



**HAL**  
open science

# Le recours au dialogue avec les parties prenantes dans l'exercice de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : proposition d'une typologie

Jade Glaeula Padou Mboulou Padou Mboulou

## ► To cite this version:

Jade Glaeula Padou Mboulou Padou Mboulou. Le recours au dialogue avec les parties prenantes dans l'exercice de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : proposition d'une typologie. Gestion et management. Université Bourgogne Franche-Comté, 2021. Français. NNT : 2021UBFCG012 . tel-03595426

**HAL Id: tel-03595426**

**<https://theses.hal.science/tel-03595426v1>**

Submitted on 3 Mar 2022

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

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

**THÈSE DE DOCTORAT DE L'ÉTABLISSEMENT UNIVERSITÉ BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ  
PRÉPARÉE À L'IAE de DIJON**

École doctorale n°593  
**DGEP (Droit, Gestion, Économie et Politique)**

**Doctorat en Sciences de Gestion**

Par

Mlle. PADOU MBOULOU Jade Glaeula

**« Le recours au dialogue avec les parties prenantes dans l'exercice de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : proposition d'une typologie »**

Thèse présentée et soutenue à la Maison des Sciences de l'Homme de Dijon, le 10 décembre 2021

Composition du Jury :

Monsieur Samuel MERCIER	Professeur des Universités à l'IAE de Dijon,	<b>Président du jury</b>
Monsieur Christophe GODOWSKI	Professeur des Universités à l'IAE de Limoges	<b>Rapporteur</b>
Madame Sandrine BERGER-DOUCE	Professeure des Universités à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne	<b>Rapporteur</b>
Monsieur Jean-Luc PETITJEAN	Maitre de Conférences à l'Université de Reims Champagne-Ardenne	<b>Suffragant</b>
Madame Angèle RENAUD	Professeure des Universités à l'IAE Dijon, Directrice du CREGO	<b>Directrice de thèse</b>

**Titre :** Le recours au dialogue avec les parties prenantes dans l'exercice de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : proposition d'une typologie

**Mots clés :** Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Parties Prenantes, Dialogue, Rôle, Engagement

**Résumé :** Depuis les travaux de Freeman (1984), le dialogue avec les parties prenantes est devenu un thème central de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), (Bonnafeuf-Boucher & Pesqueux 2006 ; Brown & Dillard 2015 ; Brown et al. 2020).

Ce dialogue est fortement encouragé par les référentiels internationaux (norme ISO 26000, GRI, IIRC, AA1000SES, Principes de l'OCDE), qui le décrivent comme un outil visant à éclairer les décisions des organisations et devant permettre aux parties prenantes de faire entendre leurs points de vue.

Si le concept de dialogue est omniprésent dans la littérature, le recours au dialogue comme dispositif de gestion est pourtant peu questionné et documenté dans les études scientifiques.

Comment le dialogue est-il organisé par les entreprises ? Quels sont les rôles des parties prenantes ? En effet, les types de dialogue et les rôles des acteurs dans les processus décisionnels sont rarement traités par les chercheurs en gestion. Or ces éléments sont nécessaires pour comprendre et rendre compte de l'exercice de la RSE. Pour combler ce manque, cette thèse vise à enrichir la littérature en mettant en lumière les modalités du déploiement du dialogue avec les parties prenantes dans les démarches de responsabilité sociale de l'entreprise.

Nous mobilisons la théorie du dialogue notamment les travaux sur l'apprentissage dialogique (Freire 1972) et l'engagement dialogique (Thomson & Bebbington 2004, 2005; Bebbington et al. 2007a ; b ; Bebbington & Dillard 2007).

Une enquête qualitative est menée auprès de seize (16) grandes entreprises françaises, de secteurs d'activité variés, qui sont engagées dans un processus dialogique avec leurs parties prenantes.

Elle repose sur 20 entretiens semi-directifs (menés avec des directeurs et responsables RSE et leurs parties prenantes) et 370 documents collectés sur une période de 5 ans de 2015 à 2020 (dont 170 rapports de RSE et rapports intégrés d'environ 200 pages chacun). Ce corpus de données a été analysé avec les logiciels NVIVO11 (analyse de contenu) et IRAMUTEQ 0.7 alpha 2 (analyse des données textuelles). Les résultats de la recherche mettent en exergue une diversité de modalités de dialogue et des rôles plus ou moins importants attribués aux parties prenantes dans les processus de décisions des entreprises. Il en découle une typologie de dialogue (collaboratif, discussion, regroupement d'experts et enquête de satisfaction) et des rôles spécifiques des parties prenantes (conseiller, expert et collaborateur). Ces résultats montrent également que des initiatives collaboratives sont fortement influencées par l'engagement du dirigeant.

Ils permettent in fine de tirer des enseignements d'ordre théorique et managérial sur le déploiement de la RSE.

**Title :** The use of dialogue with stakeholders in the exercise of Corporate Social Responsibility (CSR): proposal of a typology

**Keywords :** Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholders, Dialogue, Role, Commitment

**Abstract :**

Since the work of Freeman (1984), dialogue with stakeholders has become a central theme in the field of Corporate Social Responsibility (CSR) (Bonnafous-Boucher & Pesqueux 2006; Brown & Dillard 2015; Brown et al. 2020).

This dialogue is encouraged by international standards (ISO 26000, GRI, IIRC, AA1000SES, OECD Principles), which describe it as a tool to inform the decisions of organizations and to allow stakeholders to make their views heard.

While the concept of dialogue is omnipresent in the literature, the use of dialogue as a management device is little questioned and documented in scientific studies.

How is the dialogue organized by companies? What are the roles of stakeholders? Indeed, the types of dialogue and the roles of actors in decision-making processes are rarely addressed by management researchers.

However, these elements are necessary to understand and report on the exercise of CSR. To fill this gap, this thesis aims to enrich the literature by highlighting the modalities of the deployment of dialogue with stakeholders in corporate social responsibility approaches.

We mobilize dialogue theory, including work on dialogical learning (Freire 1972) and dialogical engagement (Thomson & Bebbington 2004, 2005; Bebbington et al. 2007a; b ; Bebbington & Dillard 2007).

A qualitative survey is conducted among sixteen (16) French companies, from various sectors of activity, which are engaged in a dialogical process with their stakeholders.

It is based on 20 semi-structured interviews (conducted with CSR managers and their external stakeholders) and 370 documents collected over a period of 5 years from 2015 to 2020 (including 170 CSR reports and integrated reports of about 200 pages each). This body of data was analyzed with the software NVIVO11 (content analysis) and IRAMUTEQ 0.7 alpha 2 (textual data analysis).

The results of the research highlight a diversity of dialogue modalities and more or less important roles attributed to stakeholders in the decision-making processes of companies. This leads to a typology of dialogue (collaborative dialogue, free discussion, grouping of experts and satisfaction survey) and specific roles of stakeholders (advisor, expert, and collaborator). These results also show that collaborative initiatives are strongly influenced by the commitment of the leader.

Ultimately, they make it possible to draw theoretical and managerial lessons on the deployment of CSR.



*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

*À Joseph M. et Marie-Louise M.,*

## Remerciements

J'exprime ma reconnaissance à Madame Angèle RENAUD, Professeure des Universités à l'IAE Dijon, pour la confiance qu'elle m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail doctoral. Son encadrement commence par mon mémoire de master recherche option Ressources Humaines et Responsabilité Sociale à l'IAE de Dijon, puis suivra celui de ma thèse. Recevez toute ma gratitude pour vos conseils, encouragements et patience durant toutes ces années.

Mes remerciements s'adressent également à Madame Sandrine BERGER-DOUCE, Professeure des Universités à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne et Monsieur Christophe GODOWSKI, Professeur des Universités à l'IAE de Limoges, qui me font l'honneur d'être les rapporteurs de cette thèse.

Puis, le Président du jury Monsieur Samuel MERCIER, Professeur des Universités à l'IAE Dijon, et à Monsieur Jean-Luc PETITJEAN, Maître de Conférences à l'Université de Reims Champagne-Ardenne, d'avoir accepté de participer à ce jury de thèse. Votre présence m'honore.

Mes remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel administratif de l'IAE de Dijon, le laboratoire CREGO et plus particulièrement à son secrétariat.

J'exprime ma reconnaissance aux responsables RSE et aux parties prenantes externes qui ont bien voulu participer à mon enquête de terrain. Leur implication a contribué à la réussite de cette recherche.

À toutes les personnes rencontrées lors des séminaires, des formations doctorales, colloques, conférences et journées d'étude, sans ces longues discussions je n'aurais peut-être pas eu certaines idées qui ont permis d'améliorer continuellement ma thèse.

Mention spéciale à ma sœur Murielle, ma mère Marie-louise, mon frère Séraphin et mon ami Matthieu pour les relectures, puis à l'ensemble de ma famille.



À mes collègues doctorants, à tous les résidents de Mansart, vous voir passionner par vos travaux m'a sans cesse rappelé la passion qui m'animait lorsque j'ai décidé de commencer cette thèse, vous avez toute ma gratitude.

À tous mes amis rencontrés au fil des années en particulier Anaïs, Elena, Tony, Bitovenn, Staphen, Bogdan, merci pour votre soutien.

## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>7</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>9</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS (TABLEAUX ET FIGURES).....</b>	<b>13</b>
<b>ABRÉVIATIONS, SYMBOLES ET UNITÉS.....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>17</b>
- <i>Problématique et méthodologie .....</i>	<i>22</i>
- <i>Contributions de la recherche .....</i>	<i>25</i>
- <i>Design de recherche.....</i>	<i>26</i>
<b>PREMIÈRE PARTIE.....</b>	<b>30</b>
<b>PARTIE 1 : LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) : DE L'EFFET DE MODE A L'INSTITUTIONNALISATION.....</b>	<b>32</b>
<b>1.1. <i>Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise au-delà de l'effet de mode .....</i></b>	<b>33</b>
1.1.1. <i>Références historiques américaines à travers les travaux d'Howard Bowen</i>	33
1.1.2. <i>Les contestations liées au concept de responsabilité sociale.....</i>	35
1.1.3. <i>La vision européenne de la responsabilité sociale .....</i>	39
<b>1.2. <i>L'institutionnalisation de la responsabilité sociale dans les entreprises</i></b>	<b>42</b>
1.2.1. <i>Les définitions de la responsabilité sociale .....</i>	43
1.2.2. <i>Les déterminants institutionnels de la responsabilité sociale de l'entreprise .....</i>	49

<b>1.2.2.1. L'influence de la théorie néo-institutionnelle sur la responsabilité sociale</b> .....	50
<b>1.2.2.2. Le rôle des outils dans l'institutionnalisation de la responsabilité sociale</b> .....	58
CHAPITRE 2 : L'ENGAGEMENT ET LE ROLE DES PARTIES PRENANTES DANS L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE.....	64
<b>2.1. L'identification des parties prenantes</b> .....	65
<b>2.1.1. Définitions du concept de parties prenantes</b> .....	65
<b>2.1.2. La typologie des parties prenantes</b> .....	71
<b>2.2. L'engagement dans la responsabilité sociale de l'entreprise</b> .....	76
<b>2.2.1. Définitions de l'engagement des parties prenantes en RSE</b> .....	76
<b>2.2.2. Les modalités de l'engagement socialement responsable</b> .....	79
<b>2.3. La notion de rôle, modèle organisé de conduites</b> .....	91
CHAPITRE 3 : LA THEORIE DU DIALOGUE COMME ANCRAGE DE LA RECHERCHE	100
<b>3.1. Responsabilité sociale et dialogue avec les parties prenantes</b> .....	101
<b>3.1.1. L'éthique comme support au dialogue avec les parties prenantes</b> ..	102
<b>3.1.2. Le dialogue comme un outil de la gestion des parties prenantes</b> ....	105
<b>3.2. L'importance de la dialectique dans un dialogue</b> .....	106
<b>3.3. Le pouvoir dialogique entre apprentissage et engagement</b> .....	109
<b>3.4. Le déploiement du dialogue avec les parties prenantes</b> .....	112
<b>3.4.1. Les caractéristiques et motifs de la rencontre de dialogue</b> .....	112
<b>3.4.2. Présentation de la grille d'analyse du dialogue avec les parties prenantes</b> .....	116
<b>DEUXIÈME PARTIE</b> .....	<b>122</b>
<b>PARTIE 2 : LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE 16 GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES</b> .....	<b>123</b>
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE QUALITATIVE : PROTOCOLE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES .....	125

4.1.	<i>Protocole de collecte de données primaires et secondaires</i>	126
4.1.1.	<i>Présentation des données primaires</i>	128
4.1.2.	<i>Présentation des données secondaires</i>	134
4.2.	<i>Protocole d'analyse des données qualitatives</i>	136
4.2.1.	<i>Présentation du logiciel IRAMUTEQ</i>	138
4.2.2.	<i>Présentation du logiciel NVIVO 11</i>	138
CHAPITRE 5 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE ET DISCUSSION		141
5.1.	<i>Les résultats de l'analyse qualitative</i>	142
5.1.1.	<i>Les principaux constats révélés par l'analyse des rapports RSE et Intégrés</i>	142
5.1.1.1.	<i>Un déploiement mitigé de la RSE dans les entreprises</i>	142
5.1.1.2.	<i>Le dialogue comme une opportunité d'échange avec les parties prenantes</i>	144
5.1.2.	<i>Proposition d'une typologie de dialogue avec les parties prenantes</i>	146
5.1.2.1.	<i>Présentation des quatre types de dialogue</i>	146
5.1.2.2.	<i>Typologie du dialogue sous l'angle d'une échelle de mesure</i>	155
5.1.3.	<i>Identification des principaux rôles des parties prenantes dans le dialogue en RSE</i>	156
5.2.	<i>Discussion des résultats</i>	161
5.2.1.	<i>Les principaux facteurs de l'intérêt du dialogue avec les parties prenantes</i>	161
5.2.2.	<i>Le concept d'apprentissage au centre du dialogue avec les parties prenantes</i>	163
5.2.3.	<i>Le dialogue avec les parties prenantes : une proposition de typologie</i>	165
5.2.4.	<i>Les rôles des parties prenantes comme levier d'action pour bâtir des stratégies durables et participatives</i>	169
5.2.5.	<i>Les risques liés à la prise en compte des parties prenantes</i>	170

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>172</b>
- <i>Contributions clés de la recherche.....</i>	<i>175</i>
- <i>Limites et voies de la recherche.....</i>	<i>180</i>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>183</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>213</b>
<b>INDEX .....</b>	<b>267</b>

