

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
EN GESTION D'AIX MARSEILLE

LOGIQUE D'ACTION, DEGRE DE LIBERTE
STRATEGIQUE ET NIVEAU D'ENGAGEMENT
DE L'ENTREPRISE DANS LE DEVELOPPEMENT
DURABLE : DU CONCEPT A LA PRAXEOLOGIE*

*Paul BOUVIER-PATRON***
*Magalie MARAIS****

W.P. n° 838

Décembre 2008

*Version envoyée N° Spécial M@n@gement 30/09/08

***Maître de Conférences en Sciences de Gestion-HDR à l'IAE de Toulon, USTV*

****Etudiante en Doctorat Sciences de Gestion, Allocataire-Moniteur, rattachée au CERGAM-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

**Logique d'Action, Degré de Liberté Stratégique
et Niveau d'Engagement de l'Entreprise dans le Développement Durable :
du Concept à la Praxéologie**

Résumé :

Notre objectif est de proposer un outil typologique des stratégies de grandes entreprises industrielles privées françaises en matière de Développement Durable permettant de mettre en relation des logiques d'action et des comportements effectifs (qui se caractérisent notamment par des niveaux d'engagement). Cette typologie devra notamment nous permettre de proposer des profils stratégiques d'entreprises en matière de Développement Durable. A l'aide d'une méthodologie qualitative d'analyse de contenu sur un corpus conséquent d'un échantillon limité (n=4) à des entreprises comparables, nous illustrerons donc cette typologie pour en valider la pertinence (avant une étude ultérieure plus conséquente) à l'aide de 4 cas concrets d'entreprises.

Mots-Clefs :

Développement Durable, Stratégie, Logiques d'action, Niveau d'Engagement, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSoE)

Logic of action, strategic freedom and strategic commitment of the firm in sustainable development. From theory to practice.

Abstract :

Our aim is to propose a typology about strategies of sustainable development implemented by private french firms. This typology attempts to cross logics of action and effective behaviors (level of strategic commitment). Its main objective is to characterize strategic profiles in the field of sustainability. Thanks to a qualitative methodology of research applied on four private french firms, we try to illustrate this typology in order to verify its relevance.

Key words:

Sustainable development, Strategy, Logics of action, Level of strategic commitment, Corporate Social Responsibility (CSR).

INTRODUCTION

Notre objectif est de proposer une typologie des stratégies de grandes entreprises privées en matière de **D**éveloppement **D**urable ¹ (DD) permettant de mettre en relation des logiques d'action et des comportements effectifs (se caractérisant notamment par des niveaux d'engagement en matière de DD). Plus précisément, nous souhaitons analyser de grandes entreprises privées industrielles (mobilisant donc, pour tout ou partie, un appareillage industriel conséquent) selon leur stratégie (ou leur absence de stratégie) concernant la prise en compte du Développement Durable. On ne peut raisonnablement comparer que ce qui est comparable. De fait, il s'agit bien de prendre des acteurs homogènes du point de vue de leur contexte général de fonctionnement (environnement industriel) et de leur intentionnalité supposée (faire des profits, à court terme et/ou à long terme, en se basant sur des paris industriels incertains). Cette homogénéité de départ ne peut que mieux permettre d'appréhender les différences de stratégie des acteurs étudiés. Aucune entreprise ne ressemble à une autre mais subit un ensemble de contraintes, pressions et influences dont les ressorts profonds sont identiques quant à la motivation essentielle : le profit. Toutefois, l'action de ces entreprises n'est pourtant pas nécessairement identique, notamment en matière d'action pour le Développement Durable. Sans préjuger du caractère paradigmatique du Développement Durable, il s'agit a minima d'un changement de repères qui tend à modifier en profondeur le regard et le positionnement de l'entreprises même si les concepts, outils de mesure et données ne sont pas stabilisés mais à construire et en devenir. Un premier objectif d'étape s'impose de lui-même : apporter une clarification sémantique mais aussi, dans la mesure du possible, rechercher une certaine stabilité conceptuelle en même temps qu'un appareillage de mesure relativement fiable pour pouvoir réaliser des vérifications empiriques utilisables et référençables pour opérer des comparaisons synchronique ou diachronique (dans une échelle de temps variable).

¹ Le Développement Durable est un concept structurant qui doit se distinguer du terme générique de « développement » et de l'adjectif « durable » : nous plaçons donc pour l'utilisation de majuscules.

Pour aller à l'essentiel, (I.) une fois les prolégomènes de clarification sémantique débouchant sur la mise en évidence de trois dimensions (à travers une revue de la littérature), il devient possible de proposer (II.) une réflexion concernant une méthodologie de recherche engendrant la construction et l'emploi d'un outil d'analyse et de mesure (de forme typologique) pour étudier la stratégie de grandes entreprises privées industrielles en matière de Développement Durable. Puis, conséquemment, il sera alors possible de proposer (III.) une première tentative de validation de l'outil typologique.

I. REVUE DE LA LITTÉRATURE : CLARIFICATION SÉMANTIQUE ET CHOIX DES DIMENSIONS D'UNE MESURE DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les mots et les concepts utilisés ont un sens et tant la polysémie que l'approximation sont à proscrire pour baliser un champ nouveau d'analyse. En même temps, le souci de précision et de récapitulation du socle nécessaire à l'élaboration théorique puis empirique induit de mobiliser des mots et des concepts, connotés ou pas, dans un objectif de relative neutralité pour cerner une question. L'enjeu d'une étude sur la sémantique et les concepts est à ce point crucial que si l'objet est nouveau dans sa prise en considération, il apparaît fondamental de le construire sciemment sur des points d'ancrage stables ne souffrant pas d'ambiguïté.

Cette clarification conceptuelle conduira à faire émerger (I.1/ ; I.2/ ; I.3/) les trois axes majeurs retenus pour construire notre outil de mesure typologique.

L'économie de marché, en intégrant le Développement Durable, à défaut de se remettre en question (et, dans ce dernier cas, selon un changement de nature ou simplement de degré ?), modifie, par adaptation, plus ses moyens d'action que ses structures. Reste donc à savoir si les changements et modifications apportés sont de nature à modifier la trajectoire idéologique sous-jacente (donc celle de la rationalité à l'œuvre : le profit pour l'entreprise privée) ; moins nécessairement, d'ailleurs, par conviction que par nécessité.

A. Smith (1776) est considéré comme le père de l'économie politique libérale qui, au demeurant, atteint aujourd'hui son avènement paroxystique par une économie marchande d'échange globalisée et mondialisée (vérifiant apparemment par là même, la thèse séminale du libre échange, des avantages absolus (puis relatifs avec Ricardo), la division internationale du travail et l'harmonie des nations par le commerce... Nous laisserons de côté, à ce stade,

l'épineuse question de la main invisible, et ce, en ne s'interrogeant pas sur le fait de savoir si l'OMC² est l'institution idoine permettant d'accéder à l'harmonie universelle).

Le fondement éthique et philosophique principal d'une économie de marché, outre la propriété privée (structure juridique mais aussi substrat philosophique) et le libre échange (principe théorique d'action), est l'utilitarisme: utilitarisme que l'on peut définir comme la recherche du bonheur de tous (extensible désormais à l'humanité) en se basant sur l'intérêt individuel, libre de toute entrave, s'exprimant au sein du marché (national et mondial).

Laissons de côté le passage théorique de l'utilité cardinale à l'utilité ordinale (dont la raison d'être est plus une solution trouvée à un problème logique et de formalisation qu'à un enjeu économique décisif). L'utilité, en tant que telle, exprime un point de vue sur la société et sur la manière d'obtenir le « bonheur » individuel ou collectif ramené, généralement, à la seule question du revenu économique d'un individu (quelle que soit sa fonction sociale), d'un pays (quel que soit le pays) ou du monde.

S'inscrire dans une économie libérale (même en phase actuelle d'amendement, au nom du principe de réalité : suite à une prise de conscience liée aux différents Sommets de la Terre (les deux plus populaires étant Rio en 1992 et Kyoto en 1997) ainsi et surtout qu'aux conséquences financières ou pénales par l'existence et l'application d'une législation de plus en plus sévère et de plus en plus coercitive), surtout, si l'on s'intéresse aux acteurs privés que sont les entreprises, induit nécessairement d'admettre, a priori, l'utilitarisme comme principe de fonctionnement : ainsi, le principe de rationalisation économique connu des acteurs privés est la maximisation du profit à court terme (même si, d'un point de vue pratique, un hiatus existe entre une gestion des profits à court terme et les impératifs d'investissement et d'innovation à long terme).

Or, au contraire, la prise en compte du Développement Durable doit s'inscrire, a priori dans une démarche holiste, les intérêts supérieurs étant ceux de tous par rapport au bien unique et irremplaçable qu'est la planète et/ou l'environnement (pris dans toutes ses dimensions), formant ainsi un tout et étant irréductibles à une sommation spontanée des intérêts individuels particuliers.

Le dilemme classique, quant à l'appréhension du niveau global, est précisément celui de la dichotomie entre un « tout » pris comme un tout (holisme) et son opposé qu'est le « tout » pris comme la sommation des intérêts particuliers (individualisme prôné dans l'économie libérale).

² OMC : Organisation Mondiale du Commerce.

Il y a donc un paradoxe et une contradiction, dans les termes, à vouloir, a priori, associer et/ou articuler utilitarisme et Développement Durable. En effet, sur le plan logique pur, ces deux démarches semblent antagoniques dans leurs finalités.

Le paradoxe s'approfondit si l'on met en perspective les référentiels temporels dans lesquels s'inscrivent les actions économiques des entreprises ainsi que les modalités d'utilisation de la variable « temps » (Drucker, 1959), ici dans la prise en compte des enjeux de durabilité.

1.1/ Action Stratégique d'entreprise et Temporalité d'action (1ier Axe)

Si le temps peut être considéré comme une variable dans la mise en œuvre des stratégies d'entreprises, cette variable occupe une place centrale en matière de stratégie de Développement Durable.

En effet, théoriquement, la prise en compte du Développement Durable induit inéluctablement un changement de paradigme ainsi qu'une modification de nature de l'économie. Ceci dit, cette convergence attendue entre le raisonnement analytique pur et la réalité économique n'est envisageable qu'à très long terme (au-delà de 50 ans) en raison de la modification des structures tandis que la réalité économique se vit et se gère dans l'interaction entre un court terme (moins de 2 ans : lié tant au cycle d'affaires qu'à l'horizon de lecture des profits et celle de la rentabilité basée sur le cours de bourse immédiat) et un plus long terme (moyen terme (5 ans) et long terme (entre 10 à 50 ans) ; cet horizon au-delà du court terme s'expliquant par la nécessité d'anticiper et d'investir). Ce long terme d'anticipation d'entreprise est, de toute évidence, un horizon maximum pour les entreprises privées (celles concernées l'étant pour des raisons techniques ou d'anticipation en pensant ou en devant penser le dimensionnement et la pertinence de leurs investissements). Cet horizon d'anticipation, notons le, est inférieur à l'horizon de convergence. Cela revient à dire que l'horizon propre du Développement Durable se superpose, par encadrement lointain, à une vie des affaires qui se meut sur son trend spécifique.

Cette superposition conduit à de véritables entrelacements dans la mesure même où la puissance publique, les organisations internationales (par la promulgation de lois, des accords ou protocoles internationaux) ou même différentes revendications portées par différentes parties prenantes (comme les ONG(s) ³) induisent l'incorporation des enjeux en termes de Développement Durable dans la stratégie d'entreprise. Ces différentes pressions et influences sont, du reste, prises en compte par des organismes de normalisation (association

³ ONG : Organisation Non Gouvernementale.

professionnelles, cabinets d'audit et d'évaluation...) qui contribuent très largement, par leur activité, à l'institutionnalisation du Développement Durable dans le monde des affaires (Gond, Déjean, 2003).

Si l'action économique des entreprises est, aujourd'hui, indéniablement placée sous la contrainte de forces de diverses natures visant à impulser une dynamique « durable » dans le monde des affaires, les entreprises sont mues par une rationalité structurellement utilitariste dans un horizon temporel proche. Cependant, de par leur fonctionnement intrinsèque mais aussi des influences et/ou contraintes (de nature plus ou moins coercitive), les entreprises peuvent évoluer.

Les différentes pressions (influences et/ou contraintes) s'exercent à, au moins, deux niveaux dans l'entreprise :

- au niveau de sa sphère décisionnelle (comment le Développement Durable modifie-t-il la rationalité des acteurs et leurs décisions ?)
- mais également au niveau de ses modalités d'action sur le marché (comment le Développement Durable modifie-t-il la perception d'une entreprise concernant ses concurrents, les marchés, les produits ?).

La mise en exergue d'horizons temporels distincts s'impose par les exigences respectives intrinsèques, d'une part, du Développement Durable et, d'autre part, de la performance économique de l'entreprise (ou, plus cyniquement, de la lecture de la performance).

L'horizon de convergence pourra, idéalement, comme référence temporelle absolue, orienter la stratégie d'entreprise. Si une entreprise privée, par définition, est nécessairement mue par l'utilitarisme cela ne l'empêche pas, pour autant (dans une plus ou moins large mesure), de chercher à concilier utilitarisme et Développement Durable (même de manière limitative) : sous forme d'un simple « différenciel d'utilitarisme », par sacrifice à court terme vers une perspective de satisfaction à plus long terme (ce qui est d'autant plus probable à mesure que la décision se base sur un calcul en termes de coût complet).

C'est un calcul stratégique qui correspond très exactement à la définition de l'investissement (investissement industriel)⁴ comme le définit, par exemple, P. Massé (1968) ; on doit à cet ingénieur économiste éminent le redressement et le développement de la France à un moment crucial de son histoire, époque lointaine de grands enjeux, de grands travaux et de paris stratégiques majeurs (n'est-ce pas ce à quoi devrait conduire, aujourd'hui, le Développement

⁴ L'investissement financier (ou « placement ») est également un sacrifice de ressources détenues à court terme (mais pas nécessairement si l'on analyse la pratique du « Leverage Buy Out » (LBO) qui est le moteur principal du rachat d'entreprise) pour parier sur des rendements futurs démultipliés de l'investissement initial et quantifiables monétairement.

Durable ?). Or de tels raisonnements stratégiques ambitieux ont été scotomisés à partir de la fin des années soixante pour laisser place à des logiques exclusivement fondées sur la seule rentabilité, puis sur seule la rentabilité à court terme.

Cette orientation stricte vers la rentabilité immédiate (liée aux processus de rationalisation économique et d'obtention de gains de productivité, aux crises économiques, à l'autonomisation de la sphère financière par rapport à la sphère réelle, à la financiarisation de l'économie), trouve aujourd'hui une limite probable annoncée (mais non réalisée) par la toute nouvelle nécessité de la prise en compte du Développement Durable.

Notons, de façon incidente, que ce calcul brise, en soi, la logique de raisonnement habituelle de maximisation du profit immédiat dictée par une logique d'action myope comme celle liée à la seule lecture du PER (ou Price Earnings Ratio, défini comme le multiple de capitalisation du résultat net : $PER = \text{montant investi} / \text{résultat net}$) dans un horizon temporel réduit ⁵.

L'opposition à trouver se situe dans l'arbitrage même, nécessaire à l'entreprise, entre la rentabilité à court terme et la rentabilité à long terme. Toutefois, la dominance actionnariale (satisfaction prioritaire de l'actionnaire) tire tendanciellement la décision d'entreprise vers le court terme : un lien clair peut donc être établi entre le type de gouvernance (Share Holders versus Stake Holders) et la temporalité de projection de la décision et d'action de l'entreprise. La loi et les normes réglementaires (cf. Davis, 1973), les facteurs externes de contrainte, de pression ou d'influence (dont celle des autres parties prenantes, des clients ou des concurrents) conduisent à intégrer de nouveaux paramètres dans le calcul de la rentabilité et ainsi à déplacer la perception de l'actionnaire du seul court terme vers un horizon plus compatible avec le Développement Durable. On doit souligner que les entreprises japonaises ont pour particularité de réaliser des investissements industriels à long terme et de privilégier la satisfaction de toutes les parties prenantes plutôt que des seuls actionnaires. Il n'est pas exclu qu'il faille y voir une explication décisive dans la réussite de ces entreprises, leur capacité à innover et à s'adapter. A titre d'exemple, la perte du leadership mondial sur le marché automobile par GM au profit de Toyota est symptomatique de l'échec déjà annoncé d'un modèle « A » au profit d'un modèle « J » (Aoki, 1986, 1988).

La philanthropie peut exister dans le monde des affaires mais il ne peut s'agir d'un facteur décisif pour, spontanément, permettre une évolution tendancielle mesurable sur le plan du changement de gouvernance.

⁵ Un placement s'évalue au jour le jour ou à date d'anniversaire (ex : publication des comptes ou des résultats trimestriels, semestriels ou annuels d'une société) et, en ce sens, un placement financier ne se fait jamais à long terme (sauf dans des cas très spécifiques comme ceux des marchés à terme qui ne sont pas stables pour autant).

Les deux options de base possibles pour l'entreprise (optimiser les profits à court terme ou s'inscrire dans une logique de long terme) s'appuient nécessairement sur des représentations de gouvernance opposant une vision purement actionnariale de la firme (Jensen, Meckling, 1976) à une vision de coordination et de compromis ⁶ entre les actionnaires et les différentes autres parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson, Preston 1995) pour la répartition de la valeur créée. Dans le premier cas, dominant aujourd'hui, l'entreprise est orientée vers la satisfaction des actionnaires et ne prend en compte que très marginalement l'ensemble des (autres) parties prenantes. Par ailleurs, on peut aussi considérer les actionnaires comme ensemble homogène ⁷ focalisé sur une satisfaction passant par l'obtention du profit à court voire même très court terme.

A contrario, la prise en compte du Développement Durable dépend largement d'une ouverture dans la prise de conscience des dirigeants et/ou des actionnaires qui passe nécessairement par une réforme du calcul réalisé (Bouvier-Patron, 2007) et donc du mode de rationalisation de l'action stratégique.

