantage en prise opérationnelle avec les projets et les métiers de l'entreprise.

CONCLUSION

Un sondage récent, effectué auprès des dirigeants de 230 entreprises multinationales participant au Global Compact des Nations Unies, révèle que, pour 40 % des répondants, la complexité de mise en œuvre constitue une barrière centrale à l'adoption d'une démarche intégrée et stratégique de DD (OPPENHEIM, BONINI, BIELAK, KEHM & LACY, 2007, 19) (8). Ce résultat vient corroborer le principal message de cet article : les aspects organisationnels jouent un rôle clé dans la capacité d'une démarche de DD à s'institutionnaliser dans l'organisation. À travers notre analyse du cas d'UtilitiesCorp, nous avons montré comment la difficulté à développer un modèle de pilotage cohérent et intégré du DD a contribué au processus de marginalisation de la démarche de l'entreprise. ■

(8) Les dimensions organisationnelles (39 %) arrivent ainsi comme le deuxième facteur de blocage, quasiment au même niveau que les conflits d'objectifs entre développement durable et la stratégie de l'entreprise (43 % des répondants).

BIBLIOGRAPHIE

- ACKERMAN, (R. W.), How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51 (4) : 88-98, 1973.
- ACKERMAN (R. W.) & BAUER (R. A.), *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemma*, Reston Virginia, 1976.
- ACQUIER (A.) & AGGERI (F.), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, 34 (180) : 131-157, 2008.
- AGGERI (F.), PEZET (E.), ABRASSART (C.) & ACQUIER (A.), *Organiser le développement durable*. Paris, Vuibert, 2005.
- ARGYRIS (C.) & SCHÖN (D.), *Organizational learning: A theory of action perspective* Reading, Massachussets, Addison Wesley, 1978.
- BRANCO (M.) & RODRIGUES (L. C.), Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69 (2) : 111-132, 2006.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.
- DONALDSON (L.), Ethics Problems and Problems with Ethics : Toward a Pro-Management Theory. *Journal of Business Ethics*, 78 (3) : 299, 2008.
- FREEMAN (R. E.), *Strategic management: A stakeholder approach*, Marshfield, Massachussets, Pitman Publishing, Inc, 1984.
- GENDRON (C.), *Le Questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*, Cahier de recherche du CRISES, UQAM (4 (février): 74 p., 2000.
- GIOA (D. A.) & CHITTIPEDI (K.), Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, 12 : 433-448, 1991.
- MERCIER (S.), *L'Éthique dans les entreprises*, Paris, Éditions La Découverte, 2007.
- MOISDON (J.-C.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli-Arslan, 1997.
- OPPENHEIM (J.), BONINI (S.), BIELAK (D.), KEHM (T.) & LACY (P.), *Shaping the New Rules of Competition: UN Global Compact Participant Mirror*, 34 : McKinsey, 2007.
- PORTER (M. E.) & KRAMER (M. R.), Strategy and Society, *Harvard Business Review*, 84 (12) : 78-92, 2006.
- WADDOCK (S.) & BODWELL (C.), Managing Responsibility: what can be learned from the quality movement?, *California Management Review*, 47 (1) : 25-37, 2004.