## Table des illustrations (tableaux et figures)

### **1. Tableaux**

<b>Tableau 1: Exemple de référentiels du Développement Durable et RSE.....</b>	<b>41</b>
<b>Tableau 2: Définitions de la RSE.....</b>	<b>47</b>
<b>Tableau 3 : Synthèse des définitions de l'institution, source (Boitier &amp; Riviere 2008) .....</b>	<b>52</b>
<b>Tableau 4: Exemple d'outils de pilotage de la performance dite durable.....</b>	<b>61</b>
<b>Tableau 5 : Chronologie des définitions du concept par Mitchell, Agle, &amp; Wood (1997) adaptation française de Bonnafous-Boucher &amp; Rendtorff (2014), S. 12–13 .....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 6 : Différentes approches du concept de parties prenantes par Abboubi &amp; Cornet (2010) .....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 7: Typologie de parties prenantes .....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 8 : Différentes approches des parties prenantes par Donaldson &amp; Preston 1995 .....</b>	<b>75</b>
<b>Tableau 9 : Approches du concept d'engagement présenté par (Greenwood 2007) .....</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 10 : Compétences du dirigeant responsable.....</b>	<b>80</b>
<b>Tableau 11: Schéma récapitulatif de l'organisation des systèmes de management et articulation des dispositifs de gouvernance .....</b>	<b>85</b>
<b>Tableau 12 : Approche du rôle Rocheblave-Spenlé (1969) .....</b>	<b>92</b>
<b>Tableau 13 : Définitions du concept de « Rôle » .....</b>	<b>94</b>
<b>Tableau 14 : Approche du rôle Grawitz (1996) .....</b>	<b>95</b>
<b>Tableau 15: Valeurs fondamentales éthiques du dialogue Stückelberger (2009) .....</b>	<b>103</b>
<b>Tableau 16: Discussion vs Dialogue (Kaptein &amp; Van Tulder 2017).....</b>	<b>107</b>
<b>Tableau 17 : Grille d'analyse du dialogue avec les parties prenantes.....</b>	<b>119</b>
<b>Tableau 18: Présentation des cas .....</b>	<b>130</b>
<b>Tableau 19: Caractéristiques des acteurs interviewés .....</b>	<b>132</b>
<b>Tableau 20: présentation détaillée des données secondaires.....</b>	<b>135</b>

<b>Tableau 21 : Grille d'analyse du dialogue avec les parties prenantes .....</b>	<b>137</b>
<b>Tableau 22: Rôles des parties prenantes dans le dialogue en RSE .....</b>	<b>160</b>
<b>Tableau 23: Détails de la typologie de dialogue avec les parties prenantes ...</b>	<b>167</b>

## **2. Figures**

<b>Figure 1: Extrait de la loi relative au devoir de vigilance .....</b>	<b>19</b>
<b>Figure 2: ISO 26000, Dialogue avec les parties prenantes .....</b>	<b>21</b>
<b>Figure 3: Design ou schéma de repérage de la recherche .....</b>	<b>28</b>
<b>Figure 4: CSR Carroll 1991 .....</b>	<b>45</b>
<b>Figure 5: les éléments d'une rencontre pour le dialogue (Bebbington et al., 2007 ; Thomson et Bebbington, 2004; 2005) .....</b>	<b>113</b>
<b>Figure 6: les motifs d'une mise en œuvre du dialogue .....</b>	<b>114</b>
<b>Figure 7 : Résultats classification IRAMUTEQ Données Secondaires .....</b>	<b>142</b>
<b>Figure 8 : Résultats AFC IRAMUTEQ Données secondaires.....</b>	<b>143</b>
<b>Figure 9 : Illustration des 16 grandes entreprises par rapport à la typologie</b>	<b>155</b>

## Abréviations, symboles et unités

<b>DD</b>	Développement Durable
<b>GIEC</b>	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
<b>INSEE</b>	Institut national de la statistique et des études économiques
<b>MEDEF</b>	Mouvement des entreprises de France
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>NRE</b>	Nouvelles régulations économiques
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>ODD</b>	Objectifs du Développement Durable
<b>OMM</b>	Organisation météorologique mondiale
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PNUE</b>	Programme des Nations unies pour l'environnement
<b>PP</b>	Partie Prenante
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
<b>(UICN)</b>	Union internationale pour la conservation de la nature





# INTRODUCTION GÉNÉRALE

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) représente aujourd'hui un enjeu majeur de la cohésion avec les parties prenantes. En effet, la RSE offre une vision élargie des obligations de l'entreprise. La Commission Européenne<sup>1</sup> propose de définir la RSE comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »<sup>2</sup>. Elle désigne entre autres la contribution volontaire ou involontaire au Développement Durable (DD). Elle demeure une source de réflexion à la fois managériale et académique afin de déterminer dans quelle mesure le concept pourrait être source d'opportunités et de performance pour l'entreprise.

La RSE semble désormais s'inscrire dans une représentation de l'entreprise "encastrée" au sein d'un réseau de relations avec les acteurs de son environnement social (Capron & Quairel 2004). Elle constitue dorénavant un guide stratégique dans les décisions de l'entreprise (Martinet & Reynaud 2004), influence les pratiques et les comportements (DiMaggio & Powell 1983, 2012; Huault 2009), devient un levier pour l'engagement des parties prenantes (Bonnafeuf-Boucher & Pesqueux 2006). En outre, l'affluence des débats entre acteurs économiques et écologiques a nourri ce concept. Ces échanges aujourd'hui plus règlementés améliorent de manière constructive certaines réponses face aux enjeux sociétaux dans l'intérêt général.

La notion de dialogue des parties prenantes a émergé au milieu des années 1990, d'abord citée par des ONG comme le Fond mondial pour la nature<sup>3</sup>, puis reprise par des entreprises individuelles, comme le Body Shop, et des coalitions d'entreprises, comme le World Business Council for Sustainable Development (Kaptein & Van Tulder 2017). O'riordan & Fairbrass (2008) décrivent le concept comme une approche fructueuse de cette volonté d'échanger et de se coordonner avec les parties prenantes. Le cas français avec la loi relative au devoir de vigilance<sup>4</sup> des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre encadré ci-dessous encourage ce dialogue. Autrement dit, cette loi oblige les entreprises à élargir leurs responsabilités, prévenir certains risques et dialoguer avec leurs parties prenantes. Aujourd'hui, les entreprises cartographient certains risques et mettent de plus en plus en place des politiques favorisant les concertations avec leurs collaborateurs externes.

---

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/info/index\\_fr](https://ec.europa.eu/info/index_fr)

<sup>2</sup> Communication de la Commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions (2011)

<sup>3</sup> Le contexte du Marine Stewardship Council \_ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Marine\\_Stewardship\\_Council](https://fr.wikipedia.org/wiki/Marine_Stewardship_Council)

<sup>4</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034290626/>

## Figure 1: Extrait de la loi relative au devoir de vigilance

**Art. L. 225-102-4.-I.**-*Toute société qui emploie, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins cinq mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français ou à l'étranger, établit et met en œuvre de manière effective un plan de vigilance. Les filiales ou sociétés contrôlées qui dépassent les seuils mentionnés au premier alinéa sont réputées satisfaire aux obligations prévues au présent article dès lors que la société qui les contrôle, au sens de l'article L. 233-3, établit et met en œuvre un plan de vigilance relatif à l'activité de la société et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle.*

*Le plan comporte les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16, directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation. Le plan a vocation à être élaboré en association avec les parties prenantes de la société, le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale. Il comprend les mesures suivantes :*

*1° Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;*

*2° Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ;*

*3° Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;*

*4° Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société ;*

*5° Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.*

*Le plan de vigilance et le compte rendu de sa mise en œuvre effective sont rendus publics et inclus dans le rapport mentionné à l'article L. 225-102.*

*Un décret en Conseil d'Etat peut compléter les mesures de vigilance prévues aux 1° à 5° du présent article. Il peut préciser les modalités d'élaboration et de mise en œuvre du plan de vigilance, le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale*

Au-delà du caractère obligatoire que peut revêtir la loi citée ci-dessus, la responsabilité sociale et le dialogue sont des extensions stratégiques des entreprises en quête de légitimité face aux pressions institutionnelles. Le phénomène de dialogue avec les parties prenantes n'est pas donc récent. Son émergence peut également se justifier par cet effet *RSE* qui transforme certains outils ou dispositifs existants en ressources « vertes » et « légitimes ».

Le dialogue s'inscrit aussi dans l'optique de passer en revue la conformité des entreprises avec la réglementation en matière d'environnement, évaluer des politiques de donation d'entreprises et des pratiques (Cochran & Wartick 1988; Luoma & Goodstein 1999; Renaud 2011). Ces rencontres pour le dialogue peuvent prendre des noms variés comme *forum*, *panel*<sup>5</sup>, *comité*<sup>6</sup> de parties prenantes et sont pour la plupart réalisés par des cabinets de consulting<sup>7</sup> qui proposent des méthodologies et des outils dans un contexte en plein essor. La thématique du dialogue dans la RSE est par conséquent devenue émergente sous l'influence de divers acteurs sociétaux et institutionnels. La pratique de ce dialogue montre qu'aujourd'hui toutes les entreprises ont ce devoir de rendre compte de leurs actions et impacts environnementaux. L'ISO 26000<sup>8</sup> définit des « lignes directrices pour la responsabilité sociétale » destinées à toutes formes d'organisations. Ces lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale concernent notamment :

1. La gouvernance de l'organisation
2. Les droits de l'Homme
3. Les relations et conditions de travail
4. L'environnement
5. La loyauté des pratiques
6. Les questions relatives aux consommateurs
7. Les communautés et développement local

Cette norme non exigeante sert de guide aux organisations soucieuses de leurs différents impacts. Elle valorise aussi le respect des intérêts de toutes les parties prenantes<sup>9</sup>. Ainsi, les organisations sont encouragées à créer des opportunités de dialogue dans le but d'éclairer leurs décisions.

---

<sup>5</sup> <https://www.utopies.com/> « Critical friends » 2007

<sup>6</sup> <https://www.orse.org/nos-travaux>

<sup>7</sup> VIGEO EIRIS, COMITÉ 21, ORSE, SIA PARTNERS, ANON, UTOPIES

<sup>8</sup> <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

<sup>9</sup> Figure 2: ISO 26000, Dialogue avec les parties prenantes.

## Figure 2: ISO 26000, Dialogue avec les parties prenantes

*Article 5 \_ Architecture de l'ISO 26000<sup>10</sup> \_ Titre de l'article : Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes « Il traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale : l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale et l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Il donne des lignes directrices sur la relation existante entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation. »*

En outre, l'entreprise dans ces diverses activités échange continuellement avec ceux ou celles qu'elle considère comme pertinents et importants pour discuter de son avenir économique, social et environnementale. La particularité de ce dialogue dans la démarche RSE est qu'il favorise cette notion d'espace dialogique qu'il faut voir comme une zone d'engagement soutenue par des valeurs de confiance et responsabilité (Rule 2011). Il facilite les échanges entre acteurs en tension. Par ailleurs, si des perspectives et des connaissances divergentes doivent être reconnues, si des processus participatifs efficaces et engagés sont essentiels, il faut tenir compte, entre autres, des questions de droits d'accès à l'information et de participation, des processus d'engagement et de l'éthique du dialogue (Brown & Dillard 2014).

Notre angle de recherche ne s'inscrit pas dans la thématique du dialogue social tel que défini par l'Organisation Internationale du Travail (OIT)<sup>11</sup>. Le dialogue que nous abordons dans cette recherche concerne l'identification des parties prenantes et la mise en œuvre des discussions avec celles-ci dans une démarche de responsabilité sociale engagée par l'entreprise. L'objectif du dialogue dans une démarche RSE est d'encourager toutes les formes transparentes et légitimes d'implication des parties prenantes que ce soient dans la

<sup>10</sup> <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>

<sup>11</sup> « Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement. Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois. » [%20%20a](https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--fr/index.htm)

communication ou la rédaction<sup>12</sup> sur les politiques durables, innovations, la performance globale et autres actions en rapport avec la responsabilité sociétale et environnementale. Ensuite, d'un point de vue théorique, les travaux existants dans la littérature mettent en valeur deux courants explicitement liés à la responsabilité sociale de l'entreprise. Il s'agit de la théorie néo-institutionnelle (TNI) et de la Théorie des parties prenantes (TPP) ou Stakeholder Theory (SH). Depuis des années, ces deux théories sont mobilisées pour traiter cette question de l'implication et de l'engagement des parties prenantes dans les politiques RSE en s'inspirant de travaux phares de Meyer & Rowan (1977); DiMaggio & Powell (1983); (1991); (2012); Freeman (1984); (2010).

Cependant peu de travaux ou études sous ces courants théoriques ne présentent de contributions originales sur le déploiement de ce dialogue par une recherche sur ceux qui pourraient être des obstacles ou freins à son développement, le sens donné par les acteurs, l'identification des participants pertinents, l'attribution des rôles, et s'il existe des spécificités dans le processus pour certaines entreprises.

#### - **Problématique et méthodologie**

##### Questions de recherche

La littérature foisonnante en Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) permet de justifier l'intérêt de prendre en compte les attentes des parties prenantes et de les impliquer dans le processus décisionnel des entreprises (Freeman 1984, 1994, 2007, 2010; Clarkson 1995; Maclagan 1999; Freeman et al. 2004, 2007 ; Aggeri & Acquier 2005 ; Bonnafous-Boucher & Pesqueux 2006; Freeman & Velamuri 2008; Pesqueux 2009; Abboubi & Cornet 2010; Germain & Gates 2010; Girard & Sobczak 2010; Bonnafous-Boucher & Rendtorff 2014; Capron & Quairel 2016; Gond & Igalens 2018).

Pourtant des manques sont observés dans la création d'un environnement favorable à ce type d'association (Luoma & Goodstein 1999). Il s'agit d'une convention partagée et coconstruite entre les dirigeants (Marais & Reynaud 2016) et leurs parties prenantes. Mais face à certaines pratiques anti-rse, l'insatisfaction et le mécontentement conduisent celles-ci à faire entendre leurs voix sous forme de revendications. Si dans la littérature la question de l'implication des parties prenantes dans les pratiques de divulgation en matière de développement durable et de responsabilité sociale est peu développée (Gendron & de

---

<sup>12</sup> Voir *Reporting*

la Porte 2009), cette recherche doctorale poursuit l'objectif principal de la mettre en lumière.

En effet, l'émergence autour du dialogue dans une démarche RSE prend de l'ampleur et semble se transformer en un nouveau dispositif de gestion à la mode<sup>13</sup>. Nous souhaitons comprendre le dynamisme et l'engouement générés par ce dialogue mais aussi ressortir des particularités, mettre à jour des ressemblances, des différences en somme comprendre le vécu et la pratique de ces discussions par les acteurs de l'entreprise.