Aujourd'hui, les grandes entreprises et les groupes fonctionnent avec des critères, règles, méthodes et grilles d'analyse : elles se conforment ainsi à des prescriptions qui peuvent les rendre myopes. Le recours aux critères financiers pour la prise de décision n'est évidemment pas étranger à cette situation même s'il y a là une cohérence par rapport au jeu de référencement sur le marché financier (devenu structurant au point de, quasiment, déterminer aujourd'hui la stratégie d'entreprise).

Une nouvelle perception des dirigeants et actionnaires, un nouveau calcul peut permettre de s'éloigner d'une rationalisation « court-termiste » et d'intégrer les enjeux de durabilité.

Les pressions et influences des différentes parties prenantes semblent un éléments incontournables à l'analyse (Freeman, 1984; Donaldson, Preston 1995; Martinet, Reynaud 2001; Boiral, 2006). En effet, ces pressions sont susceptibles de faire évoluer l'entreprise d'une logique actionnariale pure à une logique de coordination et de compromis.

L'intégration de différentes parties prenantes dans la stratégie de l'entreprise implique, immanquablement, un glissement d'un horizon de court terme vers un horizon de plus long terme. En effet, si certaines attentes marginales peuvent être satisfaites de manière immédiate,

⁶ Cette logique est abusivement qualifiée généralement de « partenariale ». Il est préférable de réserver ce terme aux relations clients-fournisseurs (cf. Bouvier-Patron, 2002) et de ne pas générer une confusion sémantique en même temps que créer une illusion sur la nature des acteurs et relations impliquées au niveau de la gouvernance.

⁷ Les actionnaires ne poursuivent pas tous une logique de court voire très court terme. Cela est notamment le cas de certains fonds de pensions publics ou des investisseurs dits « éthiques » dont le nombre est aujourd'hui en augmentation. Toutefois, cet article ne prenant pas en compte les entreprises publiques et du fait de la faiblesse relative des fonds éthiques eu égard à d'autres types de fonds dans le panorama financier ainsi que du faible activisme encore constaté de ces fonds, nous considérerons également ces fonds et leur logique comme marginaux.

les nécessaires arbitrages et compromis liés à la gouvernance par la coordination nécessitent, pour concrétiser les actions, un temps plus long ; de plus, les enjeux pour certaines parties prenantes correspondent à des attentes continues supposant la persistance de comportements dans un horizon de longue durée.

Nous retiendrons, à ce stade, une première dimension (axe 1) caractérisant une opposition entre une logique de **Court Terme** et une logique de **Long Terme** ; opposition qui renvoie elle-même à la structure alternative de gouvernance (Share Holders versus Stake Holders).

I.2/ Action Stratégique de l'entreprise sur le marché : agir ou subir ? (2ème Axe)

L'alternative concernant l'action d'entreprise est claire : subir (Davis, 1973) et gérer (Suchman, 1995) la contrainte légale ou engager une démarche plus volontaire de prise en compte du Développement Durable (assimilable à une démarche innovante selon Roome, (1992) ou Irwin et Hopper, (1992)).

On peut identifier des facteurs d'influence, orientant dans un sens ou un autre, l'alternative. On peut songer : aux mécanismes d'autorité relatifs à la relation actionnaire(s)-dirigeant(s) (Jonhson, Greening, 1999) ainsi qu'à l'ensemble des mécanismes de gouvernance (Charreaux, Desbrières, 1998) ; à différents facteurs environnementaux tels que le secteur d'appartenance (Banerjee, 2001), la concurrence (Porter, Linde, 1995) ; la dimension intra et inter organisationnelle (Aoki, 1986, 1988) ; la configuration organisationnelle (Miles, Snow, 1978), le pouvoir formel ou informel interne (Mintzberg, 1979), les contraintes, pressions ou influences internes ou externes (contraintes réglementaires externes de diverses nature, contrôles externes (Pfeffer, Salancik, 1978) dont, pour partie, le contrôle actionnarial (Jensen, Meckling 1976) ou encore le contrôle externe et/ou interne d'autres parties prenantes (Freeman 1984), ce qui, dans ce dernier cas, implique de parler d'influences ou de pressions plutôt que de contrôle) ou encore la culture de l'entreprise (Dutton, Jackson, 1987), Key (1997, 2002); les ressources disponibles (Hart, 1995) ; la formation et les valeurs des dirigeants (Branzei et alii 2000).

Parmi les facteurs internes qui prédominent ici, la culture d'entreprise est décisive pour permettre aux décideurs de disposer des conditions de possibilité (intellectuelles, éthiques et d'action) d'accéder à un raisonnement (à caractère praxéologique) de rationalité économique qui viole les exigences imputables à une rentabilité immédiate (cas général et déterminant,

voire surdéterminant, d'une économie libérale mondialisée dominée par la rentabilité à court terme et la logique actionnariale pure).

Ainsi, parmi les contraintes internes, le cadre de valeurs est déterminant : le choix de s'inscrire dans une responsabilité sociale ou sociétale est une exigence qui s'explique par de nombreuses raisons ou motifs (et ce sur une palette large depuis le simple désir de communication pour ne pas être mal jugé à une conviction profonde (conviction de devoir internaliser librement ou normativement une contrainte, immédiatement effective ou anticipable, légale ou pas, perçue subjectivement ou objectivement)). Aussi, opposer une approche « normative »⁸ (pour une présentation, cf. Jones, 1980 ; Donaldson, Preston, 1995 ; Gladwin et alii., 1995) à une approche « utilitariste » semble délicate, voire inacceptable, puisque la communication ou la conviction et l'action peuvent être mues par une vision utilitariste (et peu vraisemblablement par une logique « altruiste » dans le cas d'une entreprise privée) tout en s'inscrivant pourtant en faveur du Développement Durable.

Ceci dit, quelles que soient les évolutions en cours, les logiques d'action et les modes de rationalisation qui les caractérisent conduisent souvent, à un moment donné, à choisir (de façon binaire) une logique d'action particulière vis-à-vis du marché, à savoir : subir et donc s'adapter ex post à des situations versus anticiper et être proactif.

Le Développement Durable induit, pour les entreprises privées réduites à leurs décisions observables, une démarche stratégique (sans nécessairement se prononcer encore sur le niveau d'engagement stratégique) s'inscrivant dans un éventail large :

- Minimal (sous le poids de la contrainte), de façon Réactive, pour respecter les lois environnementales et sociales qui se mettent en place ;
- Intermédiaire (par la satisfaction opportuniste des évolutions constatables de marché) ;

8 Le paradigme dit Normatif en Développement Durable équivaut à une révolution dans le mode de pensée des affaires puisqu'il s'agit de se situer dans un monde nouveau dans lequel l'entreprise n'aurait plus seulement une ambition économique mais poursuivrait également d'autres finalités : les enjeux sociaux et sociétaux apparaissent alors comme partie intégrante de la mission de l'entreprise (à côté du profit). Certes, le paradigme normatif hiérarchise bien les finalités et n'exclut donc pas la possibilité d'accorder une place importante à l'économie mais il est qualifié de normatif puisqu'il renvoie à un certain nombre de normes et valeurs véhiculées par la société civile et susceptibles de transformer la mission purement économique de l'entreprise. Ces normes et valeurs sont incorporables directement car traduites, aux sein de l'organisation, par le bais des dirigeants ou managers du fait de leurs convictions personnelles ou alors, dans le cadre naturel du contrat social : la survie et/ou la raison d'être de l'entreprise correspondant ainsi, au total, à la prise en charge de finalités multiples.

A contrario, pour le paradigme utilitariste, les entreprises sont confrontées aux mêmes pressions ainsi qu'aux mêmes normes ou valeurs mais sans rien modifier des finalités de l'entreprise. Les entreprises modifient uniquement leurs manières d'agir. Les pressions sont effectives mais l'entreprise peut choisir de ne pas les subir ou alors seulement si celles-ci sont compatibles ou traduisibles en termes de profit (seule finalité admissible). Dans un tel cadre, toute référence à des normes de comportements, valeurs ou devoirs envers la société est écartée (ou, à la limite, admises pour motif(s) de communication) : seul le profit importe.

- Positif de façon Proactive par une réflexion en amont de l'incidence des produits, des processus, des marchés en matière de Développement Durable.

Ces différentes logiques d'action, caractérisées par la nature de la démarche stratégique engagée, ont été très largement explorées par les chercheurs en management stratégique. Des travaux relatifs aux trois piliers du Développement Durable ou à son seul volet écologique (Irwin, Hopper, 1992; Roome, 1992; Porter, Linde, 1995; Hart, Shrivastava, 1995; Shrivastava, 1995 $abcd$; Judge, Douglas, 1998; Sharma, Vredenburg, 1998; Boiral et alii 2001; Bensédrine, 200; Bouvier-Patron, 2007; Marais, 2008) émane le constat d'une gradation de comportements stratégiques d'entreprises (de très réactif à proactif). Toutefois, l'usage du double concept réactif/proactif (au moins en management stratégique et en marketing) est ancienne sans nécessité d'explorer l'histoire des sciences de gestion : Weick (1979); Urban, Hauser (1993). Malgré une grande diversité de facteurs, nous pouvons considérer qu'une entreprise engagée dans une logique réactive se caractérise par une simple volonté de satisfaire les contraintes imposées (afin d'éviter pénalités, contestation ou crise) alors qu'une logique proactive se caractérise par une affirmation stratégique d'anticipation. Cette dernière passe moins par une recherche de légitimation (Suchman, 1995), qui équivaut à une démarche axée sur la communication par souci de conformité sociale et pour prévenir toute conflictualité sociétale, que par une forte image « Corporate » assise sur une logique de réputation (Kreps, Wilson 1982) valorisable en termes de positionnement/avantage concurrentiel sur des marchés (Porter 1980, 1985), de renforcement ou d'extension du territoire de marque (Kapferer, 1998) et/ou de valorisation boursière (en particulier, aujourd'hui, pour les « Ethic Funds » : cf. Deschamps, 1998).

Nous retiendrons donc, l'opposition entre deux logiques d'actions en matière de Développement Durable :

- une logique **réactive** : dans laquelle les entreprises sont attentistes et subissent en conséquence le cadre législatif émanant des instances de régulation (qui légifèrent et, éventuellement, taxent (Pigou, 1920) et/ou poursuivent pénalement), pour contraindre les entreprises à s'orienter dans le sens de l'intérêt général ou alors encore recherchent à amoindrir l'impact négatif de l'activité des entreprises sur la collectivité), réagissent aux « crises » causées par un respect insuffisant d'exigences (Shrivastava, 1995 d) ou encore satisfont les parties prenantes si la survie de l'entreprise est en jeu (Mitchell et alii., 1997; Black, 2006).
- une logique **proactive** assimilant le Développement Durable (Porter, Linde, 1995) en anticipant au mieux, au nom des intérêts privés de l'entreprise, les évolutions (concernant les

produits, les marchés, la législation, les implications sociétales) dans un contexte d'incertitude (Knight, 1921) ; l'évolution générale étant encadrée par une contrainte environnementale aujourd'hui scientifiquement clairement énoncée.

Au total (I.1/ ; I.2/), nous proposons deux dimensions élémentaires caractérisant les démarches de Développement Durable des entreprises : une première dimension dichotomique opposant une logique court terme à une logique long terme et une deuxième dimension dichotomique opposant une logique réactive à une logique proactive.

I.3/ Appropriation du Développement Durable par l'entreprise : quel niveau d'engagement ? (3^{ème} Axe)

La superposition approximative de deux horizons temporels (horizon d'action d'entreprise à court, moyen ou long terme d'une part et horizon propre du Développement Durable d'autre part), de nature différente, par entrelacement plutôt que par juxtaposition, conduit à des colinéarités probables au sens où l'existence d'un degré de liberté stratégique (utilisable et disponible), par chaque acteur privé nécessairement utilitariste, permet peu ou prou d'instrumentaliser le Développement Durable :

- comme un simple discours (logique de communication prolongée éventuellement par des actions de prestige : fondations, etc) et/ou
- comme principe d'action (logique d'action et/ou logique d'engagement) en faveur du Développement Durable (RSoE) : engagement à des degrés divers et de nature formelle ou informelle, structurelle ou superficielle, et ce en rendant compatible les ressources tangibles et intangibles, compétences, décisions, actions, produits, marchés avec le nouveau paradigme qui se met probablement en place (cf. Carroll, 1979; Shrivastana, 1995a ; Bansal, Roth, 2000).

Il n'y a pas de déterminisme mais une logique d'action qui autorise des degrés de liberté, lesquels vont permettre aux entreprises de bâtir des stratégies spécifiques (en particulier en matière de Développement Durable : par une logique d'action temporelle de plus long terme (axe 1) proactive (axe 2) et un niveau d'engagement significatif (axe 3).

Les facteurs susceptibles de procurer des degrés de liberté stratégique (particulièrement nécessaires à l'entreprise concernant la mise en œuvre d'une stratégie intégrant le Développement Durable) sont nombreux et, sans jamais pouvoir être stipulés de façon exhaustive, potentiellement identifiables sans nécessairement que les degrés de liberté le soient ou soient utilisés.

L'intentionnalité d'une décision stratégique suppose donc une liberté stratégique ou des degrés de liberté stratégique. Cette liberté n'est pas absolue au sens où des contraintes (rappel : contraintes internes et externes, contrôle dont le contrôle actionnarial (Jensen, Meckling, 1976) ou encore celui d'autres parties prenantes (Freeman, 1984), ce qui, dans ce deuxième cas, implique de parler d'influences ou de pressions plutôt que de contrôle) existent sans pourtant que le choix d'action soit éradiqué, a priori, en termes d'univers des « possibles » et ce quel que soit le champ des anticipations. C'est bien grâce aux degrés de liberté stratégique (existants mais non mobilisés ou nouvellement créés) que l'entreprise (en utilisant ou en découvrant ces degrés) peut évoluer et, également, permettre à chaque entreprise d'agir différemment d'une autre et de s'engager d'une manière spécifique sur le plan stratégique (y compris en matière de Développement Durable).

Par simplification (indépendamment de la pertinence de l'approche des organisations depuis Simon (1947, 1972, 1982) puis March et Simon (1958) ou Cyert et March (1963) et dont la nature complexe est de plus en plus valorisée : pour une recension, cf. Bouvier-Patron, 2001) nous considérons la grande entreprise industrielle privée, au niveau de la sphère de décision, comme une entité relativement homogène lorsqu'elle s'inscrit de façon avérée dans une rationalité à court terme dominée par la logique actionnariale. Même à ce niveau minimaliste (hypothèse de travail simplificatrice destinée à aller au bout de l'argument) de représentation de l'organisation et de la stratégie, il existe des degrés stratégiques disponibles (utilisés ou non) qui permettent d'arbitrer entre plus ou moins court terme et de déterminer, au niveau décisionnel, un niveau d'engagement en faveur (ou non) du Développement Durable. Ainsi, la rationalité de maximisation du profit à court terme est cohérente avec le Développement Durable si la performance relative de « l'actif DD » le rend éligible. Une aversion à une prise en compte éthique quelconque est irrationnelle par principe si la performance offerte de l'actif éthique est supérieure. Selon le principe éprouvé du « Qui peut le Plus peut le Moins », ce qui est vrai à ce niveau minimaliste de la stratégie est encore plus évident et pertinent dans la sphère économique réelle où la complexité abolit les simplifications excessives ; la réalité économique, elle, ne plaidant toutefois pas nécessairement en faveur du Développement Durable au nom de critères d'efficacité et pour des raisons de conflits d'intérêts purs assez évidentes (éléments de contexte sur l'activité, dissimulation d'information sur les impacts de l'activité, refus d'informer ou de remettre en cause une l'activité sauf contrainte légale). Pour prendre un cas extrême mais non limitatif, il est peu vraisemblable qu'un constructeur aéronautique décide de stopper ou de modifier directement son activité au nom de la prise en compte environnementale mais il modifiera la conception des appareils pour économiser le

carburant ou les coûts de production car il est rationnel de le faire, et potentiellement satisfaisant pour l'actionnaire d'aller dans une telle voie, mais uniquement quand il n'y a plus moyen de faire autrement. Sur le plan formel, à titre d'hypothèse de travail, considérer l'entreprise privée comme entité homogène, au niveau de la sphère décisionnelle, revient à postuler que le ou les dirigeants n'ont pas, a priori, une hostilité personnelle contre le Développement Durable (hypothèse de compatibilité éthique individuelle) et que la culture d'entreprise n'est pas idéologiquement hostile au Développement Durable (hypothèse de compatibilité éthique structurelle). Au-delà de toute considération humaniste individuelle et collective sur le principe de responsabilité (Jonas, 1979), si de véritables ambiguïtés peuvent effectivement apparaître, à ce niveau, comme, par exemple, pour les sociétés pétrolières (au prix de la corruption, de conflits armés, de la déforestation, de la destruction partielle ou totale de sites naturels, etc), le cas de l'industrie de l'armement est plus problématique encore puisque la conception d'un système d'arme ne se pose jamais (jusqu'à aujourd'hui en tout cas) sous l'angle de son impact environnemental et qu'il y aurait même un antagonisme majeur, avec une telle activité, à songer à l'impact environnemental. Le choix du Fond Souverain Norvégien, sur critères éthiques, de ne posséder aucun placement concernant l'industrie militaire ne lève pas toute contradiction puisque l'origine du fond provient de l'exploitation pétrolière qui n'est pas complètement neutre (à un degré ou à un autre) sur le plan éthique. La difficulté de l'engagement en faveur du Développement Durable, pour un acteur privé, n'est pas à sous-estimer car cela oblige à une tension économique (du point de vue des valeurs, des routines, de l'opinion de marché, de la gouvernance, des ressources et de la rentabilité) très forte au sens même où il s'agit alors d'effectuer un calcul d'anticipation consistant à sacrifier des profits immédiats (de court terme) pour, dans le meilleur des cas, espérer les différer, via un investissement, afin de récolter des avantages hypothétiques, tangibles ou intangibles, à long terme et ce en situation d'incertitude.

L'engagement en faveur du Développement Durable (dont le préalable est la prise de conscience) implique parfois un acte de foi du décideur mais, plus rationnellement, un calcul coût/bénéfice qui pourra se matérialiser par des modifications de la stratégie des entreprises et/ou par des modifications internes de fonctionnement. L'engagement ou plutôt le niveau d'engagement ne suppose pas ici la prise en compte de déterminants (individuels ou de groupe, psychologiques, sociaux, sociologiques ou organisationnels) mais une implication stratégique (de l'entité juridique qu'est l'entreprise privée), au sens du concept de « Strategic Commitment » (largement mobilisée dans la théorie des jeux contemporaine depuis Schelling 1956, 1960 d'une part et l'approche séquentielle depuis Harsanyi à la même époque).