Cette thématique du dialogue fait sens aujourd'hui étant donné que son émergence a donné naissance à plusieurs initiatives dans les cabinets de consulting. Or, la plupart des méthodologies de discussion existantes sont similaires. Cette situation émet la nécessité d'opérer une nouvelle recherche afin de montrer qu'au-delà d'une simple discussion, d'une rencontre, le dialogue met en perspective la manière dont s'opère l'exercice de la RSE propre à chaque entreprise.

Notre problématique de recherche se décline en deux principales questions :

- Comment le dialogue avec les parties prenantes est-il mis en œuvre dans les entreprises ?
- Quels sont les rôles des parties prenantes dans ce processus dialogique ?

Nous allons tenter de répondre à ces deux questions en mobilisant comme cadre théorique la théorie du dialogue et particulièrement les travaux de (Freire 1972) qui abordent le dialogue comme un « apprentissage » puis les travaux de (Thomson & Bebbington 2004, 2005; Bebbington et al. 2007a ; b ; Bebbington & Dillard 2007) sur le « déploiement de l'engagement dialogique » et la capacité à fournir des outils, une philosophie aidant à ouvrir puis à poursuivre les conversations. La combinaison de ces deux approches de la théorie du dialogue nous offre des éléments facilitant la compréhension des mécanismes de mise en œuvre et d'implication des parties prenantes dans le dialogue en RSE. Mais aussi, les discussions théoriques sur le potentiel des processus d'engagement dialogique des travaux de (Bebbington et al. 2007b).

La confiance est placée dans le potentiel d'apprentissage social tant pour les entreprises que pour les parties prenantes qui découvrent leurs différentes perspectives (Gouldson &

---

<sup>13</sup> (Gond & Igalens 2018)



Bebbington 2007) et opportunités. Cet élargissement du débat autour de la responsabilité sociale favorise un meilleur traitement du nombre des doléances sociétales à l'encontre des entreprises qui a fortement progressé (Germain & Trebucq 2004). Plus spécifiquement, ce cadre théorique sera utilisé pour construire une grille d'analyse traitant les données empiriques issues du terrain.

### Méthodologie retenue

Notre méthodologie de recherche adopte une posture interprétativiste. Il s'agit dans notre travail de la capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les auteurs (Thietart 2014). Nous nous attèlerons à développer une démarche qui prendra en compte chaque acteur et ses caractéristiques intrinsèques. La compréhension de ce dialogue dans la démarche RSE passe de ce fait par la compréhension des processus, des valeurs et pratiques de professionnels. L'approche qualitative correspond à notre recherche puisqu'elle s'inscrit dans cette compréhension des phénomènes, des comportements et des pratiques des sujets.

Par ailleurs, elle repose sur un raisonnement abductif. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. » (Koenig, 1993 :7) cité par (Thietart 2014). L'abduction confère au chercheur un statut qui l'oblige à en permanence faire des allers-retours entre le terrain et les théories. Il offre cette capacité à rechercher les causes d'un phénomène, à expliquer des observations à partir de certains faits (Catellin 2004; Dumez 2011; Thietart 2014; Gavard-Perret et al. 2018).

Nous allons en conséquence organiser l'enquête de recherche autour des étapes clés d'une démarche qualitative notamment :

- Le recueil des données primaires (entretiens) et données secondaires (rapports intégrés et rapports RSE) (Thietart 2014; Gavard-Perret et al. 2018)
- L'analyse de contenu (Bardin 2013) avec le logiciel NVIVO 11
- L'analyse des données textuelles avec le logiciel IRAMUTEQ version 0.7 alpha 2

Le terrain de la recherche est celui des grandes entreprises s'inscrivant dans une démarche éco-responsable et durable. Nous avons sélectionné des secteurs d'activité et fonctions variés. Dans notre démarche, des caractéristiques comme l'ancienneté et l'engagement personnel du répondant par rapport à ces problématiques étaient importants.

En général le dialogue avec les parties prenantes s'organise deux à trois fois par an selon les entreprises et les enjeux prédominants. Les participants peuvent être des consultants d'organismes publics ou privés, responsables d'ONG, professeurs d'université. L'idée est d'enrichir le dialogue à travers des profils variés, compétents et disponibles sur une période donnée. Il s'agit par exemple pour des entreprises utilisant un panel de parties prenantes de constituer une équipe avec une dizaine de membres détenteurs d'un mandat renouvelable ou non.

Les comptes-rendus de ces rencontres sont souvent communiqués dans les rapports de Développement Durable ou RSE. Les thématiques sont choisis grâce à l'analyse de matérialité c'est-à-dire le tri des enjeux clés répondant à la fois aux intérêts de l'entreprise et des parties prenantes. Toutefois, il y a rarement des informations sur la mise en œuvre des décisions du dialogue par exemple ou la participation effective des parties prenantes à un projet. Les rencontres sont confidentielles et très sélectives. Il n'est donc pas possible d'évaluer s'il s'agit d'une approche participative à la résolution de problèmes ou simplement d'un exercice de relations publiques (Pedersen 2006).

#### **- Contributions de la recherche**

Notre recherche vise à contribuer de manière théorique et managériale à la question du dialogue avec les parties prenantes.

D'abord sur le plan théorique nous avons démontré comment la littérature sur le dialogue avec les parties prenantes constitue un véritable levier d'action dans l'exercice de la responsabilité sociale à travers l'apprentissage dialogique de (Freire 1972) et l'engagement dialogique (Thomson & Bebbington 2004, 2005; Bebbington et al. 2007a ; b ; Bebbington & Dillard 2007). L'implication des parties prenantes y est devenue un aspect important à prendre en compte dans toutes stratégies d'entreprise optant pour une gouvernance aujourd'hui de plus en plus collaborative. La théorie du dialogue propose donc une grille de lecture fournissant des éléments permettant de caractériser le dialogue avec les parties prenantes au-delà d'un simple effet de mode. Notre démarche a mis en évidence l'intérêt de l'engagement des parties prenantes dans la prise de décision, leurs rôles et comment leurs comportements sont le reflet du type de dialogue adopté. Nos résultats mettent de ce fait en exergue une typologie de dialogue avec les parties prenantes. Cette diversité de modalités de dialogue offre un panorama plus large de ces formats ou méthodologies souvent proposés aux entreprises qui uniformisent les pratiques et réduisent les initiatives.

Ensuite sur le plan managérial, l'analyse des entretiens et de la documentation ont révélé des rôles. Ces rôles offrent aux praticiens des pistes liées à l'organisation de ce dialogue mais surtout des orientations sur la place que l'on attribue à chaque partie prenante en fonction des enjeux et des problématiques. Les parties ne sont plus de simples observateurs ou des répondants à des enquêtes mais véritablement des participants légitimes à ces concertations. La cartographie des participants varie selon les entreprises mais des profils comme des tiers facilitateurs sont très recommandés.

Le dialogue est omniprésent à tous les niveaux de l'entreprise. Il est au centre des relations économiques, commerciales, sociales, syndicales et aujourd'hui de plus en plus durables. Nous n'avons pas la prétention de montrer comment dialoguer aux praticiens mais cette recherche par le biais de la RSE nous permet de proposer des mécanismes les plus appropriés pour répondre aux attentes de chaque partie et l'intérêt général.

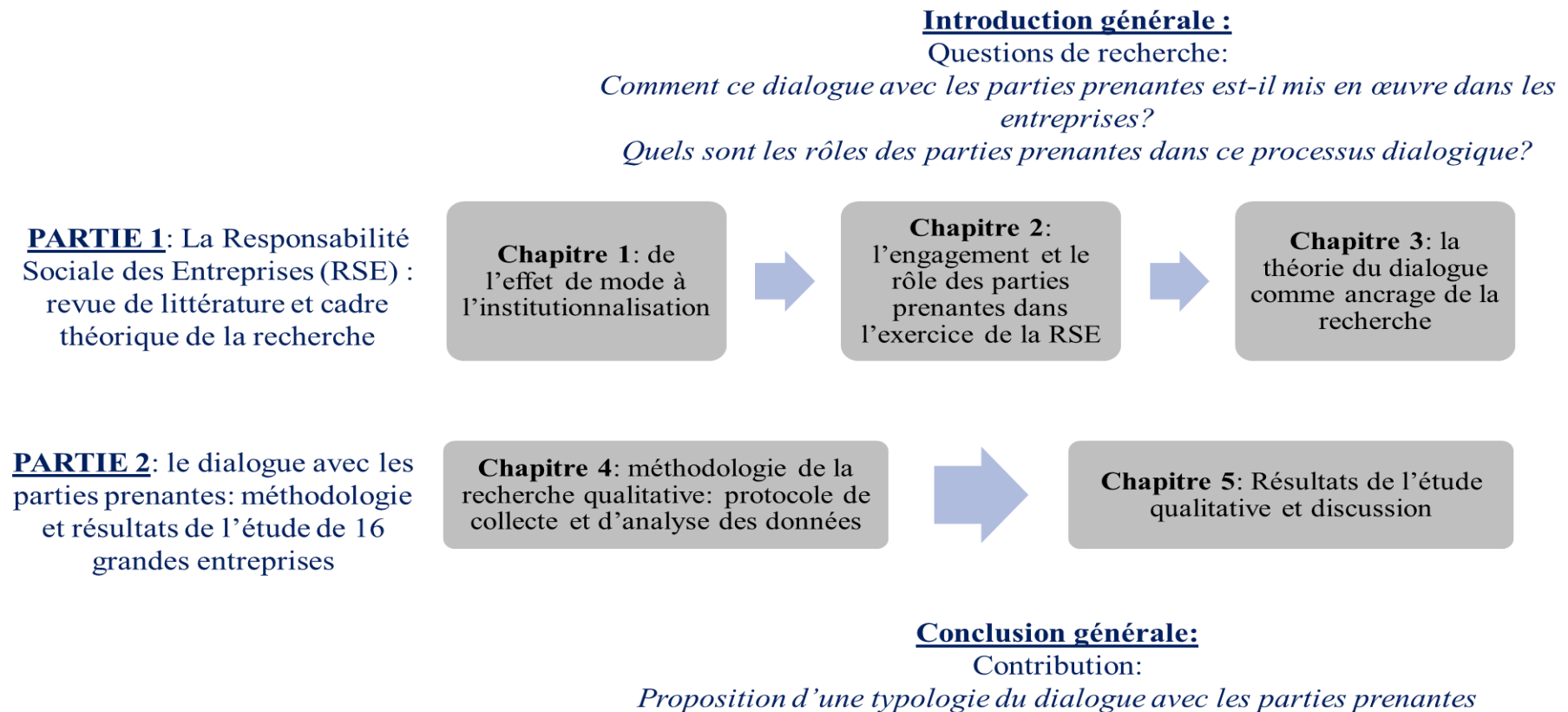
#### - **Design de recherche**

Cette thèse est structurée en deux principales parties. Le design de recherche ci-dessous présente le cheminement que nous avons utilisé dans le traitement de notre problématique. La première partie présente une littérature sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous faisons un rappel historique sur les origines américaines et philanthropiques de la RSE. Ensuite, nous analysons comment l'institutionnalisation de la responsabilité sociale transforme les entreprises sous la pression de son environnement. Cette littérature montre un dialogue très présent dans les travaux sur la RSE mais qui demeure encore floue sur les détails de son organisation ainsi que sa mise en œuvre.

La deuxième partie présente la méthodologie de recherche. Le cadre théorique mobilise la théorie du dialogue à partir des travaux de (Freire 1972) et (Thomson & Bebbington 2004, 2005; Bebbington et al. 2007a ; b ; Bebbington & Dillard 2007). L'analyse du dialogue avec les parties prenantes est basée sur le choix d'une méthode qualitative dans le but de comprendre les formes et le contenu de ce dialogue. Nous avons eu recours à des enquêtes menées auprès de 16 grandes entreprises françaises. Elle s'appuie sur 20 entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels aux fonctions variées et 370 documents collectés sur une période de 5 ans de 2015 à 2020. Ce corpus a été analysé avec les logiciels NVIVO11 (analyse de contenu) et IRAMUTEQ 0.7 alpha 2 (analyse des données textuelles). L'exposé de nos résultats mène à une discussion au regard de la littérature.

Enfin la conclusion présentée après la discussion souligne les contributions clés, les limites puis les perspectives de recherche.

**Figure 3: Design ou schéma de repérage de la recherche**





# PREMIÈRE PARTIE

# Partie 1 : La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : revue de littérature et cadre théorique de la recherche

## Résumé

L'émergence de nouveaux espaces de dialogue avec les parties prenantes conduit les entreprises à changer leurs pratiques de gouvernance afin de les rendre plus collaboratives. Si le scepticisme autour de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a incité à l'interpréter comme un effet de mode son déploiement permet au fil du temps et des événements de changer la vision que les acteurs ont de celle-ci. À travers la RSE, le dialogue montre ce désir de rendre tous les acteurs ayant un impact ou impactés d'être intégrés dans toutes les décisions stratégiques et durables.

Nous avons donc structuré cette première partie en trois chapitres. Dans les deux premiers chapitres, nous allons analyser des travaux de référence autour de la responsabilité sociale afin de démontrer son apport sur ce phénomène dialogique et participatif. La théorie des parties prenantes (TPP) et la théorie néo-institutionnelle (TNI) principalement émettent dans leurs travaux des éléments qui témoignent de l'importance de ce dialogue. Toutefois, il demeure néanmoins des zones d'ombre.

- **Chapitre 1 : la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : de l'effet de mode à l'institutionnalisation**
- **Chapitre 2 : l'engagement et le rôle des parties prenantes dans l'exercice de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)**

Enfin, dans ce troisième chapitre, nous présenterons la théorie du dialogue, cadre théorique retenue pour la compréhension de ce dialogue avec les parties prenantes.

- **Chapitre 3 : La théorie du dialogue comme ancrage de la recherche**



# Chapitre 1 : la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : de l'effet de mode à l'institutionnalisation

## Résumé

L'effet de mode est un phénomène provoquant le mimétisme de certains comportements lorsque celles-ci paraissent légitimes pour une catégorie dite de référence. Il influence l'environnement et institutionnalise des pratiques nouvelles. La responsabilité sociale a longtemps été interprétée comme un effet de mode à cause de cet engouement autour des problématiques environnementales, ces nouveaux modes de consommation, de production et de la prise en compte d'intérêt autre que celui des actionnaires (Capron & Quairel 2016; Gond & Igalens 2018). La société à travers diverses institutions joue dès lors ce rôle à la fois d'arbitre et de juge poussant les entreprises à gérer ce risque de réputation qui les obligent à s'adapter. Néanmoins, lentement mais sûrement, la responsabilité sociale est parvenue à remettre en question dans les entreprises la culture, la stratégie, la performance, le pilotage. Dès lors, l'enjeu de cette revue de littérature sera de ressortir l'ensemble des facteurs qui ont conduit à ces changements de politiques, de modes de production, de comportements. Toutefois la profusion de travaux autour du concept rassemble à la fois des avantages disciplinaires et des ambiguïtés sur son origine, sa signification et objet. Cette situation augmente souvent cette difficulté à circonscrire le concept. Nous allons donc mettre en valeur des travaux et des modèles de référence en développant deux de ses aspects notamment : son émergence et son institutionnalisation.

## **1.1. Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise au-delà de l'effet de mode**

Cette section fait un état des lieux des facteurs ayant influencés la prise en compte d'autres intérêts que ceux des actionnaires par l'entreprise. De ses origines américaines, à l'image de mécène, philanthrope, nous comprenons qu'au fil du temps la responsabilité sociale a su transformer ce qui paraissait comme l'effet d'une mode en un pilier formelle et éthique. Cornu (2016) désigne cette responsabilité comme l'obligation de répondre d'un dommage devant la justice et d'en assumer les conséquences civiles, pénales, disciplinaires, etc. (soit envers la victime, soit envers la société). Dans cette émergence, la société joue son rôle d'arbitre implicite régissant les actions des entreprises. Cette responsabilité apparaît dès lors comme une traduction managériale du concept macroéconomique de Développement Durable (DD).

### *1.1.1. Références historiques américaines à travers les travaux d'Howard Bowen*

#### *- Le rôle de la religion protestante et la philanthropie*

Selon la littérature, le concept de responsabilité sociale aurait des origines américaines. Elle s'est constituée en doctrine structurant les discours et pratiques des hommes d'affaires américains entre la fin du XIXe siècle et le début du XXe siècle, durant la seconde révolution industrielle (Pasquero 2005; Capron & Quairel 2016; Gond & Igalens 2018). Progressivement au sein des entreprises américaines, elle s'est construite en s'appuyant sur des mouvements sociaux : le mouvement pour les droits civiques et les luttes contre la discrimination dans les années 1960, les mouvements écologistes et les mouvements étudiants contre la guerre du Vietnam qui cibleront les entreprises polluantes ou productrices d'armes dans les années 1970, la lutte contre l'apartheid en Afrique du Sud dans les années 1980 (Capron & Quairel 2015; Gond & Igalens 2018). En conséquent, même si les démarches de la part des directions d'entreprise sont contraintes et parfois arbitraires, la vision anglo-saxonne de la responsabilité sociale trouve sa justification dans le protestantisme et la philanthropie. Les discours de l'époque, stipule (Acquier & Gond 2007), étaient très marqués par les concepts à forte connotation religieuse de « public service » et de « trusteeship » qui formulent l'idée d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société. L'entreprise pose des actes de charité après le profit des actionnaires en échange elle obtient une certaine légitimité de la part de la société. Il faut l'interpréter comme une obligation implicite aux personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies (Dupuis & Kuzminski 1998; Capron & Quairel 2016). Altruisme, bienfaisance

ou charité, les actions philanthropiques permettent aussi de faciliter l'acceptation des activités de l'entreprise par une communauté, d'éviter des conflits, de réparer des dommages sociaux (Mercier 2014).

- *L'apport académique et managériale*

La responsabilité sociale a fait l'objet de nombreuses discussions académiques depuis les années 1920 (Gond & Igalens 2016). Elle se diffuse dans la société et les milieux d'affaires dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, dans un contexte de transformation du capitalisme américain (Acquier & Gond 2007). En 1971, « la puissante Academy of Management, principale société savante américaine des professeurs de management, crée la section Social Issues in Management, ce qui accrédite définitivement le domaine au sein de la profession » (Pasquero 2005).

Howard Bowen écrit un des premiers ouvrages sur la thématique de la responsabilité sociale « *Social Responsibilities of the Businessman* » (Bowen 1953). Celle-ci passe aussi par des articles pionniers sur son origine (Clark 1916; Davis 1960) et des débats (Berle & Means 1932) sur l'élargissement des responsabilités de l'entreprise (Acquier & Gond 2007; Mercier 2014; Kaptein 2015; Capron & Quairel 2016; Gond & Igalens 2016b).

En outre, *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen 1953) apparaît comme une des premières références phares étudiant le concept de RSE. Bowen pose donc les fondations académiques de la notion. Howard R. Bowen est un économiste d'inspiration keynésienne, dont les travaux sont consacrés à l'économie de l'éducation. Son apport à la structuration de la responsabilité sociale demeure une des premières références sur le sujet. L'auteur renvoie le concept « à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société » (Gond & Igalens 2016a). Il modernise le concept de responsabilité sociale (Acquier & Gond 2007). Elle s'intègre dans les décisions des dirigeants. Elle représente la dernière innovation de la panoplie managériale née de l'éclatement des bulles spéculatives et des scandales financiers qui ont marqué le passage du XX<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle (Martinet 2008).

Bowen désigne aussi la responsabilité sociale « comme un moyen de réaliser les grands objectifs de l'économie américaine\_ objectifs qu'il présente et définit de manière large, incluant, au-delà du progrès économique, des buts de justice, de liberté et de

développement des personnes. C'est la raison pour laquelle il analyse les discours managériaux et religieux relatifs à la responsabilité sociale, les facteurs explicatifs de son institutionnalisation aux États-Unis pendant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les arguments critiques légaux et économiques qui ont été opposés à l'idée de RSE et finalement les moyens de renforcer le potentiel de ces comportements d'entreprises tels que les techniques d'audit social » (Gond & Igalens 2018).

En somme, cette approche philanthropique développée Bowen montre que si une entreprise trahit ses engagements elle s'exposera tôt ou tard à un risque de réputation (ou d'image) pouvant conduire à une crise de confiance suivie de sanctions commerciales et/ou boursières préjudiciables (Lacroux & Larbi 2009). Cette vision vient altérer la logique économique pour l'actionnaire longtemps défendue par une gouvernance centrée sur le profit.

### *1.1.2. Les contestations liées au concept de responsabilité sociale*

La responsabilité sociale de l'entreprise est un concept par essence contesté (Gond & Igalens 2018). Il y a en amont l'idée selon laquelle la détérioration de l'environnement ne peut être systématiquement attribuée à l'entreprise. Milton Friedman, figure de la contestation anti-RSE, revendique en 1970 dans le *New York Times Magazine*<sup>14</sup> que l'unique responsabilité de l'entreprise reste la maximisation de ses bénéfices pour sa survie et la satisfaction des actionnaires. Pour l'économiste, « les hommes d'affaires croient qu'ils défendent la libre entreprise lorsqu'ils prononcent que celles-ci ne se préoccupent pas « simplement » du profit, mais aussi de la promotion de fins « sociales » souhaitables ; que les entreprises ont une « conscience sociale » et prend au sérieux ses responsabilités en matière d'emploi, d'élimination de la discrimination, d'éviter la pollution et tout autre mot d'ordre de la culture contemporaine des réformateurs. En fait, ils sont — ou le seraient s'ils ou quelqu'un d'autre les prenait au sérieux — prêchant le socialisme pur et pur. Les hommes d'affaires qui parlent de cette façon sont des marionnettes involontaires des forces intellectuelles qui ont miné les fondements d'une société libre ces dernières décennies » (Friedman 2007). En 1958, cette vision actionnariale est déjà soutenue par des auteurs comme Levitt. La RSE complexifie la mission du dirigeant qui n'a d'autres responsabilités que de se concentrer sur l'optimisation des bénéfices. La responsabilité sociale s'entend

---

<sup>14</sup> <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

comme « une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique menaçant le bon fonctionnement d'une société démocratique pluraliste. La RSE s'inscrit selon lui dans un mouvement de centralisation des fonctions économiques, sociales, politiques et spirituelles qui pourrait conduire à la construction d'une société monolithique, qu'il compare successivement à l'Eglise médiévale, nouveau féodalisme, un leviathan ou plus simplement du fascisme » (Levitt 1958) cité par (Gond et Igalens, 2018; p. 18).

Par ailleurs, l'entreprise s'est toujours caractérisée par la production des biens et/ou des services pour le marché et restent financièrement indépendante de tout autre organisme (Cornu 2014, 2016). Il a toujours été plus simple d'assimiler l'entreprise à un rôle contractuel, social, économique voire commerciale. Coriat & Weinstein (1995) mettent en avant les facteurs prix et d'allocation des ressources comme principale caractéristique de l'entreprise. En effet, la principale fonction de l'entreprise est de transformer des inputs en produits, tâche qui nécessite d'assurer de manière efficiente son rôle, puisqu'il est présumé qu'elle a une connaissance et une maîtrise parfaite des techniques disponibles. La firme néoclassique est ainsi réduite à une boîte noire qui transforme les ressources, biens intermédiaires, biens d'équipement et travail, en biens et services marchands, autrement dit une fonction de production, s'adaptant mécaniquement à son environnement. Au-delà, l'entreprise a aussi une responsabilité contractuelle. Cette responsabilité, décrit Cornu (2016), indique l'obligation pour le contractant qui ne remplit pas (tout ou partie, ou à temps) une obligation que le contrat mettait à sa charge, de réparer (en nature si possible ou, à défaut, en argent) le dommage causé à l'autre partie (le créancier), soit par l'inexécution totale ou partielle, soit par l'exécution tardive de l'engagement contractuel. Ces différentes formes individuelles c'est-à-dire appartenant à un seul propriétaire ou sociétés de personnes (SNC, SCS)<sup>1516</sup> ou encore de capitaux (SA, SARL, SAS)<sup>171819</sup> l'objectif du chef d'entreprise \_ ou des dirigeants pour une société \_ est d'assurer la pérennité et la croissance économique de l'entreprise, c'est-à-dire l'augmentation de sa dimension économique qui peut se mesurer de façon diverse : accroissement des effectifs, des immobilisations, du chiffre d'affaires, du profit ou du cours de Bourse pour les

---

<sup>15</sup> Société en nom collectif (SNC) est une société de personnes qui réunit au moins deux associés sous une même raison social

<sup>16</sup> Société à commandite simple (SCS) réunit les associés commandités

<sup>17</sup> La société par actions simplifiées (SAS) permet une grande souplesse en ce qui concerne l'organisation et le fonctionnement du pouvoir décisionnel

<sup>18</sup> La société anonyme (SA) est une société de capitaux réunissant au moins sept actionnaires

<sup>19</sup> La société à responsabilité limitée (SARL) constitue une forme intermédiaire entre la SNC et SA

entreprises cotées comme le détaille les auteurs (Bezbakh & Gherardi 2011). Le profit et la redistribution de la rente dominant donc en entreprise. Lexique financier du Vernimmen le désigne comme la mesure de l'enrichissement de l'entreprise sur un exercice et tient compte, non seulement du coût de la dette comme le fait le résultat net mais aussi du coût des capitaux propres. Ce gain profite principalement à ses propriétaires ou ses actionnaires qui peuvent décider d'investir pour créer plus de valeur. Jensen (2000) en mettant l'accent sur la nature contractuelle essentielle des entreprises concentre l'attention sur les conséquences de ces relations et comment elles sont affectées par des changements intérieurs. Il est important de reconnaître que les entreprises servent de lien d'un ensemble de relations contractuelles ou non entre les individus. L'entreprise est devenue un acteur clé des sociétés contemporaines, il lui incombe dès lors de prendre en compte des responsabilités qui vont au-delà du simple contrat. Puisque la dépendance au rendement peut entraîner des effets négatifs tels que les fraudes fiscales, détournement, exploitation des salariés, travail des enfants. Si la responsabilité sociale (Bowen 1953) consiste à une réparation des dommages, aujourd'hui, les entreprises s'efforcent d'anticiper les risques (Dupuis & Kuzminski 1998; Bezbakh & Gherardi 2011; Capron & Quairel 2015). Elle ne peut se développer que lorsqu'elle exerce en toute légitimité.

Le Duff et al. (1999) quant à eux décrivent l'entreprise comme un lieu social. Elle organise les comportements d'un ensemble d'individus ayant chacun des objectifs différents voire contradictoires. Sa survie et son développement sont fonction de l'accomplissement de cet objectif. Elles peuvent aussi augmenter leurs parts de marché, entretenir la motivation des employés ou de mettre en place des pratiques plus respectueuses de l'environnement (Berk et al. 2014:140). Encastrée, l'entreprise ne peut être insensible aux pressions de la société civile et aux défis sociétaux de son temps (Capron & Quairel 2015). Les grandes firmes sont donc à la recherche d'une légitimité sans laquelle elles ne disposent pas du droit moral et symbolique d'exercer leur activité. Elle va, à travers la recherche de légitimité, traduire sa volonté d'encastrement dans les attentes sociales. Cette légitimité repose dès lors sur des actions effectives ou symboliques (Meyer & Rowan 1977; Capron & Quairel 2015, 2016).

La société a besoin du dynamisme économique de l'entreprise et, en retour, l'entreprise a besoin du système social dont elle est issue. Ni tout à fait dépendante, ni tout à fait autonome, l'entreprise entretient un rapport à la fois conflictuel et harmonieux avec la société (Dupuis & Kuzminski 1998). Il serait de ce fait indispensable d'encourager, les

coopérations, dialogues ou même des échanges afin de donner une autre nature aux liens connus comme conflictuels existant entre l'entreprise et la société. L'encadrement de l'activité des entreprises par les institutions publiques internationales s'apparente plutôt à la production de discours, mais on observe toutefois une évolution récente marquant une tendance à avoir des exigences plus élevées à l'égard des entreprises (Capron & Quairel 2015). Sur le « plan collectif, c'est la question de l'émergence et de la construction de l'action qui se pose. L'action collective ne va pas de soi. L'agrégation des intérêts plus ou moins divergents qu'elle recouvre, les relations à construire, les savoirs à constituer, les compromis sur les principes et les valeurs qui parfois la favorisent ne sauraient suffire à la fonder et à la comprendre » (Bréchet 2014). À partir du moment où l'entreprise cesse de penser que sa réussite ne tourne pas qu'à la satisfaction des seuls actionnaires, elle commence à mettre au point des voies et moyens pour trouver un compromis avec la société. La négociation est ici fondée sur le dialogue afin d'assurer une collaboration libre et volontaire (Freeman 1984, 2010). Bonnafous-Boucher & Rendtorff (2014) indiquent que cette société pousse l'entreprise à reconnaître des responsabilités nouvelles. Puisque leur mise en œuvre implique souvent des formes de coopération innovantes entre tous les acteurs de la société (Sobczak & Antal 2010). En 1982, les auteurs Jones et Goldberg dans leur article supposaient qu'il n'y a encore aucune raison pour laquelle des préoccupations sociétales devraient dominer l'ordre du jour dans les conseils d'administrations.