L'engagement stratégique à appréhender est celui qui est associé au Développement Durable (cf. Henriques, Sadorsky, 1999 ; Roy et alii., 2001) : le Niveau d'Engagement en faveur du Développement Durable étant une implication mesurable au moins qualitativement (cf. II.&III.), à travers l'action effectivement engagée sur le marché par l'entreprise privée (éthique, positionnement, produits, investissements, solutions techniques élaborées ou acquises, choix des fournisseurs, formation des salariés, démarches qualités...). En ce sens, la mesure du niveau d'engagement de l'entreprise interdit de distinguer un niveau interne et un niveau externe (sauf logiquement). Le niveau d'engagement en faveur du Développement Durable peut aussi se définir comme l'intensité de mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSoE ⁹).

Par définition (Rapport Brundtland, 1987) ¹⁰, le Développement Durable assis sur trois piliers (Economique, Social, Environnemental) est d'obédience macroéconomique et sa traduction ou transposition, au niveau de l'entreprise, est celle de « Corporate Responsibility » qui se décline sur les trois niveaux (« Triple Bottom Line », cf. Elkington, 1998) : Evaluation Economique ; Evaluation Sociale ; Evaluation Environnementale. Généralement, le terme utilisé dans la littérature est celui de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) : la dimension « sociale » étant ici censée, implicitement, appréhender la prise en compte sociale et environnementale. On se doit d'admettre que la révolution idéologique qui accompagne la prise en compte de trois piliers induit de renvoyer le social à son champ propre et nécessite, de fait, le recours à un vocable plus adapté : on parlera ainsi de RSoE (Responsabilité Sociétale des Entreprises, Bouvier-Patron, 2008). Cela permettra de lever une ambiguïté et d'asseoir un concept spécifique et adapté au Développement Durable. On sait aujourd'hui l'attractivité du thème de « la durabilité » dans la société : la référence à une Responsabilité Sociétale prend ici tout son sens. En effet, on peut faire du social sans faire de l'environnemental ou faire de l'environnemental sans faire du social tandis que la dimension sociétale implique le respect transversal des trois piliers simultanément.

L'analyse de la littérature effectuée visait à poser les bases théoriques et conceptuelles nécessaires à la construction d'un outil de caractérisation des démarches de Développement Durable des entreprises ; d'où la proposition d'une typologie tri-axiale construite à partir des logiques d'actions des entreprises (Axe 1 : logique court terme *versus* long terme ; Axe 2 : logique réactive *versus* logique proactive) et du niveau d'engagement effectif (Axe 3 : niveau

⁹ Le concept de RSoE sera utilisé (dans le texte, tableaux ou annexes) de façon précise. Toutefois, par commodité, Développement Durable (DD) sera utilisé comme synonyme de RSoE : la RSoE étant l'application du DD à l'entreprise.

¹⁰ Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement présidée par Gro Harlem Brundtland en 1987.

d'engagement dans le Développement Durable). Les dimensions de l'outil étant explicitées, il convient à présent d'en discuter le caractère opératoire.

II. DE LA DIMENSIONNALITÉ DE L'OUTIL DE MESURE À UNE MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE EMPIRIQUE

Différentes hypothèses principales de travail (de H1 à H7, cf. Bouvier-Patron, 2007, 2008), destinées à explorer le cadre théorique mais aussi à fournir un cadre pour la recherche-intervention, doivent être prises en compte et, progressivement, soumises au test par une enquête qualitative et quantitative (l'articulation concept-empirie (Dobers et alii., 2001) étant souvent défailante en matière de Développement Durable) :

- *H1* : DD est-il une nécessité subie ou une opportunité stratégique à saisir ?
- *H2* : Proximité Relationnelle (versus Locale) joue t'elle un rôle significatif dans la dynamique de mise en place « durabilité » ?
- *H3* : Coûts de Coordination (versus Coûts de Transaction) sont-ils déterminants ?
- *H4* : Capacités liées au couple « niveau risque-engagement » permettent-elles de caractériser les enjeux, pour l'entreprise, de se lancer dans un nouveau paradigme (celui de la durabilité) ?
- *H5* : quelle est la nature du lien et de l'Apprentissage Organisationnel Intra-Inter Firmes ?
- *H6* : l'Innovation relève t'elle désormais de l'interface Intra et Inter-Firmes ?
- *H7* : Quelle est la Performance et la Gouvernance Intra et Inter-Firmes dans le DD ?

On a, en première approximation, proposé un Modèle Qualitatif (Bouvier-Patron, 2008) pour comprendre la structuration de ces hypothèses et leurs inter-relations. Au stade envisagé dans le présent travail, la question de la temporalité étant omniprésente en économie et en management, la question de base la plus cruciale relève naturellement de H1.

Tant chez Bouvier-Patron (2007) que chez Marais (2008), la réflexion se structure autour d'une double opposition dichotomique court terme versus long terme et réactif versus proactif, ouvrant dès lors la voie à l'analyse du niveau d'engagement des entreprises en faveur du Développement Durable ; niveau d'engagement en faveur du Développement Durable que l'on se propose ici, notamment, de mesurer puisque notre objectif principal est de disposer d'un outil de mesure permettant d'appréhender la performance des grandes entreprises privées industrielles en matière de Développement Durable.

Consécutivement aux éléments principaux extraits de la revue de la littérature (cf. I.), nous envisagerons d'abord (II.1/), la présentation de l'outil typologique qui en résulte, puis (II.2/)

la mise en évidence des dimensions à mesurer et, enfin, (II.3/) la méthodologie de recherche proposée.

II.1/ Présentation Formelle de l'Outil Typologique Tri-Axial

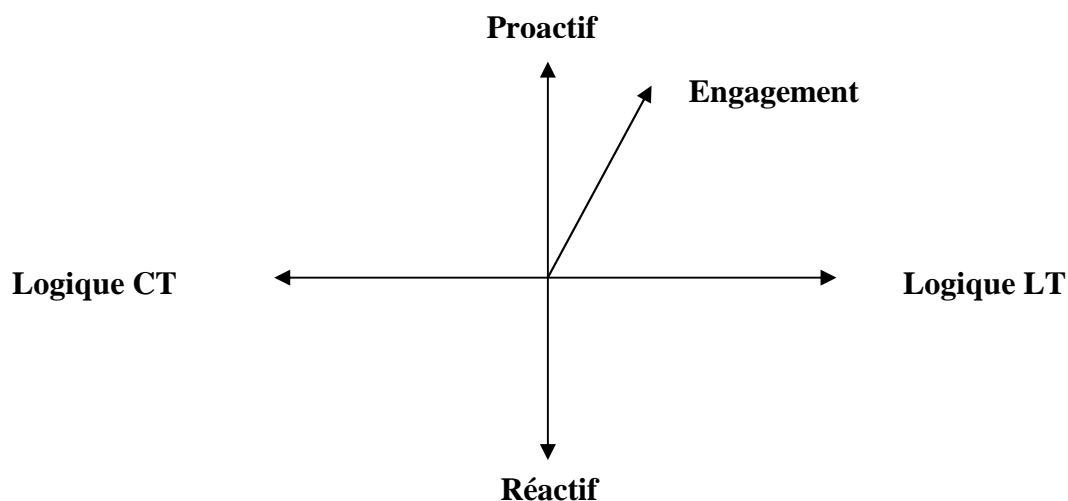
Nous retiendrons donc pour l'élaboration de notre outil d'analyse et de mesure de la prise en compte du Développement Durable par les entreprises, deux dimensions dichotomiques liées aux logiques d'action des entreprises (court terme versus long terme et réactivité versus proactivité) ainsi qu'une dimension relative à des comportements effectifs concernant « l'engagement » de chaque entreprise en faveur du Développement Durable. On obtient donc un outil sous forme d'une typologie tri-axiale.

- Le premier axe (Court Terme versus Long Terme) relate une dimension structurelle en stratégie indexée, fondamentalement, sur une vision actionnariale pure dans le premier cas versus actionnariale élargie dans le deuxième cas).
- Le deuxième axe (Réactif versus Proactif) relate une autre dimension structurelle indexée sur les comportements de base en termes stratégiques.

Evidemment, ce positionnement, sur deux axes concernant la logique d'action ne dit rien sur « le niveau d'engagement » de l'acteur privé qui caractérise son comportement effectif sur le marché en faveur du Développement Durable. Un vecteur gradient (axe perpendiculaire aux deux autres) s'impose ici pour matérialiser le différentiel qualitatif d'action stratégique rendu possible par le degré de liberté stratégique utilisé par chaque entreprise en faveur du Développement Durable (notons ici que le niveau d'engagement en faveur du Développement Durable n'est pas nécessairement antinomique avec une logique utilitariste).

Au niveau de l'usage de l'outil typologique, la commensurabilité des objets étudiés (les entreprises industrielles privées) est rendue possible par la nature de ces objets à classer : des acteurs privés aux caractéristiques principales identiques (grandes entreprises industrielles privées à l'écoute des besoins et des marchés : donc souvent en voie de tertiarisation).

A l'aide des trois dimensions (donc des trois axes), nous sommes en mesure de proposer une typologie comme outil de classification des démarches RSoE des entreprises privées.



Une même entreprise est-elle systématiquement figée pour chacune des trois dimensions considérées ? L'entreprise mobilise t'elle différentes logiques d'action en fonction des circonstances montrant ainsi une capacité d'adaptation et de mouvement selon les besoins et la satisfaction de ses intérêts ?

L'enjeu du recours à une typologie dynamique (soit en statique comparative, soit en coupe longitudinale) permet de révéler une telle faculté d'apprentissage.

II.2/ Mesure et Evaluation des logiques d'action et des comportements effectifs des entreprises en matière de Développement Durable

Notre outil typologique se propose de mesurer simultanément les logiques d'action (dans un plan à deux dimensions : (axe 1) court terme versus long terme ; (axe 2) réactif versus proactif) des entreprises ainsi que leur degré d'engagement en faveur du Développement Durable (dimension supplémentaire représentée par l'axe 3 : niveau d'engagement). Nous traiterons, de manière différenciée, les possibilités d'opérationnalisation de ces 2 + 1 dimensions, chacune devant bénéficier d'un type de mesure particulier.

La caractéristique commune aux trois dimensions et à leurs mesures sera néanmoins le choix d'une approche qualitative. Cette approche se justifie, tout d'abord, par l'objectif assigné ici : nous ne cherchons pas, en effet, à tester des hypothèses mais nous tentons plutôt de caractériser (cf. Evrard et alii., 2003) un phénomène singulier (appréhendable, dans la présente analyse, grâce à trois variables essentielles) au vu d'un ensemble de catégories et items répertoriés préalablement dans une Grille Classificatoire Générique (cf. Annexe A1) puis s'appliquant à un corpus grâce à une méthodologie qualitative d'Analyse de Contenu Thématique (pouvant, par ailleurs, être éventuellement renforcée par une analyse

lexicologique). Envisager la question du Développement Durable des entreprises par une approche essentiellement qualitative nous semble pertinente du fait de la jeunesse du concept de Développement Durable et du flou encore présent aujourd'hui quant à sa compréhension et à son utilisation mais aussi et surtout quant à sa portée opératoire.

Nous décrirons donc la démarche générale poursuivie, l'analyse qualitative proposée ainsi que le système de mesure de chaque dimension.

Les données recueillies pour l'exploration opératoire sont des données dites « textuelles » ou « non numériques » susceptibles de fournir des preuves de nature qualitative (Yin 1989).

Nous avons donc choisi, pour positionner les entreprises dans la typologie tri-axiale, d'opter pour une graduation qualitative discrète binaire (valeurs 0,1) pour le 1^{er} axe (court terme versus long terme) ainsi que pour le 2^{ème} axe (réactif versus proactif) ou sur une échelle (de 1 à 4) pour le 3^{ème} axe (niveau d'engagement: 1 Faible ; 2 Moyen ; 3 Fort ; 4 Très Fort).

*** Données Disponibles :**

. Années référencées : 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 (symbolisées par **2, 3, 4, 5, 6, 7**) ;

. Entreprises retenues pour l'échantillon : Alcatel, France Télécom, Total, Air Liquide ;

. Sources de données recueillies (primaires & secondaires) ainsi que celles calculées :

- a/ Analyse de Contenu du Rapport Annuel d'entreprise et/ou
- b/ Analyse de Contenu du Rapport Annuel Développement Durable
- c/ Analyse de Contenu du Discours PDG (extraits : a/ et/ou b/)
- d/ Mesure de la Dimension 1 : axe 1 (interprétation liée à analyse de contenu et traduction numérique : valeur du positionnement de chaque entreprise)
- e/ Mesure de la Dimension 2 : axe 2 (interprétation liée à analyse de contenu et traduction numérique : valeur du positionnement de chaque entreprise)
- f/ Mesure de la Dimension 3 : axe 3 (calcul de scores pour obtenir valeur du positionnement annuel de chaque entreprise)
- g/ Envoi email des scores au Responsable DD de chaque entreprise
- h/ Entretien avec le Responsable DD de chaque entreprise

*** Tableau Récapitulatif des Données disponibles :**

On peut désormais dresser le tableau (cf. Tableau 1) récapitulant les données disponibles pour conduire l'analyse empirique.

Tableau 1 : Récapitulatif des Données Disponibles pour l'Analyse Empirique

	Alcatel						France Télécom ¹¹						Total						Air Liquide ¹²					
	2	3	4	5	6	7	2	3	4	5	6	7	2	3	4	5	6	7	2	3	4	5	6	7
a	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	+	+	+	+
b	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
c	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
d						X						X						X						X
e						X						X						X						X
f
g						+						+						+						+
h						+						+						+						+

Légende :

« + » : utilisé ; « X » : valeur interprétée ; « . » : valeur calculée ; « 0 » : non utilisé

II.2.1/ Opérationnalisation des Logiques d'Action des Entreprises en matière de Développement Durable : 1^{er} Axe & 2^{ème} Axe

Les logiques d'action des entreprises sont d'abord caractérisées dans l'outil proposé par deux dimensions essentielles (court terme versus long terme ; réactive versus proactive). Ces deux dimensions visent à positionner les entreprises, à un moment temporel précis, dans une logique particulière d'action et dans un contexte de prise en compte du Développement Durable. Ces deux dimensions ne sont pas (compte tenu du faible recul disponible), en tout état de cause, mesurables à ce jour sur le plan quantitatif et elles ne peuvent être appréhendées que de manière qualitative : ainsi, à un moment de son existence, l'entreprise sera analysée comme s'inscrivant dans une logique de court terme versus long terme et montrant un comportement réactif versus proactif.

Ces positionnements, s'inscrivant dans une certaine logique plutôt que dans une autre, à un moment donné, sont toutefois susceptibles d'évoluer au cours d'une période plus ou moins longue considérée et l'analyse de ces logiques gagne en pertinence à être effectuée de manière dynamique (en diachronie) : une entreprise pouvant alors évoluer d'une logique vers une autre.

Le choix d'une graduation qualitative discrète des dimensions retenues invite à examiner les informations issues des sources disponibles pouvant permettre de classer un moment « t » une entreprise dans une catégorie plutôt que dans une autre. Les données utilisées pour catégoriser les entreprises sont dites « textuelles ». Ces données pourront être issues de différentes sources relatives à l'action en termes de Développement Durable des entreprises : entretiens

¹¹ France Télécom a publié en 2002 un seul rapport annuel condensé.

¹² L'entreprise Air Liquide condense systématiquement les deux rapports en un seul.

semi-directifs avec des responsables des entreprises (données primaires), analyse de contenu des rapports annuels (données secondaires).

- Pour l'axe 1 opposant logique court terme à logique de long terme, il convient d'observer à travers les discours des dirigeants des entreprises et pratiques effectives des entreprises consignées dans les rapports annuels, les modes de rationalisation, la gouvernance (actionnariale restreinte ou élargie), les chaînes de valeur et les cycles de vie stratégique.

- Pour l'axe 2 opposant logique réactive à logique proactive, il convient d'observer l'évolution du discours des dirigeants des entreprises et pratiques effectives des entreprises consignées dans les rapports annuels au cours du temps, de repérer les ruptures relatives éventuelles et de les confronter à des éléments factuels du contexte.

II.2.2/ Opérationnalisation du Degré d'Engagement des Entreprises en matière de Développement Durable : 3ème Axe

L'opérationnalisation du niveau d'engagement des entreprises en matière de Développement Durable est aujourd'hui l'un des enjeux le plus important. En effet, le caractère légitimant des problématiques sociétales induit des positionnements stratégiques forts pour les entreprises (au point que la divulgation des aspects « non durables » de leurs activités est délicate) : les effets d'annonce sont significatifs et nombreux mais peuvent de moins en moins être des leurres compte tenu des possibilités d'accès publics à des informations de plus en plus fiables. (logique de réputation, cf. Kreps, Wilson, 1982).

Se limiter à interroger les acteurs concernés (par entretien ou questionnaire), méthode traditionnellement la plus usitée en Sciences de Gestion, trouve ici ses limites. Le biais le plus évident étant les enjeux mêmes de la communication stratégique : la dissimulation ou l'euphémisation des points critiques étant souvent vitale dans une communication soucieuse de se conformer à une conformité aux normes et valeurs éthiques et sociétales. Si l'auto-déclaration des dirigeants d'entreprises semble limitée dans sa validité, quelles sont alors les possibilités offertes au chercheur ? Le recours au croisement des sources primaires et secondaires semble être une solution. La question est alors surtout de savoir quelles sont les sources sur lesquelles s'appuyer quand on sait que les agences de notation disposent, par exemple, d'importantes sources mais qui, là encore, sont la résultante d'une auto-déclaration des dirigeants.

La loi NRE (loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques de 2001) obligeant les entreprises cotées en bourse (donc nécessairement les grandes entreprises privées et, pour ce qui nous concerne, les grandes entreprises industrielles) à inclure, au même titre que les informations financières, dans le rapport annuel (ou dans un rapport dédié) du Conseil d'Administration d'Entreprise auprès de l'Assemblée Générale des Actionnaires, des informations liées à l'impact de leurs activités sur le Développement Durable (volet social et environnemental). Cette obligation légale fournit ainsi de nouvelles opportunités de recueil de données pour les chercheurs en Sciences de Gestion.

Cependant, comme nous l'avons déjà évoqué (Bouvier-Patron, 2008), si, sur le principe, il est salutaire que l'information sociale et environnementale accède au même statut que l'information financière, le problème réside dans le choix des indicateurs et éléments présentés dans le rapport et dans celui de la normalisation du « Reporting » ainsi que de la méthodologie utilisée. Sur ce seul aspect méthodologique, il faut notamment tenir compte :

- de la nature de l'activité et du volume de l'activité (une entreprise dans un secteur industriel lourd n'a, à la base pas le même impact qu'une autre dans un autre secteur ; une Grande Entreprise (GE), par son volume, a un autre impact qu'une PME du même secteur) : ceci oblige à fournir des indicateurs intégrant un comparatif à la moyenne sectorielle ainsi que par rapport au passé. Les entreprises retenues pour l'étude comparative devront, donc impérativement appartenir au même secteur d'activité ou à des secteurs d'activité proches.

- du fait que les informations requises sont stratégiques : ce qui pose le double problème de l'accès aux sources privées ainsi que de leur fiabilité. Il existe en, effet, un risque important de pur discours déclaratif quant aux informations contenues dans le rapport.

- du fait que les entreprises, compte tenu du recentrage sur le métier et de l'externalisation (tendance majeure et systématisée à partir des années 80), ont aussi, par là même, une tentation forte de présenter et préserver un cœur de métier propre (si nous insistons dans d'autres travaux sur l'importance de la structuration inter-firmes, il s'agit là d'une évolution spécifique à risques en termes de Développement Durable (Bouvier-Patron, 2008) en l'absence d'une régulation mondiale adaptée : cf. Conclusion) en déléguant la responsabilité sociétale sur les activités critiques (sales par nature) à leurs fournisseurs (ou, de fait, parfois d'anciennes parties d'eux-mêmes par externalisation) : certaines entreprises peuvent donc apparaître relativement exemplaires et/ou ont intérêt à l'être mais le sont moins si l'on met en perspective leur politique d'externalisation... s'arrêter à la frontière de l'entreprise est donc un biais certain d'analyse ;

- de l'externalisation des activités des entreprises (soit en termes de filiales, soit dans l'extension de l'externalisation par la délocalisation) : rien de plus simple que de transférer ses activités (ou ses « activités sales ») dans une filiale implantée dans un pays peu regardant en matière de législation sociale et environnementale et/ou de délocaliser pour les mêmes raisons... On sait que l'argument principal en faveur de la délocalisation est la proximité au marché alors que les mauvaises raisons de délocaliser apparaissent assez nombreuses (notamment pour se délester des activités difficilement réformables ou à un coût trop élevé).

Les différents biais potentiels méthodologiques (conformité, périmètre de l'entreprise, externalisation) sont tous pris en compte dans la méthodologie proposée, initiant a minima une analyse qualitative de données secondaires, et qui permet d'infirmer ou de corroborer la validité des informations recueillies et/ou utilisées.

La mesure de l'engagement proposée, dans cette contribution, s'appuie sur des données secondaires issues des rapports annuels d'entreprises (ou rapports dédiés) concernant le Développement Durable.

Sur la dimension du niveau d'engagement, la grille classificatoire et la méthodologie utilisées (cf. II.3/, III. et Annexe A1&A2) permettent notamment de calculer un score annuel par entreprises considérée : un score concernant le niveau d'engagement de chaque entreprises en matière de Développement Durable, ce score présentant l'avantage de pouvoir être décomposé (selon les principales catégories de la grille) afin d'analyser de manière fine la situation des entreprises (cf. Annexe A2, grille illustrée pour ses catégories principales : 1. Stratégie de Ressources Humaines ; 2. Stratégie Industrielle ou de Production ; 3. Stratégie Concurrentielle ; 4. Stratégie Financière ; 5. Stratégie de Légitimation ; 6. Politique de l'Entreprise & de Formalisation de l'Action RSoE ; 7. Organisation(s) & Structure(s) de l'Entreprise en matière de RSoE ; 8. Systèmes de Pilotage ou Règles de Fonctionnement de l'Entreprise (dont RSoE) ; 9. Compétences Clefs de l'Entreprise vis-à-vis de la RSoE).

II. 3/ Première validation empirique de l'outil de mesure : méthodologie de recherche utilisée

Les différentes modalités d'opérationnalisation de l'outil ayant été précisées, il convient de présenter les jalons méthodologiques adoptés pour une première validation de l'outil proposé. La monographie étant une méthodologie reconnue en sciences de gestion. (Pettigrew, 1987), y compris dans le cas particulier du Développement Durable (Shrivastava, 1995*bc*), nous avons

choisi d'y recourir pour obtenir des informations précises sur les logiques d'action et le niveau d'engagement d'une entreprise particulière.

De plus, l'analyse de la prise en compte du Développement Durable par les entreprises suppose de s'inscrire dans une logique dynamique permettant d'analyser l'évolution des logiques d'action des entreprises ainsi que le niveau de leur engagement effectif et cela consécutivement à un ensemble de modifications de leur environnement. Une étude longitudinale semble donc la plus appropriée pour répondre à notre objectif de recherche, à savoir étudier de manière dynamique l'appropriation du Développement Durable par les entreprises. L'étude empirique proposée a été conduite pour quatre grandes entreprises industrielles françaises sur la période 2002-2007 ; période se caractérisant notamment par d'importants bouleversements institutionnels en matière de prise en compte du Développement Durable.

Nous présenterons, successivement, l'échantillon d'étude ainsi que les méthodes et modalités de traitement des données utilisées.

II.3.1/ Présentation de l'échantillon d'étude

Notre objectif est de pouvoir analyser de grandes entreprises privées¹³ industrielles, (appartenant au secteur primaire, secondaire voire tertiaire mais mobilisant un appareillage industriel conséquent) selon leur stratégie (ou leur absence de stratégie) concernant la prise en compte du Développement Durable. On ne peut raisonnablement comparer que ce qui est comparable et prendre des acteurs homogènes du point de vue de leur intentionnalité supposée (faire des profits, à court terme et/ou à long terme, en se basant sur des paris industriels incertains) ne peut que mieux permettre d'en saisir les différences de stratégie.

De plus, la logique théorique pour élaborer une typologie a du sens si celle-ci permet une « comparabilité », d'où le souhait de la prise en compte de plusieurs cas de grandes entreprises industrielles privées dont les résultats sont vérifiables (Loi NRE) et le niveau d'engagement en matières de Développement Durable, qualitativement ou quantitativement, mesurable. En outre, pour améliorer la comparabilité, il convenait de choisir des entreprises de même nationalité (au vu de l'importance des dimensions culturelles, éthiques et sociétales). Deux paires de grandes entreprises industrielles françaises ont été retenues pour cette étude : une paire appartenant au secteur des télécommunications (composée des entreprises France

¹³ Nous considérerons comme « entreprises privées » les entreprises dont le capital est composé à plus de 50% de fonds privés ; la part éventuelle du capital détenu par l'Etat étant nécessairement inférieure à 50%.

Télécom et Alcatel) et une paire appartenant au secteur de l'énergie (composée des entreprises Total et Air Liquide).

II.3.2/ Présentation de la méthode de recueil et de traitement qualitative des données

La philosophie générale concernant les méthodes de recueil et de traitement des données pour permettre de vérifier l'opérationnalisation de notre outil typologique tri-axial a déjà été évoquée mais il convient d'explicitier de façon précise la méthodologie effectivement mobilisée dans une optique de première validation empirique de notre outil typologique tri-axial. La Grille Classificatoire Générique (cf. Schéma 1 et Annexe A1), comme support à l'analyse, et la méthodologie pour trier et répertorier les occurrences (découlent d'un travail antérieur, cf. Marais, Reynaud, 2008) permettent de proposer un traitement qualitatif des données issues des rapports de Développement Durable et/ou Annuels d'entreprises par Analyse de Contenu Thématique. On mobilise donc, pour tout ou partie, grille et méthodologie (orientées vers la mesure des trois dimensions retenues, dont l'appréhension du niveau d'engagement de chaque entreprise) pour pouvoir mettre en oeuvre l'outil typologique tri-axial. Dans la filiation à Simon (1976, 1978, 1979, 1982) qui invite à insister sur le « how » plutôt que sur le « what » dans le cadre de la rationalité procédurale, Weick et alii. (2005) privilégient une approche orientée « Process » plutôt qu'une approche centrée sur les résultats effectifs obtenus en terme d'impact des politiques engagées (cette dernière approches étant orientée « Outcome »)¹⁴. Cela se justifie formellement dans la mesure où les outils de mesure d'impact (a fortiori les mesures elles-mêmes) sont encore à leur balbutiement mais cela s'explique aussi, plus fondamentalement, par un principe d'amélioration continue de la qualité par l'apprentissage comme cela est mis en oeuvre, avec succès, dans les entreprises japonaises.

*** Appréhension des Logiques d'Action des Entreprises**

Les logiques d'actions des entreprises de l'échantillon résultent du recueil de deux types de données afin de permettre d'effectuer des recoupements (et d'éliminer ainsi le biais principal du déclaratif) :

¹⁴ L'approche orientée « Process » met l'accent sur la mise en oeuvre de la RSoE et de son intégration effective au sein de l'organisation au sens large de l'entreprise : l'évaluation porte, selon cette approche, sur les modifications des processus intra-firme, inter-firmes et extra firme sans s'intéresser au résultat des modifications ou actions engagées. Au contraire, l'approche orientée « Outcome » insiste elle sur le résultat effectif et mesurable des actions mises en oeuvre : elle évalue les impacts réels des actions mises en oeuvre.

- par analyse qualitative de contenu thématique permettant de trier et classer des occurrences (données secondaires) existants dans le corpus (Rapport Annuel d'entreprise et/ou le Rapport dédié DD), dans leur globalité ou bien également en se focalisant, au sein du corpus initial, sur le discours du PDG de chaque entreprise (ces discours illustrant de manière pertinente selon Jacquot et Attarça (2006) la stratégie générale des entreprises et objectifs) ;
- par entretien semi-directif (données primaires) auprès de chacun des directeurs Développement Durable des quatre grandes entreprises industrielles françaises de l'échantillon ;

Ces données primaires et secondaires sont traitées par Analyse de Contenu Thématique en s'aidant de la Grille Classificatoire Générique (cf. Annexe A1) en fonction des catégories principales et/ou des items détaillés : ceci nous a permis, pour chacune des quatre entreprises de l'échantillon, d'appréhender et de mesurer les deux premières dimensions (axe 1 : logique court terme versus long terme ; axe 2 : logique réactive versus proactive).

***Mesure du Niveau d'Engagement des entreprises en matière Développement Durable**

Le niveau d'engagement des entreprises en matière de Développement Durable a été pris en compte par le calcul de scores (cf. Annexe A2) et complété, pour vérification, par le recueil de données primaires liés aux entretiens menés avec les directeurs Développement Durable de chacune des entreprises de l'échantillon : l'objectif principal des entretiens étant d'obtenir les réactions sur les scores calculés. Une telle vérification vise :

- à limiter ou éliminer certains biais souvent présents dans des données primaires déclaratives sur le Développement Durable. Ainsi, l'utilisation d'une méthode projective, ici basée sur la présentation de statistiques concrètes (obtenues par classement d'occurrences et de leur comptabilisation) aux directeurs de Développement Durable permet d'obtenir des informations plus précises, plus techniques et moins soumises à un « désir » de légitimation quelque peu démagogique.
- à identifier avec précision les facteurs explicatifs de certaines ruptures dans le niveau d'engagement des entreprises au cours du temps.

Pour prendre un peu de hauteur et récapituler le « design » de la recherche conduite, le Schéma1 (cf. infra) présente la maquette générale de la méthodologie pour l'analyse empirique et le Tableau 2 ci-après en synthétise les informations de base (échantillon disponible, méthode de recueil et de traitement des données).

Tableau 2 : Synthèse des Informations de base pour la Méthodologie de l'Analyse Empirique

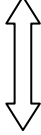
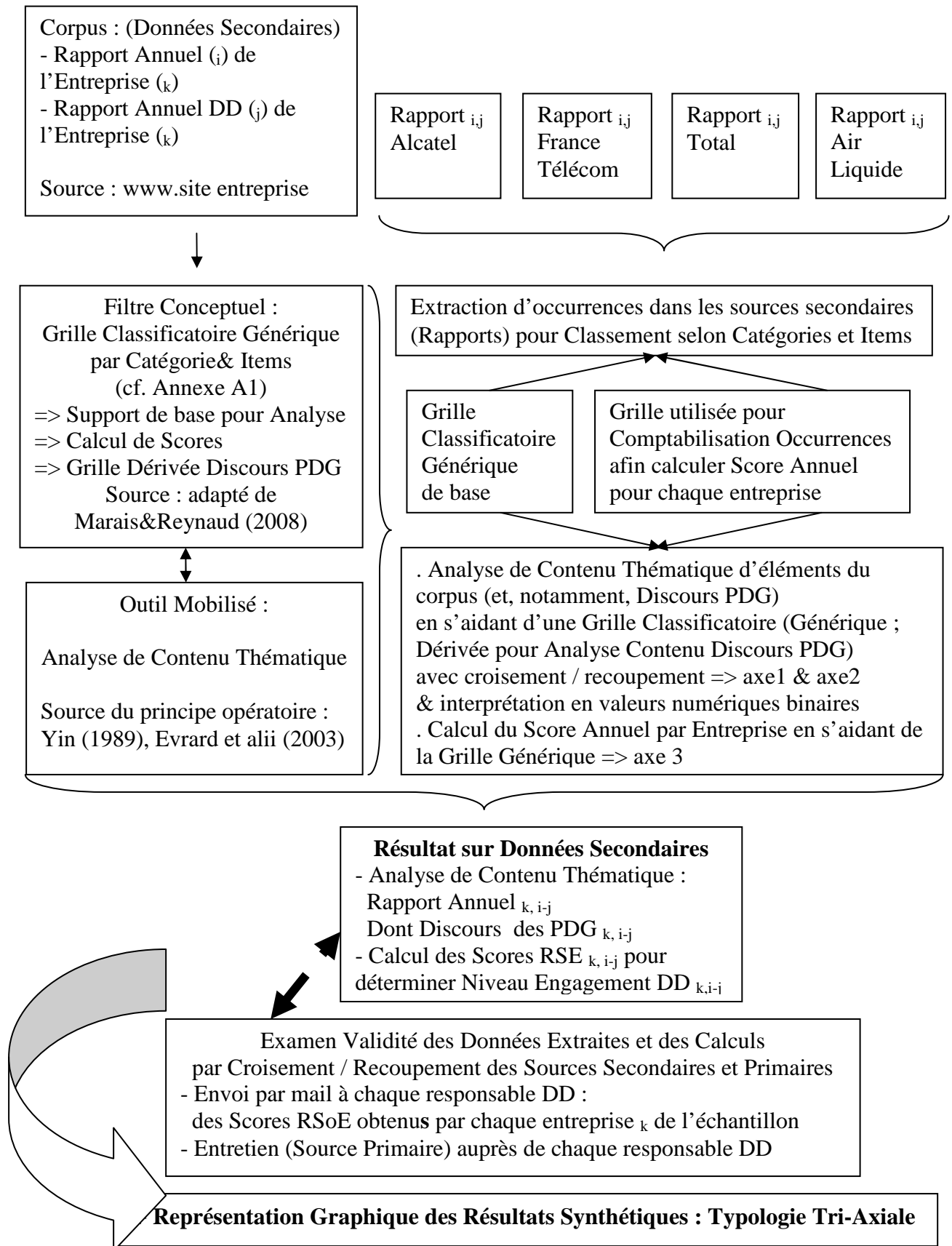
Entreprise	ALCATEL	FRANCE TELECOM	TOTAL	AIR LIQUIDE
Nom du Responsable	Mme Grumberg Directrice DD	Mme Valada Directrice déléguée Stratégie & DD	M. Castinel CoordinateurDD	M. Drago Directeur DD
Méthode	<u>Méthodes de Recueil et de Traitement Qualitative des Données</u>			
Année : 2007	<u>Recueil Données Primaires</u> * Entretiens avec Analyse de Contenu Thématique <i>Support de recueil des données par Entreprise</i> : Entretiens semi-directifs			
Année(s) : 2007  2002	<u>Recueil de Données Secondaires</u> * Analyse de Contenu Thématique <i>Supports recueil de données par Entreprise et par an</i> : Rapport Annuel & DD *Analyse de Contenu Thématique des Discours des PDG des Entreprises <i>Supports recueil de données par Entreprise et par an</i> : Rapports Annuels & DD *Calcul des Scores caractérisant le Niveau d'Engagement des Entreprises en DD <i>Supports recueil de données par Entreprise et par an</i> : Rapports Annuels & DD			

Schéma 1 : Maquette de Présentation de la Méthodologie Empirique Générale utilisée



III. PREMIERS ELÉMENTS DE VALIDATION EMPIRIQUE DE L'OUTIL TYPOLOGIQUE TRI-AXIAL

Cette troisième partie sera consacrée, en s'appuyant sur la méthodologie explicitée (cf. II. et Annexe A1), à la mesure empirique des dimensions (axes) retenues pour caractériser (III.1/) les entreprises de l'échantillon en termes de Développement Durable. Cela servira notamment à établir (III.2/) la validation empirique de l'outil typologique tri-axial puis (III.3/) des profils stratégiques génériques permettant de caractériser les comportements élémentaires des entreprises vis-à-vis du Développement Durable.

III.1/ Dimensions de Caractérisation des Entreprises de l'Echantillon

L'appréhension des démarches en termes de Développement Durable des entreprises de l'échantillon sera effectuée, par symétrie avec la présentation retenue (cf. I. et II.), via deux arguments complémentaires de mesure des dimensions retenues :

- logiques d'action appréhendables dans une double dimension (1^{ier} axe : court terme versus long terme ; 2^{ème} axe : réactif versus proactif) permettant d'opérer un positionnement de base des entreprises de l'échantillon ;
- niveau d'engagement des entreprises en matière de durabilité (3^{ème} axe).