En revanche, (Chenhall & Morris 1986; Yew Ming Chia 1995) remarquent que l'augmentation de l'incertitude perçue de l'environnement entraîne un recours important aux informations externes et non financières. Celles-ci sont pour le plus grand nombre liés à des critères et des indicateurs environnementaux. Ces informations sont aujourd'hui une source privilégiée par les entreprises, mais les voies et moyens de leurs obtentions restent encore à débat mais surtout à les rendre légitime auprès de la société. Dans ce sens, les entreprises se doivent d'être transparentes, attentives à l'environnement, circonscrire les champs d'action afin d'être surtout crédible et acceptable.

En somme, la société ne demande pas unanimement aux entreprises de s'impliquer dans les thèmes sociaux, car les avis sont partagés voire pour certains contestés. Dans la réalité, responsabilité sociale suscite de nombreuses discussions (Robbins et al. 2017:18). L'absence d'unification idéologique nourrit le scepticisme et l'existence d'une quelconque

dégradation, pollution et des conséquences de certaines de leurs activités économiques<sup>20</sup> à l'échelle planétaire. Cette situation donne à s'interroger sur les mécanismes de préservation et de cohésion misent en œuvre notamment le rôle du développement durable en Europe.

### 1.1.3. *La vision européenne de la responsabilité sociale*

La conscience écologique a pris une place croissante et prône un « équilibre raisonnable » entre les intérêts de la société et de l'entreprise (Aggeri & Godard 2006; Acquier & Aggeri 2008; Bezbakh & Gherardi 2011). Il s'agit de reconnaître l'impact des activités de celles-ci sur son environnement. Cette initiative est marquée à l'origine par une consonance anglo-saxonne de la redéfinition de la responsabilité des entreprises. Elle se manifeste à travers des actions de charité et de philanthropie. En effet, cette approche défend des traditions du républicanisme civique (en particulier de la vertu civique d'honnêteté) (Pesqueux 2009). Pourtant, la notion du développement durable caractérise l'approche dite européenne de la responsabilité sociale.

La traduction de l'anglais *sustainable development*, le développement durable a été rendu populaire grâce au rapport Brundtland (Our Common Future)<sup>21</sup> rédigée en 1987 par Gro Harlem Brundtland. Cette allocution a eu lieu lors de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies. Son succès (dans les discours, du moins) a contribué à celui de la RSE, en Europe (Bon et al. 2013). La notion de responsabilité de l'entreprise ne peut donc se comprendre indépendamment des évolutions qui l'ont affectée au cours des derniers siècles sans cette notion (Capron & Quairel 2015). Aggeri & Godard (2006) soutiennent qu'il ne s'agit plus seulement de traiter de « pollutions isolées et locales », mais d'une série de problèmes d'environnement de niveau « régional », comme les pluies acides, et planétaire (épuisement des ressources naturelles, perturbations des régulations et des fonctionnements écologiques, enjeux climatiques) qui conduisent à mettre en cause les modes de développement technique et économique prévalents jusqu'alors. Le développement durable signifie la satisfaction des besoins élémentaires de tous et, pour chacun, la possibilité d'aspirer à une vie meilleure<sup>22</sup>. L'expression « développement durable » (*sustainable development*) est associée à un ensemble de bien collectifs ou communs liés au développement économique, aux droits sociaux et à la protection de l'environnement naturel censés assurer le bien-être de la

---

<sup>20</sup> Energie fossile, nucléaire, thermique

<sup>21</sup> Notre avenir à tous

<sup>22</sup> <https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odysee-developpement-durable/>



société dans la durée » (...). Forgé dans les années 1960 par des scientifiques de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), s'appuyant sur les idées de quelques économistes hétérodoxes, comme I. Sachs et son concept d'écodéveloppement (Capron & Quairel 2004, 2015; Bon 2009). Le concept de développement durable a trouvé sa consécration mondiale à la conférence des Nations unies de Rio en 1992. En d'autres termes, « le développement durable est un concept macroéconomique et macrosocial à l'échelle planétaire, qui ne peut s'appliquer directement à une entité particulière et ce n'est pas parce qu'une entreprise est durable, c'est-à-dire pérenne, qu'elle contribue nécessairement au développement durable. Il décrit un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs. Le concept de développement durable interpelle l'entreprise dans ses finalités, dans la conception de son organisation, en fournissant les principes qui encadrent ou conditionnent les activités économiques »<sup>23</sup>. Puis, il fournit « un domaine conceptuel et pratique unique pour la mise en place de nouvelles formes de gouvernance participative, car les besoins et les possibilités du développement durable ne peuvent être identifiés et réalisés que par les acteurs eux-mêmes » (Van den Hove 2001).

En définitive, les entreprises intègrent de plus en plus ces critères sociétaux et revendiquent ainsi une citoyenneté. La terminologie « citoyenneté d'entreprise » est une description appropriée (Matten & Crane 2005). Le développement durable induit un rôle central dans la société aux entreprises en matière de responsabilité sociale. En 2016, en France, selon l'INSEE, « un quart des entreprises reconnaissent spontanément que leur activité a un impact fort ou très fort sur l'environnement. Il s'agit le plus souvent d'impacts sur la production de déchets, le changement climatique, la pollution de l'air ou les nuisances sonores. Cette prise de conscience conduit les entreprises à agir en faveur de l'environnement : celles qui reconnaissent le plus d'impacts sont aussi celles qui prennent le plus de mesures. C'est le cas notamment dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement, des transports, mais aussi de l'immobilier, de l'agroalimentaire et de la restauration »<sup>24</sup>.

Aujourd'hui, avec l'évolution des modalités de réponse de l'entreprise (ou d'un ensemble économique plus vaste) aux interpellations sociétales produisent des stratégies, des

---

<sup>23</sup> (Van den Hove 2001)

<sup>24</sup><https://www.insee.fr/fr/statistiques/3197097>

dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performance (Capron & Quairel 2016) mais aussi des normes et des référentiels.

**Tableau 1: Exemple de référentiels du Développement Durable et RSE**

<p><b>Union Européenne _ La commission européenne</b> _ la publication du Livre Vert dédié à la responsabilité sociale des entreprises en 2001 dans un cadre européen et revue à partir de 2011 pour une nouvelle définition. En 2013, la France a fourni un document préparatoire sur le plan national français de développement de la RSE et a adopté son plan national d'action pour la mise en œuvre des principes directeurs des Nations unies relatifs aux droits de l'Homme et aux entreprises le 26 avril 2017. Il prévoit une liste d'actions à mettre en œuvre »<sup>25</sup></p>
<p><b>OCDE</b>_ les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, récemment mis à jour sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales exerçant leurs activités dans les pays adhérents ou à partir de ces derniers. Ils constituent le cadre de référence le plus approfondi à l'échelle internationale. Les 35 États membres de l'OCDE ainsi que 13 États non-membres, soit 48 pays représentant plus de 85% des investissements directs à l'étranger, y ont adhéré »<sup>26</sup></p>
<p><b>Les normes GRI</b> _ « Ce sont de bonnes pratiques mondiales de reporting public portant sur un large éventail d'impacts économiques, environnementaux et sociaux. Le reporting de développement durable fondé sur ces normes fournit des informations relatives aux contributions positives ou négatives au développement durable d'une organisation. »<sup>27</sup></p>
<p><b>Pacte mondial</b> (Global Compact) des Nations unies _ les dix principes<sup>28</sup></p>

<sup>25</sup> [https://ec.europa.eu/info/index\\_fr](https://ec.europa.eu/info/index_fr)

<sup>26</sup> <https://www.oecd.org/fr/>

<sup>27</sup> <https://www.globalreporting.org/>

<sup>28</sup><https://www.ohchr.org>

**Les Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale - ISO 26 000** \_ définir le concept de responsabilité sociétale et de le rendre applicable à tout type d'organisation (entreprises, collectivités territoriales, associations), quelle que soit sa taille ou sa localisation

**OIT** \_ La déclaration de principes tripartite sur les principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale

**Global Compact**\_ « cadre d'engagement volontaire construit sur la base de dix principes relatifs aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption »<sup>29</sup>

**Les objectifs de développement durable (ODD)**<sup>30</sup> \_ « Les 17 objectifs de développement durable, et leurs 169 cibles forment le cœur de l'agenda 2030 <sup>31</sup>. Ils couvrent l'intégralité des enjeux du développement durable tels que le climat, la biodiversité, l'énergie, l'eau mais aussi la pauvreté, l'égalité des genres, la prospérité économique ou encore la paix, l'agriculture, l'éducation, etc. »

## **1.2.L'institutionnalisation de la responsabilité sociale dans les entreprises**

Les sociétés pourraient ne pas se mêler aux enjeux, la pression publique pourrait orienter l'attention ailleurs, ou il pourrait ne pas être dans leur intérêt personnel de s'impliquer (Matten & Crane 2005). Mais c'est un devoir, une responsabilité aujourd'hui de chaque acteur de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux.

Si l'approche anglosaxonne de la responsabilité sociale est de nature volontaire, l'aspect obligatoire que revêt l'approche européenne conduit à des mécanismes parfois législatifs régissant sa mise en œuvre. Ces mécanismes de plus en plus nombreux se sont peu à peu institutionnalisés dans les entreprises sous la forme d'outils mais aussi dans les travaux

---

<sup>29</sup> <https://www.unglobalcompact.org/>

<sup>30</sup> <https://www.ecologie.gouv.fr/ODD>

<sup>31</sup> Programme universel pour le développement durable

académiques. Nous allons de ce fait exposer les fondements et éléments centraux de la théorie néo-institutionnelle. Nous avons principalement choisi cette théorie car elle explique les formes organisationnelles et les comportements des entreprises face aux institutions. Puis la place importante des outils dans cette quête de l'entreprise pour une performance à triple dimension "économique, sociale et environnementale".

### *1.2.1. Les définitions de la responsabilité sociale*

Peut-on réduire la responsabilité sociale de l'entreprise à une seule définition ? Livre Vert – « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » de la Commission Européenne en 2001 définissait la responsabilité sociale de l'entreprise comme l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. En 2011, la Commission Européenne présente « un renouvellement profond de la pensée européenne sur le sujet : la RSE est envisagée comme l'un des moyens d'accomplissement de la stratégie de croissance inclusive 2020. La définition de la RSE donnée par la 3e communication de la Commission Européenne est celle retenue par la France : la RSE est entendue comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »<sup>32</sup>. Cette définition est aussi influencée par un travail de normalisation important (Gond & Igalens 2018).

En effet, dans la pluralité des normes internationales, nous faisons référence en particulier à l'ISO 26000. Celle-ci définit le concept comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »<sup>33</sup>. Cette responsabilité concerne sept « questions centrales » : la gouvernance de l'organisation (y compris le respect de la loi, la transparence, la responsabilité de rendre compte et le dialogue avec les parties prenantes), les droits de

---

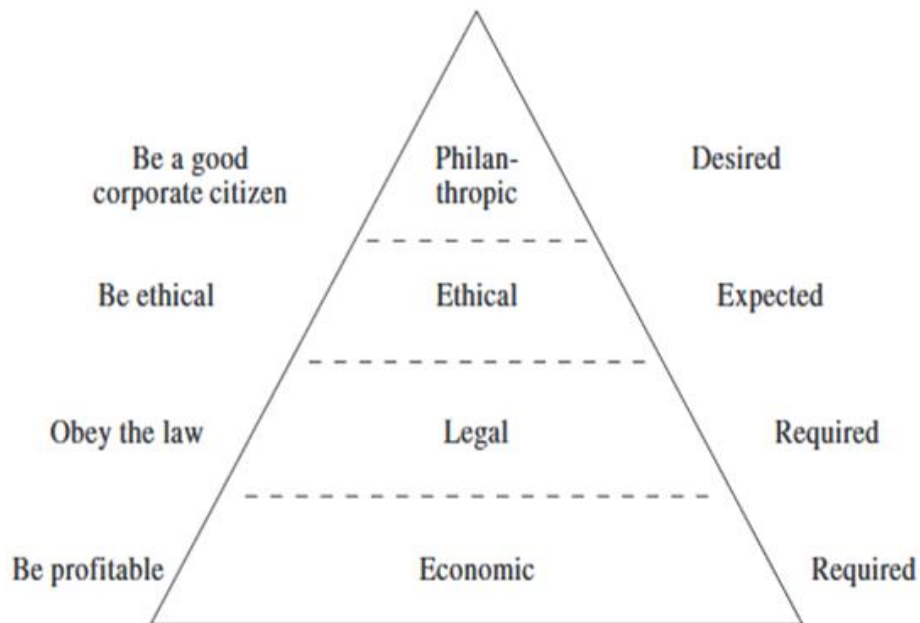
<sup>32</sup> <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/l-union-europeenne-et-la-rse/>

<sup>33</sup> <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

l'homme, les conditions et relations de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, la lutte contre la corruption, les droits des consommateurs, l'engagement sociétal.

Néanmoins, définir la responsabilité sociale des entreprises reste un exercice qui peut s'avérer ardu tant pour les institutions que pour le milieu académique. Ambigu, l'absence de consensus sur les réalités sous-tendues par ce concept (Marais 2010) a produit de nombreuses références qui ont tenté de circonscrire le champ d'action de cette notion. Arnaud (1993) politise même le concept de responsabilité. L'auteur explique qu'elle est liée à la philosophie politique libérale (fin XVIIIe \_ début du XIXe siècle), philosophie dont l'article 1382 du code civil – « Tout fait quelconque de l'homme qui cause un dommage à autrui, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer » \_ a été considéré comme une expression majeure. Il faut comprendre que cette responsabilité n'a pas le même sens selon « devant qui » elle se place (Blay 2003). Cette situation pose souvent le problème de ses frontières car tout peut relever de la RSE. Elle caractérise un mode de régulation sociale dont le principe général est que "nul ne peut reporter sur un autre la charge de ce qui lui arrive" (Arnaud 1993). Elle possède différents degrés, selon qu'il s'agit de responsabilité civile ou pénale, morale (Julia 2011). Carroll (1979); (1991) hiérarchise dès lors cette responsabilité à travers un modèle qui prend la forme d'une pyramide. Elle représente les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société a envers les entreprises.

**Figure 4: CSR Carroll 1991**



Source: A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons* (July–August 1991): 39–48.