Nous présenterons, de façon suffisamment détaillée, le processus de traitement des données selon la méthodologie déjà présentée (cf. II. et Annexes A1,A2,A3) permettant de réaliser une classification des entreprises de l'échantillon à travers une représentation typologique tri-axiale (découlant de l'analyse théorique (cf. I.) et méthodologique (cf. II.)).

III.1.1/ Mesure des Dimensions 1 & 2 (Axe 1, Axe 2)

Les démarches en termes de Développement Durable des entreprises s'appréhendent, tout d'abord, relativement à leurs logiques d'action. Ces logiques d'action sont appréhendées selon deux dimensions dichotomiques essentielles : une logique court terme *versus* logique long terme et une logique proactive *versus* logique réactive. Ces deux dimensions (correspondant aux deux premiers axes de la typologie) établissent, qualitativement, la logique d'action des entreprises en matière de Développement Durable ; avant même donc d'établir la mesure du niveau d'engagement effectif des entreprises en matière de Développement Durable (troisième dimension de la typologie). Il s'agit ainsi, dans un premier temps, de situer

les caractéristiques fondamentales de l'activité des entreprises ainsi que leurs finalités et objectifs stratégiques. Afin de pouvoir corroborer certains éléments, il nous a semblé pertinent, concernant les deux premières dimensions, d'adjoindre et de combiner au traitement qualitatif des données (selon la méthodologie présentée, cf. II. et Annexe A1), une analyse plus ciblée (à partir des mêmes données : Rapports Annuels et/ou les Rapports Développement Durable des entreprises de l'échantillon), selon une Grille Dérivée (dérivée de la Grille Générique, cf. Annexe A3), du Discours des PDG pour mieux appréhender les stratégies des entreprises considérées. L'analyse de contenu d'une entreprise (dont celui du Discours du PDG), nous permet de classer globalement, année après année, telle ou telle entreprise dans telle ou telle logique d'action (qui sera associée, ensuite, avec la troisième dimension, à l'analyse de l'évolution du niveau d'engagement effectif des entreprises en matière de Développement Durable). Les logiques d'action étant appréhendées de manière qualitative et discrète (binaire pour les deux premières dimensions), une entreprise est donc qualifiée, à un moment donné ou tendanciellement sur la période considérée, comme s'inscrivant dans une logique de court terme versus long terme ainsi que réactive versus proactive en matière de Développement Durable. Nous préciserons, pour chacune des dimensions, les critères et éléments empiriques justifiant la classification des entreprises dans telle ou telle logique d'action.

*** Mesure de la 1^{ière} Dimension (1^{ier} Axe) : logique Court Terme versus Long Terme**

Le tableau ci-après (cf. Tableau 3) présente la première dimension (1^{er} axe) court terme versus long terme : définition, éléments de caractérisation, valeurs de représentation graphique ainsi que le positionnement de chacune des entreprises de l'échantillon.

Tableau 3 : Classification des Entreprises sur Axe 1: logique Court Terme versus Long Terme

	Logique de Court Terme		Logique de Long Terme	
Définition	L'entreprise est focalisée sur une logique de court terme (avec rentabilité à court terme) et de satisfaction immédiate de l'actionnaire : les investissements sont orientés à court terme et l'attention est centrée sur l'actionnaire		L'entreprise demeure utilitariste (maximise le profit de ces actionnaires) mais dans une logique de plus long terme. Cela s'explique notamment par une politique de l'entreprise assise sur une stabilité de l'actionnariat et se matérialise par une logique d'investissement de plus long terme et par une gouvernance élargie à toutes les parties prenantes	
Éléments de caractérisation	<p align="center">Action de l'entreprise par rapport à différents éléments de contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Référence faite aux parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, société civile) (cf. Analyse de Contenu Rapport(s) dont Discours PDG+Entretiens) * Structure de l'actionnariat (cf. Analyse de Contenu + Entretiens) * Stabilité de l'emploi salarié (cf. Analyse de Contenu + Entretiens) * Logique d'investissement et nature des activités de l'entreprise (cf. Analyse ¹⁵ + Entretiens) 			
Valeurs Axe 1	0		1	
Entreprises	France Télécom	Alcatel	Total	Air Liquide
Éléments de justification empiriques¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> - Faible référence aux différentes parties prenantes -Volatilité importante de l'environnement -Modifications fortes de l'entreprise - Modification des activités de l'entreprise => Programmes Top et Next, Intégration de Orange, Fusion avec Wanadoo... 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible référence aux différentes parties prenantes - Nombreux plans de restructuration successifs -Volatilité importante de l'environnement - Modifications fortes de l'entreprise - Modification des activités de l'entreprise => Acquisition de Nortel, Fusion avec Lucent 	<ul style="list-style-type: none"> - Références aux différentes parties prenantes - Importante stabilité de l'emploi salarié - Rôle Stratégie RH positif - Absence de plans de restructuration - Logique d'investissement de Long Terme - Volonté de pérennisation des activités sur territoires d'implantation : logique « acceptabilité sociale » (stratégie de légitimation) et partenariats locaux - Partenariats public-privé de Long Terme - Contrats clients de Long Terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Références aux différentes parties prenantes - Importante stabilité de l'emploi salarié - Rôle Stratégie RH positif - Engagement dans des partenariats de R&D de long terme (compétences clefs) - Investissement lourd dans solutions « énergies propres » à Long Terme - Stabilité actionnariat & Rémunération de la fidélité actionnariale

¹⁵ Il s'agit d'éléments qualitatifs, issus certes des Rapports Annuels et/ou DD des entreprises, mais non codés dans la Grille Générique (utilisée pour l'Analyse de Contenu) de par leur caractère contextuel et/ou ne matérialisant pas explicitement la stratégie RSoE des entreprises. Ces éléments sont toutefois susceptibles d'apporter des éclairages intéressants pour notre analyse en matière de logique d'action des entreprises.

¹⁶ Pour plus de détails concernant les éléments empiriques, s'adresser aux auteurs.

Ainsi, à partir des éléments présentés dans ce tableau, nous observons que les démarches de deux entreprises de notre échantillon, Total et Air Liquide, s'inscrivent dans une logique de long terme alors que les démarches d'Alcatel et de France Télécom s'inscrivent plutôt dans une logique de court terme.

*** Mesure de la 2^{ème} Dimension (2^{ème} Axe) : logique Réactive versus Proactive**

La logique réactive, se caractérise par des actions ponctuelles ou par une action par paliers consécutivement à la survenue d'un certain nombre de modifications de l'environnement externe ou organisationnel interne par rapport à différents éléments de contexte et notamment relativement à différentes pressions liées à la prise en compte du Développement Durable, au cours d'une période considérée : notamment, les pressions réglementaires, les pressions concurrentielles et la survenue de crises aux sein des entreprises considérées.

La logique proactive, conformément aux éléments théoriques (cf. I.), correspond à une appropriation anticipée du Développement Durable eu égard aux évolutions de marché (offre, demande, situation concurrentielle...) mais aussi réglementaires ou encore aux attentes d'un certain nombre de parties prenantes essentielles quant à la survie de l'entreprise, voire même dans une logique de prévention de crises (crises liées précisément à la non prise en compte de Développement Durable). Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 4) présente, pour la deuxième dimension (2^{ème} axe), les modalités réactives et proactives : définition, éléments de caractérisation, valeurs de représentation graphique ainsi que le positionnement de chacune des entreprises de l'échantillon.

Tableau 4 : Classification des Entreprises sur Axe 2 : Logique Réactive versus Proactive

	Logique Réactive		Logique Proactive	
Définition	L'entreprise réagit aux contraintes, pressions et influences de son environnement (essentiellement concurrentiel) en matière de DD		L'entreprise anticipe les contraintes, pressions et influences de son environnement (concurrentiel et extra concurrentiel) en matière de DD	
Éléments de Caractérisation	Action de l'entreprise par rapport à différents éléments de contexte :			
	<ul style="list-style-type: none"> - Crises liées à la non prise en compte du DD - Contraintes réglementaires liées au DD - Modifications concurrentielles liées au DD (Marché des Biens et Services et/ou Marché Financier) 			
Valeurs Axe 1	0		1	
Entreprise	Alcatel	Total	France Télécom	Air Liquide
Éléments de Justification Empirique ¹⁷	L'entreprise s'engage progressivement en matière de DD, surtout (2002 et 2003) : - en réponse aux contraintes réglementaires concernant la fabrication des produits commercialisés (anticipation des directives européennes et existence de la Loi NRE) - consécutivement aux différentes crises caractérisées par les plans successifs de restructuration (besoin de restauration d'image et de légitimité)	L'engagement en matière de DD progresse chez Total à partir de 2002 : - suite aux crises subies par le groupe dans la non-prise en compte du DD : après naufrage de l'Erika (1999) puis accident AZF (2001) - suite aux contraintes réglementaires (Loi NRE)	L'engagement en matière de DD, tant dans les stratégies que dans le fonctionnement et l'organisation, est amorcé avant les contraintes réglementaires à partir de 2002 (Loi NRE et renforcement de l'ISR ¹⁸)	L'engagement dans le DD commence précocement et sans contraintes réglementaires. Le 1 ^{er} angle DD est la stratégie RH puis s'étend à d'autres domaines en développant de nouvelles opportunités commerciales fondées sur l'innovation (applications dites « durables » dans le domaine des produits) : D'où un avantage concurrentiel durable significatif en 2007

Ainsi, à partir des éléments présentés dans ce tableau, nous observons les démarches des entreprises de notre échantillon pour la seconde dimension (Réaction versus Proaction) : les démarches d'Alcatel et Total peuvent être qualifiées de réactives alors que les démarches d'Air Liquide et de France Télécom peuvent, elles, être caractérisées de proactives.

Un point saillant à noter est la forte domination d'une logique globale d'Intégration du Développement Durable à la Stratégie, en termes de « légitimation », pour les entreprises Alcatel et Total : une telle volonté visant à rechercher la faveur de différentes parties prenantes sans lesquelles la survie et la pérennité des activités des entreprises concernées serait menacée. Cela se produit notamment suite à des « crises » ayant fragilisées l'image de l'entreprise telles que des catastrophes environnementales ou encore des plans importants de restructurations. Au sein de ces entreprises, le Développement durable progresse par paliers suite à la survenue de contraintes réglementaires (entrée en vigueur de la loi NRE) ou de crises internes concernant l'orientation stratégique ou le management.

¹⁷ Pour plus de détails concernant les éléments empiriques, s'adresser aux auteurs.

¹⁸ ISR : Investissement Socialement Responsable

Concernant France Télécom et Air Liquide, la logique proactive s'affirme fortement :

- France Télécom s'appuie sur les anciens fondements du son statut public et de ce mode de fonctionnement pour ancrer une démarche de Développement Durable. Ceci dit, on peut s'interroger sur le fait de savoir si France Télécom n'est pas tenté surtout par une pure logique de communication (il semblerait que non : cf. III.1.2/ et 1.4 Discours PDG en Annexe A3) : soit (aspect « légitimant ») pour ne pas souffrir d'effet d'éviction¹⁹ des clients finaux ; soit (image « Corporate ») pour maintenir ou accroître une part de marché très sensible à la rumeur et aux mouvements de masse. Il est cependant indéniable que l'entreprise est proactive dans le développement de solutions compatibles avec le Développement Durable ou destinées à des prestations de service public²⁰.

- Air Liquide, de son côté, a très vite intégré dans son offre (en s'appuyant sur un levier R&D efficace) de nouvelles applications anticipant (sans attendre d'être contrainte par des lois, normes ou règlements ou de subir des pressions ou influences externes) les besoins en solutions compatibles avec le Développement Durable. Avant même tout enjeu concurrentiel, l'entreprise disposait, au préalable, il est vrai d'une grande stabilité (système de gouvernance actionnariale stable et faible turnover du management et du personnel) qui lui permettait d'analyser l'environnement (concurrentiel et extra concurrentiel) et son évolution et, notamment, de conduire des actions concrètes en matière de Développement Durable (d'abord sur le plan des ressources humaines et sur celui des produits mis sur le marché) avant même les turbulences provoquées par la prise en compte institutionnelles et sociétales du Développement Durable.

III.1.2/ Mesure de la 3^{ème} Dimension (3^{ème} Axe) : Niveau d'Engagement

Le niveau d'engagement (échelle de 1 à 4) des entreprises en matière de Développement Durable se traduit par un calcul pour chacune des entreprises de l'échantillon et pour chacune des années de la période étudiée.

Les tableaux suivants présentent les étapes du calcul ainsi que les scores finaux obtenus par chaque entreprise et pour chaque année. Le score final obtenu caractérise, par année, le niveau d'engagement de chaque entreprise. La séquence temporelle sur la période considérée permet d'appréhender l'évolution du niveau d'engagement (par simplicité, pour la représentation

¹⁹ Pour un traitement approfondi de cette question, cf. Akerlof (1970).

²⁰ L'avance de l'entreprise France Télécom en 2002, notamment en matière concurrentielle, avant même l'apparition de contraintes, pressions ou influences relatives au Développement Durable, s'explique par l'ancien statut public de l'entreprise (ouverture du capital en 1996) qui impliquait, dès l'origine, la prise en compte de toutes les parties prenantes aux intérêts à priori contradictoires dans la réalisation de missions de service public.

graphique, nous retiendrons l'illusion dynamique obtenue par statique comparative entre les deux bornes de la période). La nomenclature de la Grille et le traitement effectué, pour le calcul des scores²¹ sont disponibles en annexe (cf. Annexe A2).

Tableau 5 : Niveau d'Engagement DD des Entreprises de 2002 à 2007

Stratégie(s) Interne & Externe					Fonctionnement & Organisation				
	RH	Prod	Conc	Fi	Légitim	Forma	Structure	Pilotage	Compétent
France Télécom									
2002	M	M	TFo	M	M	Fa	M	Fo	M
2003	M	M	TFo	M	M	Fa	M	Fo	M
2004	Fo	M	TFo	TFo	M	M	Fo	Fo	Fo
2005	TFo	Fo	TFo	TFo	M	M	Fo	Fo	Fo
2006	TFo	Fo	TFo	TFo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo
2007	TFo	Fo	TFo	TFo	TFo	Fo	TFo	Fo	Fo
Alcatel									
2002	M	Fo	Fo	Fa	Fa	M	M	Fa	Fa
2003	M	Fo	Fo	M	M	Fo	Fo	M	Fa
2004	Fo	Fo	Fo	TFo	M	TFo	Fo	M	M
2005	Fo	Fo	TFo	TFo	M	TFo	Fo	M	M
2006	Fo	Fo	Fo	TFo	TFo	TFo	Fo	M	Fo
2007	Fo	Fo	Fo ²²	TFo	TFo	TFo	Fo	Fo	Fo
Total									
2002	Fo	M	M	Fo	M	M	M	M	Fo
2003	TFo	M	M	Fo	Fo	M	M	Fo	Fo
2004	TFo	Fo	M	Fo	Fo	M	M	Fo	Fo
2005	TFo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	M	Fo	Fo
2006	TFo	Fo	Fo	Fo	TFo	Fo	M	Fo	Fo
2007	TFo	Fo	Fo	Fo	TFo	Fo	Fo	Fo	Fo
Air Liquide									
2002	Fo	M	M	M	M	M	Fa	Fa	M
2003	Fo	Fo	M	Fo	M	Fo	Fa	M	M
2004	TFo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	M	M	M
2005	TFo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	M	M	M
2006	TFo	Fo	TFo	Fo	Fo	Fo	Fo	M	Fo
2007	TFo	TFo	TFo	TFo	Fo	Fo	TFo	Fo	Fo

Légende : Fa : Faible (=1), M : Moyen (=2), Fo : Fort (=3), TFo : Très Fort (=4)

Présentation de la base de calcul du score annuel par entreprise :

$$\sum_{k,t} V_i \quad (\text{où } i \text{ varie selon la valeur prise par la modalité lors de l'analyse})$$

²¹ Cette technique de calcul des scores (ci-après et Annexe A2) permet d'appréhender de manière schématique l'évolution de l'appropriation du Développement Durable par les entreprises de notre échantillon (RSoE). Elle permet notamment de repérer des indices clefs de cette évolution et de situer les entreprises les unes par rapport aux autres. Cette méthode bien que basée sur le recensement de faits les plus précis comporte cependant des risques d'incomplétude des données liés à la possibilité offerte aux entreprises du choix de la présentation, des critères et indicateurs, des actions figurant dans leurs rapports : cette limite est cependant partiellement levée par le caractère global de l'analyse proposée induisant des recoupements (cf. II. et Annexe A1).

²² Recul possible du fait du changement du paramètre institutionnel de l'ancienne Alcatel au profit d'un nouveau groupe intitulé « Alcatel-Lucent » (la fusion des deux entités s'étant opérée à la fin de l'année 2005).

La formule proposée du score individuel d'entreprise en matière d'engagement en faveur du Développement Durable s'interprétant comme la somme des valeurs numériques V_i (i variant selon la valeur V des 4 modalités : $Fa = 1$, $M = 2$, $Fo = 3$, $TFo = 4$) pour l'entreprise k durant l'année particulière t^* . Pour chaque entreprise, la valeur minimale annuelle admise est de 9 tandis que la valeur maximale admise est de 36 (soit une fourchette de score comprise entre les deux bornes extrêmes incluses : 9 à 36).

Tableau 6 : Tableau de Synthèse du Score Annuel par Entreprise de 2002 à 2007

	Alcatel	France Télécom	Total	Air Liquide
2002	16	20	21	17
2003	21	20	24	21
2004	26	26	25	25
2005	27	28	27	25
2006	29	30	28	28
2007	30	32	29	32

Pour faciliter la représentation graphique, le score annuel obtenu par entreprise (qui reflète son niveau d'engagement en faveur du Développement Durable) a été réduit à une échelle de 1 à 4²³. Soit le tableau suivant exprimant le Niveau d'Engagement d'Entreprise :

Tableau 7 : Tableau de Synthèse du Score Annuel par Entreprise de 2002 à 2007 : Simplification Echelle (1 à 4)

	Alcatel	France Télécom	Total	Air Liquide
2002	1,8	2,2	2,3	1,9
2003	2,3	2,2	2,7	2,3
2004	2,9	2,9	2,8	2,8
2005	3	3,1	3	2,8
2006	3,2	3,3	3	3,1
2007	3,3	3,6	3,1	3,6

Les tableaux présentés ci-dessus nous fournissent des éléments intéressants quant à la caractérisation du niveau d'engagement des entreprises et de son évolution sur la période.

Tout d'abord, nous constatons que l'ensemble des entreprises est concerné par un engagement croissant en matière de Développement Durable sur la période considérée (2002-2007). De plus, sur l'échelle de scores allant de 1 et 4, nous ne pouvons que constater, individuellement pour chaque entreprise, une démarche d'appropriation substantielle du Développement

²³ Les scores calculés résultent de la sommation, par entreprise et par an, des valeurs ventilées selon quatre niveaux dans chacune des 9 catégories de la grille présentée en Annexe A2. Le score annuel de l'entreprise se situe dans une échelle dont le minimum est égal à 9 et le maximum est égal à 36. Pour réduire le score annuel d'entreprise sur une échelle simplifiée destinée à la représentation graphique (échelle de 1 à 4), il suffit alors de ramener l'échelle initiale à l'échelle réduite compte tenu de la proportionnalité : au maximum $36 / 9 = 4$.

Durable ; notamment en 2005 où la plupart d'entre elles semble avoir intégré des enjeux du Développement Durable à leurs stratégies ainsi que dans leur fonctionnement et organisation interne. Ces niveaux relativement élevés d'engagement s'expliquent, probablement, par un souci d'image, de réputation de par l'impact effectif des différentes contraintes, pressions ou influences à la fois réglementaires, concurrentielles et sociétales auxquelles sont confrontées les grandes entreprises industrielles privées ; et ce d'autant plus que de par la taille de ces entreprises ainsi que de par leur grande visibilité industrielle et médiatique, elles suscitent l'attention des associations et ONG.

Toutefois, des inégalités importantes demeurent selon certaines catégories de la grille utilisée pour étalonner l'engagement des entreprises en matière de Développement Durable. Ceci appelle un commentaire indicatif (qui ne vise pas à l'exhaustivité sans être arbitraire) :

- Tout d'abord, si l'on se réfère aux Tableaux 5 & 6, on remarque que les entreprises France Télécom et Air Liquide se caractérisent par un engagement plus substantiel dans le Développement Durable qu'Alcatel et Total : ceci est particulièrement significatif en matière de Stratégie Industrielle et/ou de Production et en matière de Stratégie Concurrentielle (cf. Tableaux 5 & 6 ; cf. Annexe A3 : Grille Dérivée pour Analyse de Contenu du Discours des PDG). Autrement dit, les entreprises qui réussissent, vont au-delà d'un simple processus de « légitimation » (communication visant à prévenir les conséquences des risques liés à l'activité ou à gérer les crises, voire à réparer les conséquences effectives des risques pris) en transformant, effectivement, les enjeux du Développement Durable en opportunité de marché (stratégie concurrentielle : cf. Annexe A3 ; Catégorie 1.3). On obtient une confirmation, par recoupement, en prenant le cumul d'occurrences ²⁴, par catégorie, de la Grille Dérivée d'analyse du Discours PDG (cf. Annexe A3, Catégorie 1.3) : Air Liquide = 12 ; France Télécom = 11 (si, pour Total = 10 où la différence est moins marquée, on obtient pour Alcatel = 7).

- Pour Alcatel et Total, le Développement Durable n'est pas une opportunité mais il est plutôt une condition nécessaire à la continuité et à la pérennité des actions engagées par les entreprises. L'analyse du Discours PDG (cf. Annexe A3) illustre particulièrement bien ce phénomène puisque le discours est majoritairement concentré, pour ces deux entreprises, sur les aspects de « légitimation » (notamment pour restaurer l'image, cf. Annexe A3 ; Catégorie 1.5). On obtient une confirmation, par croisement, en prenant le cumul d'occurrences, par catégorie, dans la Grille Dérivée d'analyse du Discours

²⁴ Cumul d'occurrences, par catégorie et par entreprise, dans la Grille Dérivée servant à effectuer le traitement de l'Analyse de Contenu des Discours des PDG des entreprises (cf. Annexe A3).

PDG (cf. Annexe A3, Catégorie 1.5) : Total = 19 ; Alcatel = 12 (contre, seulement : Air Liquide = 3 ; France Télécom = 4).

Il convient à présent de s'intéresser à la caractérisation des logiques ayant présidé à l'engagement dans le Développement Durable des entreprises de l'échantillon.

III.2/ Représentation de la Typologie Tri-Axiale

Pour mémoire, on procèdera au rappel des valeurs interprétées et/ou calculées (cf. Tableau 7 : tableau général des valeurs pour la représentation graphique) pour obtenir les valeurs des mesures des trois dimensions nécessaires à représenter la position des entreprises dans la typologie tri-axiale (cf. Figure 1).

Au préalable, par simplicité, concernant le niveau d'engagement, on n'utilisera que les valeurs calculées en début et fin de période (matérialisation en surbrillance) pour chaque entreprise afin de créer un effet dynamique sur la base de la statique comparative.

Tableau 8 : Sélection des Valeurs Niveau d'Engagement des Entreprises (Echelle 1 à 4)

	Alcatel	France Télécom	Total	Air Liquide
2002	1,8	2,2	2,3	1,9
2003	2,3	2,2	2,7	2,3
2004	2,9	2,9	2,8	2,8
2005	3	3,1	3	2,8
2006	3,2	3,3	3,1	3,1
2007	3,3	3,6	3,2	3,6

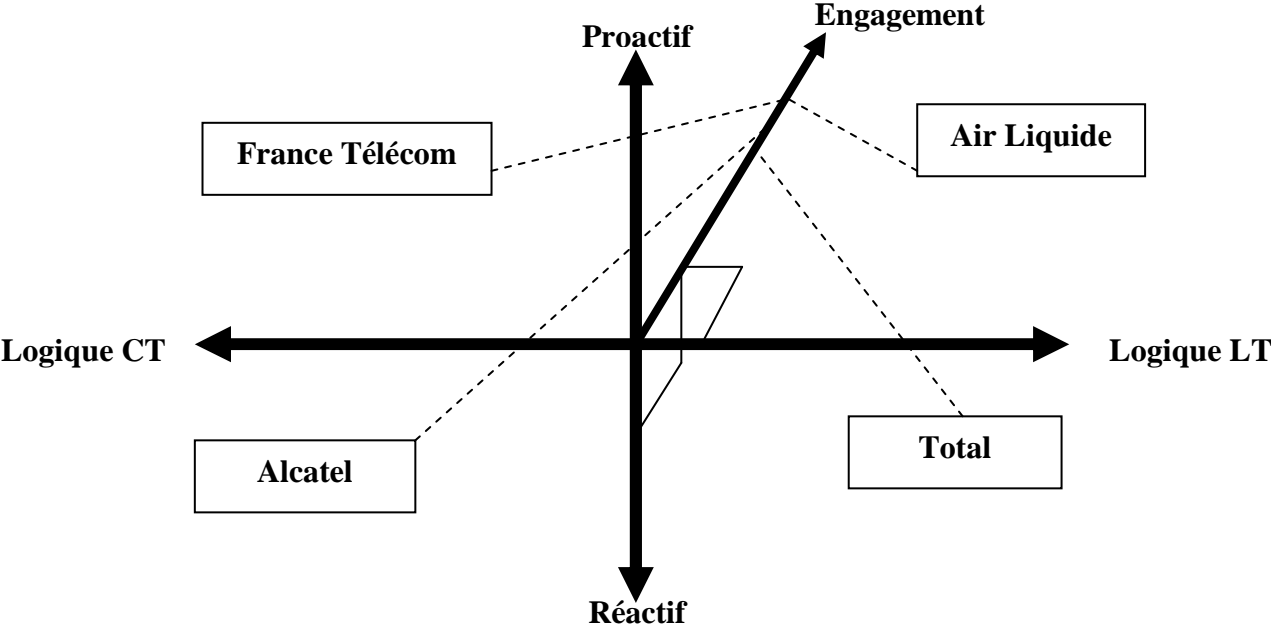
En synthétisant la totalité des informations concernant les valeurs des trois dimensions pour les entreprises de l'échantillon, on obtient le tableau suivant :

Tableau 9 : Récapitulatif des Valeurs pour la Représentation Graphique de la Typologie

	Alcatel							France Télécom							Total							Air Liquide											
	2	3	4	5	6	7		2	3	4	5	6	7		2	3	4	5	6	7		2	3	4	5	6	7						
a1																																	
0							0							0																			
1																											1						
a2																																	
0							0																				0						
1														1																			
a3																																	
	1,8						3,3	2,2						3,6	2,3											3,2	1,9						3,6

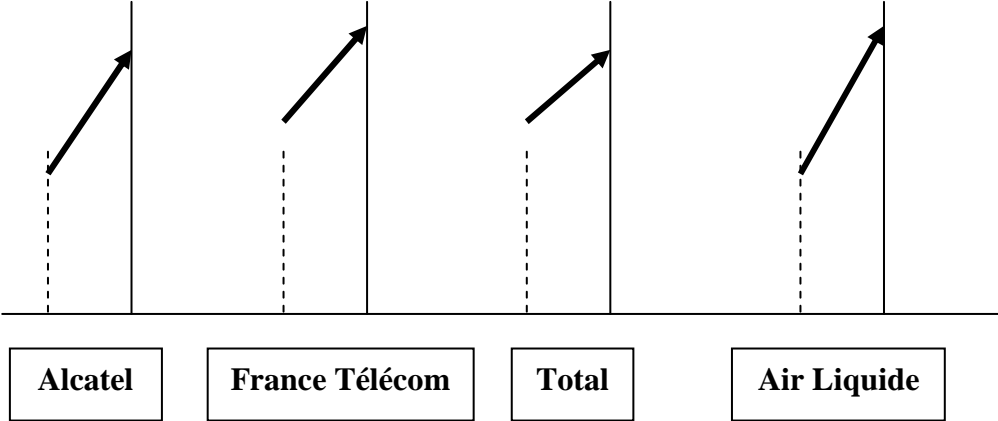
Ce tableau récapitulatif nous permet de réaliser une représentation graphique de notre outil typologique tri-axiale.

Figure 1 : Représentation des Entreprises de l'échantillon dans Espace Tri-Axial en 2007



Pour matérialiser avec plus de précision l'évolution du niveau d'engagement de chaque entreprise sur l'échelle de hauteur de 1 à 4, on prendra une base de hauteur de bâton minimale équivalente à 2 sur l'année de référence de 2002 (soit 2 cm en 2002 : trait pointillé) et une base de hauteur de bâton maximale équivalente à 4 en 2007 (soit 4 cm en 2007 : trait plein)

Figure 2 : Représentation des entreprises pour la 3ème dimension engagement 2002-2007



On peut ainsi nettement distinguer les efforts respectifs des entreprises de l'échantillon en matière de Développement Durable.

Par ailleurs, sans difficulté aucune, il est donc également possible de mesurer l'incidence du degré de liberté stratégique sur l'engagement et la mobilité effective des acteurs : certaines stratégies, notamment celles basées sur la rentabilité à court terme (logique actionnariale pure), conduisent à des irréversibilités empêchant ou rendant difficile une évolution pourtant nécessaire ; a contrario, on peut considérer que le fait d'inclure, d'emblée, des valeurs éthiques (à l'instar du fonds souverain Norvégien) permet, paradoxalement, de créer des degrés de liberté d'action stratégique. Pour l'entreprise, à l'instar de la société Air Liquide, le fait de choisir ses contraintes apparaît être un facteur positif concernant la construction de l'avenir et la création d'opportunités. On se doit ici de rejoindre Weick (1979) pour qui les entreprises génèrent leurs propres handicaps et atouts.

Au-delà de l'analyse sur les degrés de liberté stratégique et du niveau d'engagement, un éclairage est proposé sur l'existence de différents types de profils stratégiques :

- Profil 1 « long terme proactif à fort engagement DD » ;
- Profil 2 « long terme réactif à faible engagement DD » ;
- Profil 3 « court terme réactif à faible engagement DD ».

On peut envisager de façon précise le lien entre les entreprises retenues dans notre échantillon et les profils proposés, chaque situation pouvant être individualisée :

- Air Liquide (Profil 1) est en situation idéale concernant l'articulation de la RSoE dans sa stratégie ;
- Total (Profil 2) s'inscrit dans une démarche assez délibérée de considérer le Développement Durable plutôt comme une contrainte réglementaire à gérer par souci de réputation ;
- France Télécom est dans une situation plus particulière, actuellement toujours transitoire, du fait du passage d'une situation de monopole légal à une ouverture brutale à la concurrence (mais en s'appuyant sur des bases rendant crédibles une orientation probable vers le Profil 1) ;
- Alcatel (Profil 3) se situe dans la situation caractéristique de nombreuses entreprises industrielles en restructuration pour faire face à la mondialisation.

CONCLUSION

Après (I.) une clarification sémantique débouchant sur la mise en évidence de trois dimensions (à travers une revue de la littérature), nous avons proposé (II.) une réflexion concernant une méthodologie de recherche engendrant la construction et l'emploi d'un outil d'analyse et de mesure (de forme typologique) pour étudier la stratégie de grandes entreprises privées industrielles en matière de Développement Durable. Puis, nous avons réalisé (III.) une première tentative de validation de l'outil typologique.

Le concept d'utilité, depuis A. Smith au moins, renvoie à l'individualisme mais n'empêche ni l'Etat, ni le collectif, ni même de penser le global (sauf dans une lecture libérale maximaliste n'admettant, conceptuellement, que l'individu). Ceci dit, outre qu'une telle idéologie économique libérale (minimaliste ou maximaliste), décrite théoriquement, est infirmée dans la pratique (sauf dans celle du discours qui est seul à porter l'idéologie, les pratiques étant généralement opposées : comme le montre, en permanence, l'action du gouvernement US en matière de mesures macro et micro économiques), et sans amoindrir le rôle et l'importance de la propriété ou du rôle prépondérant des transactions privées au sein d'un cadre concurrentiel stimulant plus ou moins affirmé, ce qui est véritablement en cause est plutôt la liberté de circulation des capitaux et marchandises au plan mondial sans un cadre de concurrence homogène (malgré l'existence et l'action, supposée régulatrice et harmonisatrice, de l'OMC) et qui prouve, chaque jour, l'importance du dumping social, du dumping fiscal et du dumping environnemental.

Le Développement Durable (en réponse à la déprédation voire la destruction aveugle, pour tout ou partie, du bien unique qu'est la Planète Terre) est précisément une occasion unique de repenser les échanges (notamment économiques) et de créer le cadre de concurrence commun mondial qui n'existait pas véritablement jusqu'alors.

Comme déjà souligné (Bouvier-Patron, 2008), il y a fort à parier que la Chine, au-delà du simple discours concernant un risque potentiel qui peut prévaloir au niveau de la seule intentionnalité (cf. Reynaud et alii, 2008 concernant le cas emblématique du Vietnam), prendra des mesures effectives en faveur du Développement Durable (dans la mesure au moins où la menace est immédiate sur la Chine et perceptible dès aujourd'hui dans son environnement de vie quotidien au cœur même de sa capitale) avant même de prendre des mesures sociales effective (Niveau de Salaire, Assistance Sociale, Conditions de Travail) quand on sait que de nombreuses lois existent en Chine mais ne sont jamais appliquées.

Mais, au fond, sur quel « libéralisme » reposerait donc des échanges de biens occidentaux respectueux socialement et environnementalement contre des biens obtenus sans législation

sociale et sans souci des préjudices causés à l'environnement ? A tout le moins, lorsque des lois existent, le minimum serait de les appliquer (même si elles constituent en soi des exigences faibles).

L'espace mondial est l'espace de référence des grandes entreprises privées ou publiques. Le flou de la régulation mondiale n'encourage pas à la vertu et ce sont donc les pressions exercées de l'extérieur (activisme, pressions des clients ou des consommateurs, valeurs sociétales) ou parfois même la perception interne des enjeux (pour des motifs utilitaristes émanant des actionnaires ou de certains actionnaires plus certainement que pour des motifs altruistes émanant d'autres parties prenantes ou de valeurs éthiques des dirigeants) qui permet une orientation stratégique plus favorable au Développement Durable.

Comme nous l'avons évoqué (cf. supra), le ressort de la stratégie d'entreprise privée repose sur le degré de liberté (stratégique). Ce degré de liberté, les conditions externes pesant sur toutes les entreprises, relèvent in fine d'une perception interne (Weick, 1979) qui repose sur :

- une prise de conscience préalable interne, au sein de l'organisation, par les dirigeants mais aussi et surtout des actionnaires et, plus largement, des parties prenantes
- un engagement effectif (avec des niveaux possibles d'engagement)

Les acteurs dominants d'une économie que sont les grandes entreprises donnent les impulsions qui engendrent les modifications structurelles. Il y a donc un certain intérêt à s'y intéresser dans la mesure où se focaliser sur des PME innovantes (Bouvier-Patron, 2003) peut permettre de conforter une opinion sur une évolution en cours mais pas nécessairement d'en mesurer l'effectivité dans l'économie en termes de tendance lourde.

La prise de conscience dépend largement du mode de rationalisation de l'action stratégique : or, les grandes entreprises et les groupes fonctionnant avec des règles, méthodes et grilles d'analyse se conforment à des prescriptions qui peuvent les rendre myopes. Le recours aux critères financiers pour la prise de décision n'est évidemment pas étranger à cette situation même s'il y a là une cohérence par rapport au jeu de référencement sur le marché financier (devenu structurant pour quasiment déterminer la stratégie d'entreprise).

Ce raisonnement myope conduit souvent, sur le plan industriel, à s'adapter ex post à des situations plutôt qu'à anticiper.

Or, ce qui est vrai quand on dispose d'une certaine surface financière, l'est encore plus pour des PME qui subissent clairement, sauf exceptions, les situations de changement, sans disposer des capacités d'amortir les chocs et qui ne disposent généralement pas d'une cellule de veille stratégique.

Dans un univers économique où l'incertitude prévaut et s'orientant vers un changement de paradigme, le degré de liberté stratégique est donc un préalable pour générer une logique de valeur fondée sur le Développement Durable.