Dans ces travaux sur la pyramide du concept de RSE, Carroll (1979 ; 1991) présente la responsabilité économique comme la base de notre société. En tant que tel, les structures économiques ont la responsabilité de produire des biens et des services que la société veut et de les vendre à profit. Tous les autres rôles d'affaires sont fondés sur cette hypothèse fondamentale. Et celle-ci prédomine toujours. La responsabilité légale permet quant à elle de soutenir le rôle de la société. Elle sanctionne le système économique en permettant au business d'assumer le rôle productif, comme un accomplissement partiel du « contrat social ». Elle fixe également les règles de base, les lois et les règlements, en vertu de laquelle les entreprises sont censés fonctionner. Celle éthique, Carroll explique qu'elle régit les comportements et les activités supplémentaires qui ne sont pas nécessairement codifiés dans la loi, mais sont néanmoins attendus des affaires par les membres de la société. Les responsabilités éthiques sont mal définies et sont donc parmi les plus difficiles à gérer pour les entreprises. Puis, la responsabilité philanthropique est laissée au jugement et aux choix individuels. Il est peut-être inexact d'appeler ces attentes des responsabilités parce qu'elles sont à la discrétion des entreprises. Elle fait référence au modèle anglosaxon qui contrairement aux approches européennes apparaissent comme une obligation, une

nécessité morale des conséquences de ses actions sur l'environnement et la société (Capron & Quairel 2004, 2007; Acquier & Gond 2007; Gond & Igalens 2018). Il existe aussi des attentes sociétales pour que les entreprises assument des rôles sociaux supérieurs à ceux décrits jusqu'à présent. Ces rôles sont purement volontaires, et la décision de les assumer n'est guidée que par le désir d'une entreprise de s'engager dans des rôles sociaux non prescrits, non exigés par la loi, et même généralement attendus des entreprises dans un sens éthique (Carroll 1979, 1991).

Wood (1991) , quant à elle, définit la responsabilité sociale des entreprises comme : « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Le sociétal représenterait donc cet élargissement sur un plan social et environnemental en d'autres termes. L'idée de responsabilité « sociale » (ou « sociétale ») exprimerait de ce fait « un élargissement du référentiel de la responsabilité du management au-delà de son acception traditionnelle et au-delà de celle prescrite par la loi ou la convention collective, afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné (Jones 1980; Perez 2005; Pasquero 2013).

La synthèse ci-dessous (Gond & Igalens 2018) propose une vue intéressante des différentes définitions. Ce tableau représente un condensé théorique des orientations multiples de la RSE que l'on peut trouver dans la littérature. Les auteurs structurent le concept en quatre fonctions principales notamment la régulation sociale, un produit culturel, une construction sociocognitive et une relation de pouvoir. C'est en effet sur cette dernière que nous retenons notre attention. Dans notre contexte, ces relations de pouvoir qui définissent la RSE facilite la compréhension des facteurs qui peuvent pousser les entreprises à travailler en étroite collaboration avec leurs parties prenantes. L'intégration des préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales tend à atténuer les effets négatifs potentiels qu'elles peuvent exercer.

**Tableau 2: Définitions de la RSE**

Approche de la RSE	Perspective sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clefs	Définition de la RSE	Illustrations empiriques
RSE comme fonction de régulation sociale	Approche fonctionnaliste Comment intégrer les buts de la société et des entreprises ?	Objectiviste/régulation intégration, stabilité, régulation, convergence	La RSE est un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et ultimement à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démonstration du business case de la responsabilité sociale par les consultants</li> <li>- Idée des promoteurs de la RSE selon laquelle elle est un moyen de concilier recherche de profit et bien-être social</li> </ul>
RSE comme relation de pouvoir	Approche sociopolitique Comment l'entreprise peut-elle dominer ou être dominée par la société	Objectiviste/changement Pouvoir, rapport de force, manipulation, citoyenneté	Expression de relations de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Son corollaire est aussi la traduction du pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle politique joué par les entreprises par le biais de leur politique de RSE dans des pays ou dans les gouvernements sont trop faibles pour gérer le bien public.</li> <li>- Critiques de la RSE par les groupes activistes qui assimilent ces pratiques à des formes de manipulation.</li> </ul>



RSE comme un produit culturel	Approche culturaliste Comment l'entreprise peut-elle s'adapter à son environnement culturel ?	Subjectiviste/ régulation Valeurs, représentation sociales, culture	La RSE est le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel, organisationnel et institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Différences de pratiques et de définition de la RSE entre les pays européens et les Etats-Unis</li> <li>- Influence des dirigeants, de la culture organisationnelle sur la RSE</li> </ul>
RSE comme une construction sociocognitive	Approche constructiviste Comment l'entreprise et la société se coconstruisent ?	Subjectiviste/ changement Apprentissage, ordre négocié, performativité	La RSE est une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction des dispositifs de mesure de la RSE par les agences de notation sociale et environnementale</li> <li>- Processus de définition et d'élaboration de normes en matière de système de management et de reporting de la RSE</li> </ul>

Il n'existe pas encore de consensus sur la définition de la responsabilité sociale, celle que nous retenons sont inévitablement liées à l'état de leur environnement (Rojot 2005) ainsi qu'à leurs relations. Cet environnement joue un rôle fondamental dans les entreprises en jugeant de l'efficacité des actions de celles-ci. Cette capacité à rendre compte et à devenir légitime est un avantage aujourd'hui. Cependant, cela constitue essentiellement une contrainte plus ou moins forte, soit à laquelle l'organisation s'adapte, tente de modifier les règles ou d'influencer avec plus ou moins de succès (Huault 2004, 2009; Rojot 2005). De ce fait, Gond & Igalens (2016) décrivent une idée de la responsabilité sociale comme le reflet des relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel. Dupuis & Bas (2009) ajouteront que la responsabilité sociale peut s'interpréter comme une institution économique nouvelle en cours d'émergence, d'expérimentation et de diffusion. Les managers vont consciemment ou inconsciemment se conformer aux règles, normes et valeurs de leur environnement. C'est en effet dans « un contexte de modifications profondes des formes d'organisation de l'entreprise et de recherche de légitimité qu'il faut resituer la construction d'un discours sur la RSE » (Acquier & Gond 2007).

### *1.2.2. Les déterminants institutionnels de la responsabilité sociale de l'entreprise*

Dans cette section nous voulons révéler quelques éléments qui ont permis de circonscrire la responsabilité sociale dans son exercice en entreprise. Ils peuvent être de nature procédurale c'est-à-dire normes ou obligations, théoriques, des outils et des dispositifs à la quête d'une performance dite durable voire légitime. Nous aborderons particulièrement la théorie néo-institutionnelle à travers le concept d'isomorphisme.

La reconnaissance des institutions produit au sein de la gouvernance des entreprises des moyens, des processus de subvention ou de contrat les rendant plus visible voire légitime. Cette situation emmène les entreprises concurrentes à copier certains aspects de leurs structures ou de leurs procédures opérationnelles dans l'espoir d'obtenir des récompenses semblables (DiMaggio & Powell 1983).

### **1.2.2.1.L'influence de la théorie néo-institutionnelle sur la responsabilité sociale**

La pression des sociétés conduit à l'institutionnalisation des structures. Ils émanent des règles que les entreprises mettent volontairement en œuvre au-delà de ce qui est exigé par la loi. Ce comportement pousse à une quête de légitimité. Huault (2004:30) montre que cette quête de légitimité semble faire pièce aux arguments concurrentiels habituels qui sont de nature à remettre en cause ou à réexaminer les rationalités que l'on a coutume de présenter comme les fondements des comportements stratégiques et de la construction des avantages. Les entreprises s'organisent donc autour des compréhensions mutuelles très répandues et partagées de la réalité sociale voire souhaitable.

Pour comprendre les facteurs qui influencent ces comportements des entreprises, la théorie néo-institutionnalisme constitue une source pertinente et ancienne. Elle intègre dans son analyse un équilibre de relations qui rétablirait le rapport de force entre les entreprises et les institutions. Toutefois, on a souvent reproché aux théories institutionnalistes de faire peu de place aux marges de manœuvre des firmes (Huault 2004).

#### *- Les institutions dans le néo-institutionnalisme et références historiques*

L'institutionnalisme se caractérise par certaine intemporalité qui s'adapte à l'évolution de son environnement et des organisations. En effet, « dans les sociétés modernes, les structures formelles sont aussi profondément implantées dans, et réfléchies par, des compréhensions mutuelles très répandues et partagées de la réalité sociale. Ce qui est généralement tenu bon, mauvais, souhaitable, en constitue des exemples. Beaucoup des politiques, procédures, postes, programmes des organisations modernes sont appliqués du fait de l'opinion publique, des points de vue de puissants constituants de l'environnement, de connaissances transmises et légitimées par le système éducatif, du jeu du prestige social, des lois et des définitions de la prudence et de la négligence telles qu'interprétées par les tribunaux. Ce sont ainsi les manifestations de puissantes structures institutionnelles qui fonctionnent comme des mythes rationalisés et qui s'imposent aux organisations » (Rojot 2005:415-416). Le néo-institutionnalisme conçoit dès lors, les organisations comme compréhensibles seulement s'il est tenu compte du fait qu'elles sont, d'une part, connectées entre elles, et d'autre part, construites par leur environnement (Rojot 2005). D'inspiration sociologique, les auteurs de ce courant partagent un certain nombre de postulats sur l'organisation par rapport à l'environnement institutionnel.

Les institutions servent dès lors à comprendre le fonctionnement de certains faits sociaux, économiques et environnementaux (Desreumaux 2004, 2015; Huault 2004, 2009; Dambrin et al. 2005 ; Rojot 2005). En outre, il faut distinguer l'organisation de l'institution afin de mieux appréhender le rôle de chacun. Mais surtout pour trouver les racines du nouvel institutionnalisme comme le décrivent (DiMaggio & Powell 1991). Selznick (1957) cité par (Rojot 2005:420) décrit l'organisation comme « un système d'activités consciemment coordonnés, suivant ainsi Barnard, un instrument technique pour mobiliser les énergies humaines et les diriger vers des buts établis, un moyen de coordonner tout ce qui a été divisé. C'est un outil rationnel pour accomplir une tâche, un outil « jetable » (disposable) quand il a rempli son rôle. Une institution au contraire est « le produit naturel de pressions et de besoins sociaux. Un organisme adaptable et répondant (...) influencé par l'environnement social. Elle est profondément consciente de sa dépendance sur des forces externe, ce qui change sa conception d'elle-même. Elle y gagne une stabilité venant d'une source facile de soutien mais y perd de la flexibilité ». Les institutions sont définies ici comme des structures réglementaires, des agences gouvernementales, lois, tribunaux et professions (Scott 1987; Oliver 1991). Aussi, elle réduisent l'incertitude en affectant à chacun un rôle dans les interactions sociales (Huault & Leca 2009). Toutefois, le fait que le concept d'institution puisse être interprété de multiples façons ajoute encore à la confusion (Desreumaux 2004). Boitier & Riviere (2008) défendent aussi cette idée selon laquelle, l'organisation n'est pas seulement insérée dans un jeu de contraintes techniques et économiques, mais également sous l'influence de phénomènes socio-cognitifs et politiques qui peuvent être déterminant dans ses choix structurels. Ils dressent un tableau ci-dessous qui montre que les institutions sont finalement l'adoption implicite mais obligatoire de règles et adoption de structures, outils, dispositifs, pratiques par les entreprises.

**Tableau 3 : Synthèse des définitions de l'institution, source (Boitier & Riviere 2008)**

Articles	Définition des institutions
(Barley & Tolbert 1997)	Ensemble de règles et typifications qui identifient des catégories d'acteurs sociaux et leurs activités ou relations appropriées.
(Burns & Scapens 2000)	Une façon de penser ou d'agir qui a une prévalence et une permanence, qui s'inscrit dans les habitudes d'un groupe ou de personnes. Induisent une cohérence sociale autour de l'activité humaine, à travers la production et la reproduction d'habitudes de penser et d'agir
(Hasselbladh & Kallinikos 2000)	Les institutions sont conçues comme consistant en idéaux basiques qui sont développés à travers des manières distinctes de définir et d'agir sur la réalité (i.e. des discours au sens de Foucault), soutenus par des systèmes élaborés de mesure et de documentation pour contrôler les résultats des actions.
(Phillips et al. 2004)	Les institutions sont des constructions sociales issues de l'activité discursive qui influence les actions. Le discours construit ses propres conventions, donnant du sens à la réalité à travers sa façon propre d'autoriser ou d'interdire certaines façons de penser ou d'agir.
(Dillard et al. 2004)	Un ordre établi qui comprend des pratiques sociales standardisées et limitées par des règles.
(Leca 2006)	Les institutions sont définies comme des structures et des usages qui donnent du sens et de la stabilité au comportement social des agents (Scott 2001). Elles sont fondamentalement cognitives et culturelles, à la fois habilitantes et contraignantes.

En somme, si dans la littérature, on retrouve une multitude de travaux autour des institutions et des phénomènes institutionnels, la démarche néo-institutionnaliste est davantage orientée vers l'analyse des systèmes inter-organisationnels, au-delà de l'attention portée aux seules forces en présence à l'intérieur d'une organisation (Huault 2009). Néanmoins, l'étude de la théorie néo-institutionnelle impose d'en comprendre les racines et certaines références historiques qui ont fait sa renommée.

En effet, l'ancien institutionnalisme de Selznick, ou l'institutionnalisation est un moyen de diffuser des valeurs et de promouvoir la stabilité. C'est un processus dans le temps qui arrive à une organisation. Dans le nouvel institutionnalisme, ce sont les formes organisationnelles, les composantes structurelles et les règles, et non les organisations elles-mêmes, qui sont institutionnalisées (DiMaggio & Powell 1997). En annexe, nous présentons un tableau inspiré de (Scott 2001) qui nous donne un aperçu très schématique de la théorie néo-institutionnelle et de son histoire. La TNI est un courant apparu il y a 25 ans et dont le développement est ponctué d'écrits fondateurs (Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powell 1983), d'essais de synthèse (voir notamment les deux éditions de l'ouvrage de (Scott 1995, 2001)), de recensions de réflexions, de débats et de travaux empiriques (DiMaggio & Powell 1991; Scott & Christensen 1995), de forums spéciaux dans certaines grandes revues (voir, par exemple, *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, 2002). Tout cela contribue à la visibilité et au succès du courant (Desreumaux 2004). Elle repose sur une représentation de l'organisation encadrée dans un champ organisationnel, c'est-à-dire « une communauté d'organisations qui partagent un même système de sens et dont les participants interagissent plus régulièrement et inévitablement entre eux qu'avec des acteurs en dehors du champ » (Scott 1995:56) cité par (Renaud 2017). La perspective sociologique souligne les façons dont l'action est structurée, et l'ordre rendu possible, par des systèmes partagés de règles qui contraignent à la fois l'inclination et la capacité des acteurs à optimiser leurs actions, tout en privilégiant des groupes dont les intérêts sont garantis par le biais de rétributions et de sanctions<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Ce texte est la traduction, par D. Dulong et B. François, de l'introduction de Powell (W.W.), DiMaggio (P. J.), eds, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, 1991

- *Le changement des comportements organisationnels : l'isomorphisme*

La théorie néo-institutionnelle décrit l'influence de l'environnement sur les comportements des organisations. Meyer & Rowan (1977) et DiMaggio & Powell (1983) opèrent une rupture avec l'approche structuro-fonctionnaliste en tentant d'expliquer par le contexte social la propension des organisations à adopter des structures formelles similaires (Boitier & Riviere 2008). Les travaux communs de DiMaggio & Powell (1983) s'articulent de ce fait autour d'une construction dont le concept d'isomorphisme institutionnel représente l'idée principal. Il évolue dans un champ organisationnel formé par des organisations qui globalement constituent un secteur reconnu de la vie institutionnelle.

L'isomorphisme institutionnel se définit par l'homogénéisation des comportements des organisations. Les objectifs et les motivations de la bureaucratisation et d'une plus large homogénéisation en général ont changé depuis le temps de Weber, mais l'importance des tendances auxquelles il a attiré l'attention n'a jamais été plus immédiate (DiMaggio & Powell 1983). Dans leurs travaux précurseurs, les auteurs décrivent l'isomorphisme comme un processus contraignant qui force une unité d'une population à ressembler à d'autres unités qui font face au même ensemble de conditions environnementales. La théorie institutionnelle se développe dès lors comme un paradigme cohérent et apporte une contribution durable aux analyses organisationnelles telles questions sur les processus d'institutionnalisation exigent des réponses à la fois conceptuelles et empiriques (Tolbert & Zucker 1999). Le degré d'isomorphisme qui est la prévalence d'une forme ou d'une caractéristique organisationnelle particulière est un indice de consensus (Glynn & Abzug 2002). Le plus souvent, la légitimité de l'influence survient lorsque l'organisation incorpore des constituants dans ses structures d'élaboration de politiques ou adopte des normes de rendement propres aux constituants (Suchman 1995). De ce fait, les entreprises à long terme n'utilisent pas ce pouvoir ou ne recherchent pas cette légitimité d'une manière que la société considère responsable aura tendance à le perdre (Wood 1991). La nature adaptative de l'entreprise favorise de nouveaux arguments institutionnels. Ce changement isomorphique est facilité par les désirs des dirigeants d'accroître l'efficacité de leurs organisations mais aussi la légitimité. La légitimité affecte les organisations mais aussi comment elles perçoivent le sens de certaines pratiques significatives. Puisque, la diversité des formes organisationnelles semble isomorphique à la diversité environnementale. Or, les dirigeants pour être légitimes cherchent sans cesse des solutions appropriées et ajustent leurs comportements en conséquence (DiMaggio & Powell 1983). Aussi, ce phénomène

d'homogénéisation, qui correspond non pas à un immobilisme mais à un changement convergent vers une forme organisationnelle dominante (Desreumaux 2004), contrainte mais aussi stratégique. Les structures isomorphiques fonctionnent grâce à des règles institutionnelles qui fournissent des comptes rationnels et légitimes prudents (Meyer & Rowan 1977). Une fois un ensemble d'organisations émerge comme un champ, un paradoxe surgit, les acteurs rationnels rendent leurs organisations de plus en plus similaires. Les entreprises imitent alors les comportements les plus facilement identifiables ou les plus fréquemment adoptés par les organisations apparaissant légitimes sur le terrain (Leroux & Pupion 2011). DiMaggio & Powell (1983) l'expliquent par trois processus isomorphes notamment *coercitif*, *mimétique* et *normatif* qui se produisent chacun avec leurs propres antécédents.

L'isomorphisme *coercitif* traduit le résultat produit par l'environnement institutionnelle sur de nombreux aspects du comportement et de la structure d'une organisation. DiMaggio & Powell (1983) voient une homogénéité, dans des domaines donnés et de plus en plus organisés autour de rituels de conformité à des institutions plus larges. Dans le même temps, les auteurs montrent que les organisations sont de moins en moins déterminées structurellement par les contraintes posées par les activités techniques, et de moins en moins maintenues ensemble par les contrôles de sortie. Dans de telles circonstances, les organisations utilisent des contrôles ritualisés des titres de compétences et de la solidarité de groupe. Plus subtil et moins explicite, l'isomorphisme coercitive découle de l'influence politique et le problème de la légitimité. Elle résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent et des attentes culturelles dans la société au sein de laquelle les organisations fonctionnent (DiMaggio & Powell 1983). Autrement dit l'adoption de nouveaux engagements, enjeux, politiques pour faire face à des défis comme le réchauffement climatique, la pollution, dialoguer avec les acteurs sociétaux ; organismes sans but lucratif. Selon Leroux & Pupion (2011) ces acteurs de pression coercitive réglementaire jouent un rôle clé dans le macro-environnement tel que l'état sur le front théorique l'adoption de la vision proposée comprend l'analyse des pratiques organisationnelles néo-institutionnelles et la perspective socio rationnelle. Il y a un rapport de dépendance qui parfois nuit à cette diversité d'opinions et à cette rationalité individuelle émanant des entreprises. Si bien que les organisations tendent à disparaître comme unités distinctes et limitées (Meyer & Rowan 1977). L'isomorphisme *mimétique* quant à lui résulte de l'incertitude de donner une



réponse adéquate à des changements institutionnels nouveaux ou peu développés. L'imitation des modèles organisationnels conduit le très souvent à la généralisation voire une vision dominante, une mode, des approches dominantes. Dans la plupart des cas, ce sont des grandes entreprises très avancées sur leurs politiques environnementales et de responsabilité sociale. Parfois les modèles se diffusent involontairement, à la suite de crises, l'innovation, initiatives gouvernementales. La responsabilité sociale constitue un exemple concret d'isomorphisme entre les entreprises par exemple notamment mimétique. Cyert & March (1963) décrivent celle-ci comme force puissante qui apparaît lorsque des procédés organisationnels sont mal perçus ou compris. Il caractérise le mécanisme isomorphique le plus étudié, car il favoriserait les phénomènes de mode managériale. DiMaggio & Powell (1983) l'illustrent avec la prolifération rapide des cercles de qualité et des questions de qualité de vie professionnelle dans les entreprises américaines est, au moins en partie, une tentative de modéliser les succès japonais et européens. Il conduit à l'imitation et explique l'attrait des managers pour les nouveaux outils et méthodes de gestion (Huault 2009). Ce processus est engagé dans l'esprit d'une meilleure acceptation des politiques environnementales. Dans la RSE pour tenter de convaincre les entreprises d'adopter des approches communes et parfois similaires, ces structures prennent souvent la forme de normes ISO, GRI, investissements verts, panel, réseaux verts, comités, forums. Meyer & Rowan (1977) reconnaissent que les institutions environnementales poussent à l'évolution du langage organisationnel. Ainsi, les entreprises arrivent à se calquer sur d'autres qu'elles trouvent légitime, il faut entrevoir une forme d'apprentissage. Dans ce sens, DiMaggio & Powell (1983) soutiennent que l'isomorphisme mimétique, dans la plupart des situations, le recours à des procédures légitimes établies renforce la légitimité organisationnelle et les caractéristiques de survie. Ces évolutions stratégiques renforcent leur légitimité, pour démontrer qu'elles essaient au moins d'améliorer leur gouvernance, les conditions de travail des salariés, l'image de l'entreprise. Enfin, l'isomorphisme *normatif*, quant à lui, se caractérise à travers les nations périphériques qui sont beaucoup plus isomorphiques dans la forme administrative et le modèle économique que toute théorie du système mondial de division économique du travail conduirait à s'attendre à des pressions normatives (DiMaggio & Powell 1983). Les auteurs expliquent que l'isomorphisme normative est associé à la professionnalisation. Cette typologie est analytique : les types ne sont pas toujours empiriquement distincts. Par exemple, des acteurs extérieurs peuvent induire une organisation à se conformer à ses pairs qui l'oblige à une tâche particulière par formulaire en précisant la profession responsable de son exécution. La lutte collective des

membres d'une profession pour définir les conditions et les méthodes de leur travail. De tels mécanismes créent un bassin d'individus presque interchangeables qui occupent des positions semblables à travers une gamme ou organisations, la socialisation agit comme une force isomorphique partagée (DiMaggio & Powell 1983; Desreumaux 2004; Huault 2004, 2009). Il est important aussi de souligner le rôle proactif et réactif des entreprises confrontées aux lois sociales et environnementales imposées comme le rappelle (Cruz & Pedrozo 2009). L'entreprise s'adapte sans cesse, elle franchit de plus en plus les défis qui s'offrent à elle, de l'entreprise vertueuse à celle responsable le chemin face à ces pressions institutionnelles reste long surtout dans le champ de la responsabilité sociale. L'inclusion de la responsabilité sociale trouve véritablement sa source dans le néo-institutionnalisme. Dans ce contexte, il faut noter que les syndicats de salariés jouent un rôle important en assurant l'application des dispositifs réglementaires dans le domaine social l'isomorphisme normatif résulte des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail communes et établir une légitime base de leurs activités (Pupion 2013). Le plus souvent, la légitimité de l'influence survient lorsque l'organisation incorpore des constituants dans ses structures d'élaboration de politiques ou adopte des normes de rendement propres aux constituants (Suchman 1995).

Tout compte fait, cette recherche de la conformité aux exigences de l'environnement et des engagements face à cette responsabilité sociale imbrique les organisations dans une réalité socialement construite et très instable. Néanmoins ces trois formes d'isomorphisme encadrent les comportements organisationnels et conduisent à une convergence (Pupion 2013). Cette convergence peut être interprétée par de meilleures prises en compte des impacts environnementaux, de meilleurs politiques, des produits et services plus respectueux, mais aussi des relations plus collaboratives avec les parties prenantes. Ainsi, l'isomorphisme symbolique défini comme la ressemblance des attributs symboliques d'une organisation à ceux d'autres organisations dans son secteur institutionnel augmente la légitimité organisationnelle (Glynn & Abzug 2002). Cette légitimité implique qu'elle fonctionnera différemment dans différents contextes et son fonctionnement peut dépendre de la nature des problèmes pour lesquels elle est la prétendue solution (Suchman 1995). D'autre part, dès que l'on s'intéresse au changement institutionnel, qu'il soit convergent ou non, se pose cependant la question du statut et du rôle des acteurs (Desreumaux 2004). (Meyer & Höllerer 2014) s'intéressent au fonctionnement interne des organisations en les considérant comme les principaux acteurs. Des acteurs de plus en plus en interrelation avec

l'environnement externe. Il y demeure un certain scepticisme engendré par ce manque de dialogue qui peut être envisagé pour établir un lien. Aujourd'hui, ce lien s'établit dans la mise en œuvre de la RSE aux frontières de l'entreprise (Quairel 2006a; b).

En outre, dans les limites du changement isomorphique il y a aussi une forme d'hypocrisie organisationnelle qui en ressort. Les entreprises se trouvent structurellement en situation d'hypocrisie organisationnelle explique Dumez. La notion a été avancée pour la première fois par Nils Brunsson dans un livre publié en 1989, dont une seconde édition, révisée, a été republiée en 2003 (Dumez 2016). Cette hypocrisie, (Rojot 2005:443) décrit le phénomène comme « un type de comportement fondamental, qui permet de fournir des produits qui satisfont une demande (exportations d'armes), des décisions qui en satisfont une autre (décider d'arrêter la fabrication d'armes... dans le futur), et des discours qui en satisfont encore une autre (pacifistes), combiné avec des symboles qui donnent bonne conscience aux acteurs (un président « humaniste » fait ôter bombes et canons des avions de combat du salon de l'aviation qu'il visite ». Cette hypocrisie est politique et trouve sa légitimité comme l'explique l'auteur dans un environnement aux intérêts diversifiés et contradictoires. L'indemnisation de la victime se fait presque toujours par le versement d'une somme d'argent à titre de dommages-intérêts (Cornu 2016). Les communications mettent en avant des formules vertueuses, discours variés auprès des groupes d'intérêts à la frontière du greenwashing. De ce fait, la crédibilité d'une cohésion entre politiques globales, environnementales et intérêts économiques est souvent peu probable. L'axe économique prend souvent le dessus. Il faudrait pour pallier à ce phénomène exiger la transparence et la responsabilité envers toutes les parties prenantes ainsi que la confiance mutuelle et la possibilité de discussion (Cruz & Pedrozo 2009) au-delà des frontières de l'entreprise.

#### **1.2.2.2. Le rôle des outils dans l'institutionnalisation de la responsabilité sociale**

La théorie néo institutionnelle prend comme point de départ l'homogénéité des pratiques et des dispositifs que l'on trouve sur le marché du travail, dans les écoles, les Etats et les

firmes (Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powell 1983, 1991). L'institutionnalisation des outils permet d'introduire dans la stratégie de l'entreprise des moyens qui garantissent la cohérence des politiques environnementales à celles économiques et sociales. Dans le nouvel institutionnalisme, les outils de gestion sont des éléments standardisés qui composent les organisations et sont eux-mêmes institutionnalisés. Ils sont homogènes entre eux et sont diffusés entre les organisations qui s'imitent entre elles. Ils sont reproduits et généralisés dans leur utilisation par le processus d'institutionnalisation (Château Terrisse 2012, 2013). Hasselbladh & Kallinikos (2000) montrent également que les questions posées par le néo-institutionnalisme ne peuvent être traitées sans l'analyse des instruments qui codifient et stabilisent les schèmes d'action. Les outils de gestion gérés par les mécanismes isomorphiques créent un modèle, des modes et des effets sur les organisations. Ces dispositifs transforment les organisations et permettent d'acquérir une légitimité en se conformant aux modèles dominants ou socialement acceptés (Château Terrisse 2013). Hatchuel & Weil (1992) indiquent que ce dispositif est constitué de trois éléments en interaction. Un substrat technique tout d'abord, l'ensemble des éléments concrets sur lequel est établi l'instrument et qui lui permet de fonctionner. Ensuite, une philosophie gestionnaire, c'est-à-dire un « système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation ». Ces valeurs incluses dans ces outils du gestionnaire modifient même le concept de performance de l'entreprise.