L'engagement (dont le préalable est la prise de conscience) implique parfois un acte de foi du décideur mais, plus rationnellement, un calcul coût/bénéfice : l'altruisme philanthropique n'est pas une assertion très aisée à postuler comme comportement économique tandis que l'utilitarisme est un comportement cohérent avec le fonctionnement économique d'une entreprise privée.

Le Développement Durable implique une démarche globale (holiste) et collective mais si l'économie a effectivement besoin d'une régulation (Stigler, 1971) pour défendre l'intérêt général, fixer des règles ou imposer des lois nécessaires (c'est là le rôle de l'Etat et des institutions internationales ; relayées généralement par des entreprises publiques, cf. Marais, Reynaud, 2008) ; il est évident que l'on ne peut postuler l'existence de comportements, globaux et collectifs, volontaires de la part d'acteurs privés. En même temps, l'utilitarisme peut se concilier, dans une certaine mesure, avec le Développement Durable. Concernant les enjeux globaux et collectifs, la coopération et la stratégie collective peuvent parfaitement naître de comportements individuels et utilitaristes comme le souligne et le démontre la théorie des jeux (sous certaines conditions qui, précisément, reflètent la réalité : à savoir l'existence d'une temporalité non déterminée a priori, cf. Axelrod, 1984).

Les extensions envisageables de notre réflexion sont nombreuses et, par simplicité, nous en retiendrons trois :

- exploration de l'organisation interne de l'entreprise et de son fonctionnement concernant les mécanismes d'appropriation du Développement Durable (notamment par les acteurs au sein de ces organisations) ;
- réflexion à engager sur le degré de liberté stratégique concernant l'approfondissement de l'analyse des facteurs influençant l'engagement des entreprises en termes de RSoE ;
- l'approfondissement de l'analyse des profils stratégiques d'entreprises face au Développement Durable.

BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof G., 1970, The Market for Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, p.488-500.
- Aoki M., 1986, Horizontal v.s Vertical Information Structure of the Firm, *American Economic Review*, n°5, p.971-983.
- Aoki M., 1988, *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.
- Axelrod R., 1984, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.
- Bansal P., Roth K., 2000, Why Companies go Green: A Model of Ecological Responsiveness, *Academy of Management Journal*, August, vol.43, n°4, p.717-736.
- Bensédrine J., 2001, Comment devenir une entreprise verte, *Revue Française de Gestion*, n° 136, p.128-144.
- Black., LD., 2006, Corporate Social Responsibility as Capability The case of BHP Billiton, *Journal of Corporate Citizenship*, Autumn, p.25-38.
- Boiral O., 2006, Corporate response to global warming : For a proactive strategy, *International Journal of Business and Economics Perspectives*, vol.1, n°1, p.79-95.
- Bouvier-Patron P., 2001, Analysis of Change within and between Firms embedded in their environment in the Context of Increasing Interactions : Understanding Complexity of Organizations, *European Journal of Economic and Social Systems (EJESS)*, Introduction, p1-38.
- Bouvier-Patron P., 2002, La stabilité des relations clients-fournisseurs : un essai d'interprétation, *Sciences de Gestion*, n°34, Automne 2002, p.11-44.
- Bouvier-Patron P., 2003, La marque dans la marque, *Revue Internationale des PME*, vol. 16, n°1, p.75-104.
- Bouvier-Patron P., 2007, Gouvernance Environnementale et Proximité Relationnelle : Vers Une Innovation Economique et Managériale ?, *Sciences de Gestion*, n°59, Automne 2007, p.19-40.
- Bouvier-Patron P., 2008, Responsabilité Sociétale et Stratégie de Développement Durable : proposition d'intervention, coordonné par H.Savall, M.Bonnet, V.Zardet, M.Péron, ISEOR International Conference, 21-24 Avril 2008, Lyon III, *Organizational Development and Change*, Volume 1, p.203-217.
- Branzei, O., Vertinsky I., Zietsma C., 2000, From green-blindness to the pursuit of eco-sustainability : an empirical investigation of leaders cognitions and corporate environmental strategy choices, *Academy of Management Proceedings*, 2000, One, p.1-6.
- Charreaux G., Desbrières P., 1998, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, vol 1, n°2, p.57-88.
- Cyert R., March JG., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall.
- Carroll A., 1979, A three dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, p. 497-505.
- Deschamps L., 1998, L'investissement de l'éthique : vers une réconciliation de l'économie et de l'éthique, *Futuribles*, n°125, p.39-45.
- Davis K., 1973, The case for and against business assumption of Social Responsibilities, *Academy of Management Review*, vol. 2, n°3, p. 70-76.
- Dobers P., Strannegard L., Wolff R., 2001, Knowledge interests in corporate environmental management, *Business Strategy and the Environment*, vol.10, p.335-343.
- Donaldson T., Preston L., 1995, The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p.65-91.
- Drucker P., 1959, Long-Range Planning, *Management Science*, vol.5, n°3, p238-249.
- Dutton J., Jackson S., 1987, Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action., *Academy of Management Review*, vol. 12, n°1, p.76-90.

- Elkington, J., 1998, *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, New Society Publishers, Gabriola Island.
- Evrard Y., Pras B., Roux E., 2003, *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Dunod, 3^{ème} Edition.
- Freeman R., 1984, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston : Pitman.
- Gladwin T., Kennely J., Krause T., 1995, Shifting Paradigms for Sustainable Development : implications for management theory and research, *Academy of Management Review*, vol.20, n°4, p.874-907.
- Gond J-P., Déjean F., 2003, La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche, *Sciences de Gestion & Pratiques managériales*, Réseau des IAE (ed.), France, Economica, p.389-400.
- Hart S., 1995, A natural-ressource-based view of the firm, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°4, p. 986-1014.
- Hart S., Shrivastava P., 1995, Creating Sustainable Corporations., *Business Strategy & the Environment*, July-September, vol.4, n° 3, p.154-165.
- Henriques I., Sadorsky P., 1999, The relationship between environmental commitment and managerial importance of stakeholder importance, *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°1, p.87-99.
- Irwin A., Hooper PD., 1992, Clean technology, successful innovation and the greening of industry : a case study analysis, *Business Strategy & the Environment*, vol.1, n°2, p.1-11.
- Jacquot T., Attarça M., 2006, Les représentations de la Responsabilité Sociale des Entreprises : entre visions théoriques et managériales, *Revista Facef Pesquisa*, vol.9, n°2, p.206-226.
- Jensen M., Meckling W., 1976, Theory of the firm, Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, p.305-360.
- Jonas H., 1979, *Le Principe de Responsabilité*, (traduction française 1990), Champs, Flammarion.
- Jones MT., 1980, Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, Spring 1980, vol. 22, n°3, p. 59-67.
- Judge WQ., Douglas TJ., 1998, Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment, *Journal of Management Studies*, vol.35, n°2, March, p.241-262.
- Kapferer JN., 1998, *Les Marques Capital de l'Entreprise*, Editions d'Organisation, 3° ed.
- Knight F., 1921, *Risk, Uncertainty and Profit*, The Riverside Press Cambridge.
- Kreps D., Wilson R., 1982, Reputation and Imperfect Information, *Journal of Economic Theory*, vol.27, p.253-279.
- March J., Simon H., 1958, *Organizations*, John Wiley, New York.
- Marais M., 2008, Penser développement durable : Un préalable à l'action responsable des entreprises ?, in *Moustier Entreprises, Territoires et Indicateurs de Développement Durable*, coordonné par Yvette Lazzeri et Emmanuelle, éditions L'Harmattan, à paraître.
- Marais M., Reynaud E., 2008, Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable, *Management International*, Juin-Juillet-Août, à paraître.
- Martinet A-C., Reynaud E., 2004, Entreprise durable, Finance, Stratégie, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n°152, p.121-136.
- Miles RE., Snow CC., 1978, *Organization Strategy, Structure and Process*, Mc Graw-Hill.
- 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. *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, p.853-886.

- Mintzberg H., 1979, *The Structuring of Organizations*, McGraw Hill.
- Pettigrew A., 1987, Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, p.649-670.
- Pfeffer J., Salancik GR., 1978, *The External Control of Organization : a Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.
- Pigou A., 1920, *The Economics of Welfare*, McMillan, London.
- Porter M., 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Porter M., 1985, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter M., Linde (van der) C., 1995, Green and Competitive, *Harvard Business Review*, sept-oct, p.120-134.
- Reynaud E., Phan TNG., Marais M., Les déterminants de la coopération des entreprises vietnamiennes avec des organisations caritatives, *Sciences de Gestion*, n°64, p.249-273.
- Roome N., 1992, Developing environmental management strategies, *Business Strategy and the Environment*, vol. 1, n°1, p.11-24.
- Roy M.J., Boiral O., Lagacé D., 2001, Environmental Commitment and Manufacturing Excellence: A comparative study within Canadian industry, *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, no 5, p. 257-268.
- Schelling T., 1956, An Essay on Bargaining, *American Economic Review*, p.283-306.
- Schelling T., 1960, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press.
- Sharma S., Vredenburg H., 1998, Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities, *Strategic Management Journal*, vol. 19, 729-753.
- Shrivastava P., 1995a, Ecocentric Management for a Risk Society, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p.118-137.
- Shrivastava P., 1995b, The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°4, p.936-960.
- Shrivastava P., 1995c, Environmental Technologies and Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, vol. 16, p.183-200.
- Shrivastava P., 1995d, Industrial/Environmental Crises and Corporate Social Responsibility, *Journal of Socio-Economics*, Spring95, vol. 24, n°1, p.211-228.
- Simon H., 1947, *Administrative Behavior*, Macmillan, New York.
- Simon H., 1972, Theories of Bounded Rationality, (in *Decision and Organization*, edited by C. Radner and R. Radner, North-Holland), p.161-176. (in *)
- Simon H., 1976, From Substantive to Procedural Rationality (in *Method and Appraisal in Economics*, edited by S.J Latsis), p.129-148. (in *)
- Simon H., 1978, Rationality as Process and as Product of Thought, *American Economic Review*, (AEA), p.1-16.
- Simon H., 1979, Rational Decision Making in Business Organizations, *A.E.R.*, p 493-513.
- Simon H., 1982, *Models of Bounded Rationality*, vol.2, The MIT Press. *
- Smith A., 1776 (édition française du bicentenaire : 1976), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard.
- Stilgler G., 1971, The Theory of Economic Regulation, *Bell Journal of Economics and Management Science*, vol. 3, p.3-21.
- Urban GL., Hauser JR., 1993, *Design and Marketing of New Products*, Englewood Cliffs, Prentice Hall (2° ed).
- Weick KE., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley.
- Weick KE., Sutcliffe KM., Obsfeld D., 2005, Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, vol.16, n°4, p.409-421.
- Yin R., 1989, *Case study research : Design and methods*, Sage Publishing, Newbury Park, 168 pages.

ANNEXES :

Annexe A.1/ Méthodologie Qualitative pour appréhender et mesurer le Lien des Entreprises au Développement Durable

-1.1/ Présentation générale de la Méthodologie Qualitative d'Analyse de Contenu Thématique

-1.2/ Présentation de la Grille Classificatoire Générique

A.1.1/ Présentation Générale de la Méthodologie Qualitative d'Analyse de Contenu Thématique

Les données utilisées dans cette méthode sont extraites principalement des Rapports Annuels d'activité ou des Rapports de Développement Durable des entreprises concernées.

Travailler en matière de Développement Durable (DD) sur ces données secondaires expose à un risque de « déclaratif » : les entreprises pouvant mentionner, dans leur rapport, des informations non avérées dans la réalité par unique souci d'image et de conformité sociétale (logique de légitimation). Toutefois, différents types d'auditeurs externes (comme les agences de notation éthique ou les auditeurs spécialisés) sont, aujourd'hui, chargés de valider la véracité du Rapport Annuel et des Rapports Sociétaux des entreprises. Aussi, pour se prémunir au mieux de ce type de biais potentiel, il convient de travailler sur de grandes entreprises soumises à une obligation de déclaration (Loi NRE) accompagnée nécessairement de se soumettre à des procédures de contrôle poussées et abouties.

Finalement, une fois cette précaution prise, ce sont moins les information et/ou actions décrites dans le Rapport Annuel qui sont soumises à caution que leur mode de présentation ou encore le choix de communication sur les actions présentées.

Cette dernière limite est partiellement levée par le caractère global de l'analyse des données recueillies. En effet, l'analyse qualitative des données ne se limite pas à un simple recensement mais, privilégie une analyse croisée (voire recoupée en mariant des données primaires et secondaires) permettant de mieux appréhender la démarche globale des entreprises. Par exemple, une entreprise déclarant des performances de DD élevées sans mise en oeuvre de critères de mesure de performance (ou de moyens permettant d'atteindre cette performance) serait nécessairement présentée comme peu engagée en matière de DD.

L'hétérogénéité éventuelle du recueil de données, pour une même entreprise, entre deux périodes n'impacte pas les résultats globaux de l'analyse dans la mesure où ce sont les entreprises, librement, qui choisissent (selon les périodes et/ou en général), de communiquer sur un support plutôt qu'un autre (la loi NRE laisse toute latitude à ce niveau).

Le seul aspect impacté par un changement éventuel de support est la modalité de communication des entreprises en matière de DD (concernant un éventuel Rapport séparé et dédié au DD, Rapport Annuel condensé, nombre de pages, critères, mode de présentation, actions consacrées au DD...).

Les données sont traitées par Analyse de Contenu Thématique à partir d'une Grille Classificatoire Générique. Les thèmes correspondent aux principales catégories d'actions (décomposables en items) mises en place en matière de DD pour chaque entreprise et pour chaque année (2002-2007). Les actions ont ensuite été triées et ordonnées en fonction de la Grille de Classement Générique en matière de DD. Les catégories et items constituant cette dernière grille résultent d'une analyse préalable de la littérature (cf. Marais et Reynaud 2008). Au-delà du principe générique de la méthodologie évoquée, on peut noter :

* Par souci de recoupement des données, il peut être intéressant de sélectionner le Discours du PDG de l'entreprise en se basant sur les mêmes sources secondaires et en s'appuyant, pour tout ou partie, sur une Grille Dérivée (par rapport à la Grille Classificatoire Générique) sans nécessairement la suivre exhaustivement au niveau de l'interprétation à réaliser puisqu'il s'agit d'un élément de renfort.

* Dans une autre logique, il est possible de mesurer le niveau d'engagement d'une entreprise en matière de DD grâce au calcul de scores à partir de la Grille Classificatoire Générique.

Pour procéder au calcul des scores (s'appuyant sur la Grille Classificatoire qui préserve les 9 catégories principales de la Grille Classificatoire Générique de base en ventilant l'analyse selon 4 niveaux d'engagement (Faible, Moyen, Fort et Très Fort). Après repérage des occurrences, celles-ci sont classées selon la nomenclature prédéfinie. A partir de ces tableaux de niveaux, sont alors calculés « des scores » par année et pour chaque entreprise (décomposable par catégorie).

On obtient un Score par catégorie puis, en cumulant le score de chaque catégorie, on a, par an et par entreprise, un score global de la prise en compte du DD.

Grâce aux scores obtenus, on peut procéder à des comparaisons entre des entreprises de même secteur ainsi que d'appréhender l'évolution dans le temps, pour chaque entreprise, de l'engagement en matière de DD.

A.1.2/ Grille Classificatoire Générique (Source : adapté de Marais & Reynaud 2008)

Champ	Catégorie	Item
Intégration RSoE au Spectre des Stratégies de l'Entreprise	Stratégie Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> * Lutte anti-discriminations * Promotion égalité des chances * Intégration des populations en difficultés * Valorisation des compétences des collaborateurs & leur parcours professionnel * Dialogue social et communication au sein de l'entreprise * Culture d'entreprise autour de valeurs citoyennes * Bonnes conditions de travail (santé, sécurité)
	Stratégie Industrielle ou de Production	<ul style="list-style-type: none"> * Prise en compte impacts environnementaux à chaque stade de production * Réflexion sur le cycle de vie des produits dès la conception * Utilisation de technologies propres * Prise en compte impacts environnementaux à chaque stade de la Supply Chain * Démarche d'innovation * Politique préventive de gestion des risques
	Stratégie Concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> * Réexamen de la chaîne de valeur de l'entreprise * Réflexion sur les produits et leur cycle de vie : DD-Design, DD-Efficience * Normes (qualité & environnementales) * Marque ou Label vert/ équitable * Communication sur les actions de durabilité
	Stratégie Financière	<ul style="list-style-type: none"> * Politique de communication externe à l'attention des investisseurs institutionnels * Evaluation de la politique sociétale (à travers des indicateurs pertinents)
	Stratégie de Légitimation	<ul style="list-style-type: none"> * Mise en conformité avec la législation * Engager le dialogue avec les différentes parties prenantes * Politique de gestion des risques sociaux et environnementaux * Accroître la transparence des activités (ouverture de sites, audits volontaires) * Adoption des (nouvelles) normes * Système de veille juridique * Actions de lobbying * Participation aux débats des instances nationales et internationales * Adhésion à des programmes de réflexion sur la durabilité
Intégration RSoE au Fonctionnement et à l'Organisation Interne de l'Entreprise	Politique de l'Entreprise & de Formalisation de l'Action RSoE	<ul style="list-style-type: none"> * Positionnement du dirigeant * Formalisation des valeurs & principes * Formalisation stratégique : objectifs précis, chiffrés, plan court/moyen/long terme
	Organisation(s) & Structure(s) de l'Entreprise en matière RSoE	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Organisation interne</u> : -Création d'une structure dédiée à la durabilité reliée à la direction générale - Existence d'un Responsable de la durabilité (si possible présent au CA) - Existence d'une structure transversale de type réseau, projet - Décentralisation des décisions * <u>Organisation externe</u> : - Partenariats avec les différentes parties prenantes de l'environnement - Comités ou instances de décision ouvertes à des personnalités extérieures
	Systèmes de Pilotage ou Règles de Fonctionnement (dont RSoE)	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Systèmes de gestion</u> contraignants mais laissant autonomie individuelle * <u>Systèmes d'évaluation&récompense</u> intégrant performance environnementale * <u>Systèmes d'allocation de ressources</u> intégrant variables sociales et environnementales (pour la sélection de projets, produits...) * <u>Systèmes de gouvernance</u> : - Dialogue avec parties prenantes: clients, salariés (<i>critères Vigeo</i>²⁵), société civile - Règles de bonne gouvernance : Indépendance des administrateurs, contrôle des rémunérations, comités d'audit * <u>Systèmes d'information et de communication</u> : - Communication interne : Echange à double sens, documents écrits, intranet... - Communication externe : Normes
	Compétences Clefs de l'Entreprise vis-à-vis de la RSoE	<ul style="list-style-type: none"> * Plan/ Programme de formation du personnel * Communication à double sens & ouverte * Collaborations avec différentes parties prenantes * Politique de R&D ambitieuse : collaboration avec des laboratoires, budget élevé, veille technologique, projets intégrant contrainte environnementale... * Veille sur les actions de <i>Reporting</i> des concurrents

²⁵ Leader Européen de la Notation Extra-Financière et de l'Audit en Responsabilité Sociale (VIGEO)

Annexe : A.2/ (source : adapté de Marais & Reynaud 2008)
NIVEAU D'ENGAGEMENT ANNUEL D'ENTREPRISES (2002 à 2007)

Grille Qualitative (9 Catégories) du Niveau (1 à 4) d'Engagement Annuel d'Entreprise

(NB : parfois pour longue période, simplification de la liste périodes validées de x à y : « x -> y »)

1. Stratégie de Ressources Humaines :

Faible	Moyen	Fort	Très fort
<ul style="list-style-type: none"> * Respect de la réglementation en vigueur sur quelques actions ponctuelles (dans certains domaines) : actions de formation conformes au minimum légal, respect des règles d'hygiène et de sécurité, quotas pour les personnes handicapées, conditions de travail... * Salariés peu impliqués et politique RH assez peu individualisée 	<ul style="list-style-type: none"> * L'entreprise respecte la réglementation en vigueur et mène plusieurs actions (dans un ou plusieurs domaines) au-delà du : formation, développement des compétences, initiatives de lutte contre les discriminations * Les salariés commencent à être impliqués et certaines mesures sont individualisées 	<ul style="list-style-type: none"> * L'entreprise va au-delà de la législation en vigueur (dans plusieurs domaines) : formation, santé-sécurité, gestion des compétences, équilibre travail-loisir, politique de lutte contre les discriminations * Les salariés sont assez impliqués dans l'élaboration de la politique DD et individualisation affirmée 	<ul style="list-style-type: none"> * L'entreprise va bien au-delà de la législation en vigueur dans tous les domaines : gestion des carrières, promotion forte de l'équité, gestion responsable des restructurations, équilibre travail-vie privée, santé-sécurité * Politique individualisée et salariés très impliqués
	France Télécom : 2002-2003 Alcatel : 2002-2003	France Télécom : 2004 Alcatel : 2004-2005-2006-2007 Air Liquide : 2002-2003 Total : 2002	France T : 2005-2006 -2007 Air Liquide : 2004 -> 2007 Total : 2003 -> 2007

2. Stratégie Industrielle ou de Production :

Faible	Moyen	Fort	Très fort
<ul style="list-style-type: none"> - Peu de prise en compte des variables RSoE au cours du processus de production (actions éparées) - Peu ou pas de réflexion sur le cycle de vie des produits dès la conception - Peu ou pas de prise en compte des critères RSoE au sein de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain) - Peu de R&D et d'innovation sur l'utilisation de technologies propres - Politique de construction HQE faible ou inexistante - Peu d'initiatives de réduction des émissions CO2 liées à l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Début de prise en compte des critères RSoE au cours du processus de production mais démarches peu formalisées et sur périmètre restreint - Début de réflexion sur le cycle de vie des produits : volonté mais actions encore faibles - Début de l'engagement dans une politique d'achat responsable - Démarrage R&D et d'innovation sur technologies & procédés propres - Début de quelques initiatives HQE pour certains bâtiments ou services. - Début des initiatives de réduction des émissions CO2 lors des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuite de la formalisation et de l'extension au sein de l'entreprise de la prise en compte de critères RSoE lors du processus de production - La réflexion sur le cycle de vie des produits s'étend à une large propension de l'offre. - Politique d'achat durable de plus en plus élaborée: questionnaires, évaluations, critères RSoE - Démarche R&D et d'innovation avancée sur technologies & procédés propres - Nombreuses démarches HQE - Nombreuses initiatives de réduction des émissions CO2 lors des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte systématique des critères RSoE à chaque étape du processus de production et pour toute l'entreprise avec Démarche formalisée et contrôlée - Réflexion forte et systématique sur le cycle de vie des produits dès la conception - Prise en compte systématique des critères RSoE comme critères premiers à chaque niveau de la Supply Chain - R&D et Innovation avec utilisation forte de technologies propres - Réduction des émissions CO2 généralisée - Nombreuses démarches HQE
	France Télécom : 2002-2003-2004 Total : 2002-2003	Alcatel 2002 -> 2007 France Télécom : 2005-2006-2007 Total : 2004-2005-2006-2007 Air Liquide : 2002-2003	Air Liquide : 2004 -> 2007

3. Stratégie Concurrentielle :

Faible	Moyen	Fort	Très fort
<ul style="list-style-type: none"> - Respect des normes en vigueur pour les produits ou services mais pas de positionnement concurrentiel RSoE - Les réflexions sur l'offre n'incluent pas des critères RSoE (ou alors sans être prioritaires) - La communication exploite assez peu l'image verte ou durable - La certification environnementale est envisagée dans un objectif de légitimation (et non pas concurrentiel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'orientation claire des offres vers la RSoE (même si certains produits/ services sont orientés RSoE) - Réflexion sur l'offre inclue parfois des critères RSoE selon produits & services - La certification environnementale est recherchée pour objectif de légitimation (et non pas concurrentiel) - La communication exploite le positionnement durable - Assez peu d'initiatives pour participer à la construction d'un marché durable 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation importante des offres vers un positionnement durable (vert ou social) même si écarts possibles à ce positionnement - Dispositif Conception-DD (Design) et d'analyse du cycle de vie des produits bien développé - Politique de certification plutôt active - L'entreprise oriente de manière forte sa communication vers « durabilité » - Quelques initiatives à la construction d'un marché durable 	<ul style="list-style-type: none"> - Très large dispositif Conception-DD des produits + Labels - Orientation des offres vers la durabilité très forte - Participation à la construction d'un marché « durable » avec sensibilisation des clients et promotion de comportements DD - Forte communication produits/ services orientée RSoE - Large politique de certification (ISO 9001 et 14001)
	Air Liquide : 2002-2003 Total : 2002-2003-2004	Alcatel : 2002-2003-2004-2006-2007 Air Liquide : 2004-2005 Total 2005-2006-2007	Alcatel : 2005 Air Liquide : 2006-2007 France Télécom : 2002 -> 2007

4. Stratégie Financière :

Faible	Moyen	Fort	Très fort
<ul style="list-style-type: none"> - Peu ou pas d'intégration de la RSoE dans la stratégie financière, peu de relations avec les acteurs financiers en matière de RSoE (analystes, agences de notation...) - Peu ou pas de communication extra financière aux partenaires financiers (possibilité rapport RSoE) 	<ul style="list-style-type: none"> - Début de réponse aux agences de notations sociétales - Développement de la communication d'informations sociétales - Rencontres directes avec les investisseurs éthiques encore faibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Sollicitation des agences de notation sociétales et travail en commun - Relations proches avec la communauté financière éthique - Actions de veille régulière sur les attentes des marchés financiers éthiques mais encore peu de relations directes avec les acteurs de ce marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations privilégiées avec les agences de notation sociétales (évaluations, groupes de travail, réponses aux questionnaires) - Forte communication financière RSoE - Rencontres régulières avec les investisseurs éthiques et veille sur leurs attentes
Alcatel : 2002	France Télécom : 2002-2003 Alcatel : 2003 Air Liquide : 2002	Air Liquide : 2003-2004-2005-2006 Total : 2002 -> 2007	France T : 2004-2005-2006-2007 Alcatel : 2004-2005-2006-2007 Air Liquide : 2007

5. Stratégie de Légitimation :

Faible	Moyen	Fort	Très fort
<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise ne se sert pas ou assez peu de la RSoE pour améliorer son image ou sa réputation - L'entreprise est assez peu présente lors des débats relatifs à ce thème - La communication relative à la RSoE est assez faible - Quelques actions de mécénat et de solidarité sont conduites mais sans réelle démarche active - Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux encore peu développée 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à quelques manifestations ou débats sur la RSoE - Engagement dans une veille juridique - Engagement plutôt soutenu dans des actions de mécénat ou de solidarité - Début de la communication RSoE auprès des salariés ou vers l'extérieur. - Politique de gestion des risques RSoE en début de formalisation et d'identification (cartographie...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à plusieurs programmes et manifestations RSoE et aux débats des instances nationales et internationales - Communication importante sur les actions RSoE même si l'entreprise manque encore un peu de transparence et n'est pas des plus visibles - Gestion forte des risques RSoE pour éviter toute retombée négative sur son capital image (Démarche préventive) - Nombreux projets de mécénat ou de solidarité - Renforcement de la veille RSoE 	<ul style="list-style-type: none"> - Veille réglementaire régulière RSoE permettant d'anticiper les réglementations - Entreprise très présente sur la scène RSoE : participations aux débats publics, actions de lobbying, engagement dans des groupes de travail - Forte transparence de la communication très poussée en matière de RSoE (appel à des experts, ouverture de sites) - Très nombreuses actions de mécénat solidarité - Gestion des risques RSoE très poussée (prévention, proaction)
Alcatel : 2002	Alcatel : 2003-2004-2005 Total : 2002 Air Liquide : 2002-2003 France Télécom : 2002 -> 2005	Air Liquide : 2004-2005-2006-2007 Total : 2003-2004-2005 France Télécom : 2006	France Télécom : 2007 Alcatel : 2006-2007 Total : 2006-2007

6. Politique de l'Entreprise & de Formalisation de l'Action RSoE :

Faible	Moyen	Fort	Très fort
<ul style="list-style-type: none"> - Politique inexistante ou débutante - Pas d'objectifs et plans d'actions - Absence ou très peu d'indicateurs sur le moindre périmètre - Peu de formalisation (peu de documents) de la politique DD 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique en début d'élaboration - Quelques documents dédiés au DD au niveau groupe (début transposition dans les filiales) - Quelques objectifs assez flous et qualitatifs - Mesure émergente de la performance - Quelques indicateurs sur un petit périmètre 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique bien engagée - Nombreux documents dédiés DD (transposition dans la plupart des entités, fonctions) - Objectifs précis quantitatifs et qualitatifs - Quelques procédures de suivi de la démarche et mesure avancée de la performance : nombreux indicateurs, périmètre important 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique engagée & nombreux documents dédiés DD (transposition dans la plupart des entités, fonctions) - Objectifs précis, Plans d'action importants, procédures de suivi de la démarche, Mesure très avancée de la performance : indicateurs nombreux (dont stratégiques), périmètre large
France Télécom : 2002-2003	Alcatel : 2002 Air Liquide : 2002 Total : 2002-2003-2004 France Télécom : 2004-2005	Alcatel : 2003 Air Liquide : 2003 -> 2007 Total 2005-2006-2007 France Télécom : 2006-2007	Alcatel : 2004-2005-2006-2007

7. Organisation(s) & Structure(s) de l'Entreprise en matière de RSoE :

Faible	Moyen	Fort	Très fort
<ul style="list-style-type: none"> - Peu ou pas de structure dédiée DD au niveau groupe - Possible présence Responsables DD - Peu ou pas de partenariats - Peu de transversalité avec l'extérieur (pas de structures dédiées avec des personnalités extérieures) 	<ul style="list-style-type: none"> - Structure groupe dédiée DD - Réseau de correspondants - Quelques partenariats - Début de la transversalité (un ou deux comités) - Pas de structures dédiées avec des personnalités extérieures 	<ul style="list-style-type: none"> - Structure groupe dédiée DD - Réseau de correspondants - Transversalité assez forte - Plusieurs partenariats - Structure ou comité ouvert à des personnalités extérieures 	<ul style="list-style-type: none"> - Structure groupe dédiée DD - Réseau décentralisé de correspondants - Comités transversaux (groupe et filiales) - Nombreux partenariats - Plusieurs structures ouvertes à des personnalités extérieures
Air Liquide : 2002-2003	France Télécom : 2002-2003 Total : 2002-2003-2004-2005-2006 Air Liquide : 2004-2005 Alcatel : 2002	France Télécom : 2004-2005-2006 Alcatel : 2003-2004-2005-2006-2007 Total : 2007 & Air Liquide 2006	France Télécom : 2007 Air Liquide 2007

8. Systèmes de Pilotage ou Règles de Fonctionnement de l'Entreprise (dont RSoE) :

Faible	Moyen	Fort	Très fort
<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise commence à intégrer la RSoE à ses systèmes mais cela reste très faible : communication RSoE naissante, relations avec les parties prenantes très inégales, - la RSoE ne fait pas partie des critères de sélection des offres et projet - la rémunération des salariés ne tient pas compte de la RSoE 	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise intègre de manière moyenne la RSoE à l'ensemble de ses systèmes même si l'intégration est un peu être forte : communication RSoE moyenne, relations avec les parties prenantes bonnes mais encore à renforcer, - Systèmes d'allocation de ressources et de rémunération sont eux peu concernés par les critères RSoE 	<ul style="list-style-type: none"> - RSoE est intégrée très fortement à certains systèmes mais de façon plus marginale ailleurs : communication RSoE est bonne tout comme les relations avec les parties prenantes (plutôt très impliquées dans la vie de l'entreprise) - RSoE est encore moyennement prise en compte dans les systèmes d'allocation des ressources et dans la rémunération des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration globalement forte de la RSoE à tous les systèmes de l'entreprise : communication forte en interne comme en externe, relations avec les parties prenantes poussées (largement impliquées dans la vie de l'entreprise : les projets, offres investissements sont passés au crible de critères RSoE) - Critères RSoE dans allocation des ressources et dans la rémunération des salariés
Air-Liquide : 2002 Alcatel : 2002	Alcatel & Air Liquide : 2003-2004-2005-2006 Total : 2002	Total : 2003-2004-2005-2006-2007 France Télécom : 2002 -> 2007 Alcatel 2007 Air Liquide : 2007	

9. Compétences Clefs de l'Entreprise vis-à-vis de la RSoE :

Faible	Moyen	Fort	Très fort
<ul style="list-style-type: none"> - Peu ou pas d'actions de formation au DD : seules quelques personnes informées - Peu de veille DD, peu d'échange d'expériences DD en interne comme en externe (possibilité de groupes de travail DD) - R&D : peu ou pas de projets ni de partenariats en matière DD 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelques actions de formation DD (surtout les dirigeants) et surtout supports d'info pour les employés - Début de la veille documentaire avec échanges d'expériences en interne (peu en externe) : analyse de pratiques - R&D : Début intégration DD mais peu de coopération sur ce thème (plutôt veille avancée concurrents) 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation DD pour les cadres mais aussi pour quelques employés - Quelques échanges d'expériences en interne et en externe : participation à des groupes de travail, veille DD - R&D : part importante du budget dédiée au DD avec quelques projets & quelques partenariats recherche 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation DD pour l'ensemble de l'entreprise & Supports d'information - Nombreux échanges d'expériences en interne et en externe : participation à des groupes de travail, veille DD - R&D : Très large part du budget dédiée DD avec nombreux projets & partenariats recherche
Alcatel : 2002- 2003	France Télécom : 2002-2003 Alcatel : 2004-2005 Air Liquide : 2002-2003-2004-2005	France T : 2004-2005-2006-2007 Total : 2002 -> 2007 Alcatel, Air Liquide : 2006-2007	

Tableau de Synthèse du Score Annuel par Entreprise : Scores Finaux

	Alcatel	France Télécom	Total	Air Liquide
2002	16	20	21	17
2003	21	20	24	21
2004	26	26	25	25
2005	27	28	27	25
2006	29	30	28	28
2007	30	32	29	32

Tableau de Synthèse du Score Annuel par Entreprise : Simplification Echelle (1 à 4)

	Alcatel	France Télécom	Total	Air Liquide
2002	1,8	2,2	2,3	1,9
2003	2,3	2,2	2,7	2,3
2004	2,9	2,9	2,8	2,8
2005	3	3,1	3	2,8
2006	3,2	3,3	3,1	3,1
2007	3,3	3,6	3,2	3,6

**Annexe : A.3/
GRILLE DERIVEE**

**ANALYSE DE CONTENU DU
« DISCOURS DU PDG D'ENTREPRISE »**

(Extraction basée sur le Rapport Annuel et/ou le Rapport DD)

(source : adapté de Marais & Reynaud 2008)

CATEGORIE 1.2 Intégration RSoE dans Stratégie Industrielle ou de Production	Gestion RSoE des Processus de Production	.DD-Design .Matières & Processus DD	1					2	2				2	1	2	1	1		1		2	1	1	2								
	Gestion RSoE de la Supply Chain	.Sensibiliser & Former Fournisseurs .Achats DD	1						1					1	1	1	2			1												
CUMUL OCCURRENCES CATEGORIE 1.2			7							12							6					5										
CATEGORIE 1.3 Intégration RSoE dans Stratégie Concurrentielle de l'Entreprise	Offres Durables	.Techno « Durables » .Produits éthiques .Bioénergies	1	2	2	1	2	3					1	1			2	3						1	3	3	3					
CUMUL OCCURRENCES CATEGORIE 1.3			11							7							12					10										
CATEGORIE 1.4 Intégration RSoE Dans Stratégie Financière	Finance Durable	.Indices Durables .Investisseur Socialement Responsable															1															
CUMUL OCCURRENCES CATEGORIE 1.4			1							1							1					1										
CATEGORIE 1.5 Intégration RSoE dans Stratégie de Légitimation	Image de l'Entreprise	.Promotion RSoE & Adhésion à Groupes DD .Mécénat .Actions DD	2					1	1				1	1	2	3	3	2					1			1		3	4	3	2	5
	Sécurité	.Précaution .Limitation Accidents .Mesures, Codes & Règles																						1				1				1
CUMUL OCCURRENCES CATEGORIE 1.5			4							12							3					19										