En effet, la vision traditionnelle de la performance financière à court terme a progressivement été remplacée par une vision plus large, plus globale et tridimensionnelle de la performance (Reynaud 2003). Les travaux précurseurs dans ce domaine remontent, en 1997, au groupe de travail du Commissariat Général du Plan dans lesquels Marcel Lepetit définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (Renaud & Berland 2007; Renaud 2015). Le terme de global est entendu selon deux approches non exclusives : soit relativement aux champs de responsabilité couverts, soit au périmètre retenu pour l'exercice de cette responsabilité. Longtemps, la mise en œuvre d'instruments de performance globale qui devrait permettre une évaluation intégrant dans un modèle cohérent les trois dimensions du développement l'économique, le social et l'environnemental ont été mis en œuvre durable (Capron & Quairel 2004, 2006; Quairel 2006b). Or, ces trois dimensions sont en tension permanente, voire en contradiction ce qui

rend la mesure quasi inatteignable et les outils peu fiables. Les facteurs financiers liés à la prise en compte de la RSE sont un aspect essentiel en entreprise. Nous pouvons l'observer par la transformation et le déploiement de mécanismes, dispositifs, d'outils traditionnels de gestion sous un angle durable. Cette dynamique d'institutionnalisation de la RSE est liée à la recherche d'une performance mesurable participant à la construction de son marché (Gond & Igalens 2018). Bourguignon (2000) définit « la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». Les thèmes de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et du Développement durable (DD) rencontrent un vif succès dans le monde des affaires (Bon 2009a; b). La notion de performance reste omniprésente, Wood (1991a) l'interprète par le résultat du comportement social de l'entreprise : impacts sociétaux, programmes sociétaux et politiques sociétales.

Piloter une entreprise, c'est d'abord se référer à sa stratégie pour traduire celle-ci dans l'action au quotidien, à différents niveaux de l'organisation. Mais c'est aussi continuer à nourrir cette stratégie à partir des réalités du terrain, afin de mieux affiner les orientations, construire et actualiser les plans d'action (Demeestère et al. 2017). Le traitement des problématiques environnementales a besoin d'instruments de navigation appropriés. Et, longtemps la RSE a utilisé des outils pour rendre légitime sa présence des entreprises. Les outils mis en œuvre se présentent le plus souvent comme un complément à la comptabilité et au diagnostic financiers traditionnels, auxquels ils empruntent leurs méthodologies et leur vocabulaire, ainsi que leur prétention à la neutralité (Bessire 2000, 2006; Reynaud 2015). Les entreprises sont nombreuses aujourd'hui à diffuser des informations environnementales et sociales. C'est environ 10 000 sociétés dans le monde qui rendent compte chaque année de leurs résultats en matière de RSE. Trois supports peuvent être utilisés : le rapport annuel de gestion peut contenir des données relatives à la mise en œuvre et aux résultats de la RSE, une partie du site Internet institutionnel peut lui être consacrée et enfin un rapport imprimé spécifique peut exister (Naro & Noguera 2008; Gond & Igalens 2018). Contrainte ou action volontaire, en France, la loi, certainement la plus importante à ce jour en matière de RSE, est la loi du 15 mai 2001 (loi NRE) qui invite les sociétés cotées à être des « entreprises citoyennes » puis la loi de 2001 a été complétée

par les lois Grenelle I<sup>35</sup> et II<sup>36</sup>, qui vont venir préciser et étendre ces obligations de reporting (Laulom et al. 2016). Une des obligations liées à au Grenelle de l'environnement est l'obligation pour l'entreprise de publier l'ensemble de ses actions en matière de RSE notamment le reporting. Le reporting sociétal, aussi appelé reporting RSE ou reporting social et environnemental, peut être défini comme la publication régulière d'informations sur la manière dont l'entreprise appréhende les impacts économiques, environnementaux et sociaux de ses activités. Il consiste à mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, et à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes. (Capron & Quairel 2016 ; Gond & Igalens 2018). Puis, bien qu'il n'existe aucun modèle « officiel » de reporting, les organisations, notamment les entreprises cotées, s'inspirent des lignes directrices de la Global Reporting Initiative GRI (Renaud 2015b). À ce jour, l'expression littérale « Développement Durable » semble assurer une signalisation claire et consensuelle au regard de l'intention visée. Par contre, lorsque les informations sociales et environnementales sont intégrées dans le corps du rapport annuel, elles sont recensées au sein de chapitres aux dénominations variées qui contribuent à créer un certain flou sémantique (Giordano-Spring & Rivière-Giordano 2008). Renaud & Berland (2007) proposent dans le tableau ci-dessous quelques outils qui peuvent servir au pilotage dans l'exercice de la responsabilité sociale d'une performance à vocation durable ou globale. La volonté de reddition des comptes à destination des parties prenantes devrait traduire une véritable intention stratégique consistant à inclure la problématique du développement durable dans les orientations stratégiques de l'entreprise ; ces orientations stratégiques devraient donner lieu à un redéploiement au sein des processus (Capron & Quairel 2003; Naro & Noguera 2008).

**Tableau 4: Exemple d'outils de pilotage de la performance dite durable**

Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise » AFNOR (2003)
----------------	--

<sup>35</sup> La loi Grenelle I ou loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre des 268 engagements du Grenelle Environnement [https://fr.wikipedia.org/wiki/Lois\\_Grenelle](https://fr.wikipedia.org/wiki/Lois_Grenelle)

<sup>36</sup> La loi Grenelle II ou loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement qui en décline les objectifs en dispositions plus précises en 57 articles groupés en 6 titres pour formuler un cadre d'action pour répondre à l'urgence écologique et besoin de transition écologique [https://fr.wikipedia.org/wiki/Lois\\_Grenelle](https://fr.wikipedia.org/wiki/Lois_Grenelle)

Norme ISO 26000	La norme ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008.
Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE</li> <li>- SBSC : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux, Hockerts (2001)</li> <li>- TBSC : c'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes, Supizet (2002)</li> </ul>
Triple Bottom Line Reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
Reporting GRI	La GRI définit les lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports de développement durable et propose des indicateurs de performance repartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

## **Conclusion du chapitre**

L'entreprise engagée a acquis au fil du temps une expérience face aux nombreux défis économiques, sociaux et environnementaux. Une politique de responsabilité sociale visant à répondre aux attentes des actionnaires promeut la transparence en tant que rentabilité financière objective et la qualité de la gouvernance (Pupion 2013) mais elles gagnent en authenticité du fait de la prise en compte et de la reconnaissance des parties prenantes. La visibilité médiatique expose les activités de l'entreprise aux yeux et aux critiques des différentes parties prenantes ayant le pouvoir de déclencher des conflits et de saper la réputation de l'entreprise (Bastianutti 2014). Ainsi, le fait que les entreprises reconnaissent les besoins de celles-ci et les implications de leurs actions pour la performance des entreprises, elles les encouragent à rechercher un certain type de gouvernance guidée par les principes qui sous-tendent le développement durable (Cruz & Pedrozo 2009). La théorie néo-institutionnelle a une finalité essentiellement compréhensive (Desreumaux 2004) et l'une des principales caractéristiques des analyses des organisations est la dynamique du changement social (Tolbert & Zucker 1999). Si bien que les acteurs élaborent de nouvelles pratiques et construisent autour d'eux un environnement qui favorisent l'échange et donc le dialogue. Dans le chapitre suivant nous allons voir comment ces processus sur le terrain affectent le comportement (Meyer & Höllerer 2014) de ces acteurs. Pourtant, toutes les dirigeantes et tous les dirigeants ne seront pas orientés par les mêmes principes éthiques, valeurs et expériences ou rapport à l'environnement qui justifiera l'adoption d'un outil comme le dialogue dans l'exercice de la RSE.



## Chapitre 2 : l'engagement et le rôle des parties prenantes dans l'exercice de la responsabilité sociale

### Résumé

Nous avons présenté dans le chapitre 1 la théorie néo-institutionnelle essentiellement basée sur les travaux autour de l'isomorphisme institutionnel. Il met en évidence que les entreprises font face à trois types de pressions issus de l'environnement : coercitive, mimétique et normative (DiMaggio & Powell 1983). Face à ces pressions, les entreprises déploient des stratégies sociétales tournées vers l'environnement externe. Cependant, les dirigeants émettent souvent cette difficulté à légitimer une gouvernance dite collaborative avec les parties prenantes. Ces actions peuvent être interprétées comme du greenwashing ou une forme d'hypocrisie organisationnelle. De ce fait, il devient important de susciter chez les parties prenantes une forme d'engagement engendrée par une participation de plus en plus active aux activités de l'entreprise. Cela peut se traduire dans l'exercice de la responsabilité sociale par l'attribution de rôles à certains acteurs externes. L'identification de ces acteurs clés passe donc par une analyse de la théorie des parties prenantes en phase avec ce que l'on a coutume d'appeler le troisième institutionnalisme (Bonnafeus-Boucher & Rendtorff 2014). En effet, la théorie favorise l'intégration des préoccupations sociales et environnementales mais aussi la satisfaction des attentes des parties prenantes. L'enjeu de ce chapitre est de voir comment le choix de certains acteurs engagés dans l'exercice de la RSE participe à son évolution et à de nouveaux mécanismes de prise de décisions.

## 2.1. L'identification des parties prenantes

### 2.1.1. Définitions du concept de parties prenantes

Le terme « partie prenante » est une traduction imparfaite de l'anglais *stakeholder* qui signifie littéralement un détenteur (holder) possédant un enjeu (stake). Moins littéralement, stakeholder renvoie à celui qui prend part à quelque chose, voire qui prend parti (Bonnafous-Boucher & Rendtorff 2014). Les travaux de Mercier (2010) sur l'analyse historique du concept de partie prenante présente « Dodd (1932) et Barnard (1938) comme des pionniers de la théorie des parties prenantes lorsqu'ils avancent l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire. Ils constatent la séparation croissante entre propriété et contrôle dans les grandes entreprises, ce qui remet en cause la vision traditionnelle de la propriété. Les actionnaires ont perdu ce statut distinctif et ne possèdent plus l'ensemble des droits liés à la propriété. Dodd affirme que les responsabilités des dirigeants doivent être élargies à tous les autres groupes, pour lesquels il emploie le terme de « constituencies » (1932 : 1148). Le pouvoir des dirigeants dépend donc de la communauté dans son ensemble. L'entreprise moderne est une « institution économique qui a un objectif social aussi bien qu'une fonction économique qui est de faire des profits ».

Officiellement, le terme *stakeholder* est exprimé publiquement lors d'une conférence prononcée dans le Stanford Research Institute (1963), faisant état de « tout groupe duquel une organisation est dépendante pour sa survie ». Vingt ans plus tard, le terme stakeholder est défini par Freeman<sup>37</sup> en 1984 comme « un individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Il est par conséquent difficile de déterminer a priori qui est une partie prenante. Cela dépend de l'analyse concrète et de la situation précise d'une organisation, et plus particulièrement d'une entreprise (Bonnafous-Boucher & Rendtorff 2014).

---

<sup>37</sup> R. Edward "Ed" Freeman est un éducateur, un consultant et un conférencier prolifique, surtout connu pour son travail sur les thèmes de la gestion des parties prenantes et de l'éthique des affaires. Il enseigne aussi à gérer avec sens, aidant les organisations à créer une culture qui fait ressortir le meilleur de chacun. Il est peut-être mieux connu pour son livre primé, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, d'abord publié en 1984 et réédité en 2010 par Cambridge University Press. Il s'agit d'un ouvrage de référence, qui aurait contribué à définir et à façonner notre compréhension de la façon dont les bonnes pratiques de gestion sont réellement fondées sur les relations – les relations avec les parties prenantes qui comprennent et affectent ou sont affectées par l'entreprise. En plus de plusieurs livres qu'il a écrit, Ed a été rédacteur en chef de la série de 15 volumes Ruffin en éthique des affaires publié par Oxford University Press. Il est le co-rédacteur avec Mette Morsing et Jeremy Moon de la nouvelle série, affaires, société et création de valeur, publié par Cambridge University Press, qui contient actuellement dix volumes. Traduit de <https://redwardfreeman.com/in-person/>

Freeman (1984) a inspiré une multitude de travaux sur le concept, des interprétations tant en management stratégique, qu'en gestion ou économie. L'entreprise devient un système socio-économique structuré ouvert sur son environnement, finalisé devant satisfaire des exigences de pérennité et de flexibilité, et tenter d'assurer les réalisations des objectifs des différentes parties prenantes (Martinet & Silem 2005). Heuristique, édifiante mais aussi ambiguë cette théorie sert souvent de référence aussi bien à des discours, qu'à des actions liées aux politiques de responsabilité sociale (Bonnafous-Boucher & Pesqueux 2006; Acquier & Aggeri 2008; Mercier 2010; Bonnafous-Boucher & Rendtorff 2014).

La définition de la partie prenante s'intéresse aussi au territoire, pouvoir et à l'influence de ces acteurs. La littérature distingue pour certaines approches une vision large et pour d'autre étroite. La vision étroite sert à représenter les stratégies des entreprises qui veulent identifier les groupes pertinents qui pourraient influencer leur développement économique. La vision large des parties prenantes, en revanche, repose sur l'idée que l'entreprise doit prendre en compte d'autres acteurs et peut être affecté par presque tout son environnement. En outre, une conciliation est recherchée en permanence dans les intérêts contradictoires des groupes (Gond & Mercier 2005; Mercier 2010). Bonnafous-Boucher & Rendtorff (2014), S. 12–13 ont repris les travaux de Mitchell, Agle, & Wood (1997) en montrant ces variabilités des caractéristiques du concept. Sa popularité a facilité son utilisation pour la description des relations entre les parties prenantes et les entreprises. Son but a toujours été de parvenir à un juste équilibre entre intérêts et enjeux comme on peut le voir ci-dessous<sup>38</sup> dans le tableau 5. Au-delà, à travers les aspects contractuel, relationnel ou encore les attributs individuels, on note un élargissement du rôle et de l'importance des parties prenantes Abboubi & Cornet (2010) voir le Tableau 6 : Différentes approches du concept de parties prenantes. Elles fondent en conséquence leur omniscience par rapport à des normes, valeurs, idéologies, qui leurs sont propres, omniscience au nom du principe de liberté et de la légitimité accordée à la proximité avec le « terrain » (Freeman 1984; Mercier 2001; Bonnafous-Boucher & Pesqueux 2006; Minvielle 2006; Pesqueux 2006, 2017; Bonnafous-Boucher & Rendtorff 2014).

En somme, si les différentes contributions autour de ce concept montrent une forme de richesse théorique, elle démontre aussi le manque de contenu de celle-ci par la présence de fondamentaux théoriques forts. Dès ses débuts, si le concept a ambitionné d'être un phénomène conciliateur aujourd'hui elle relève de la stratégie (Bonnafous-Boucher &

---

<sup>38</sup> Renvoi

Rendtorff 2014). Toutefois, l'importance des dirigeants à l'égard des parties prenantes ne cesse d'évoluer et la contribution notamment des travaux de Clarkson (1995) en sont un exemple intéressant. Pour notre recherche, sa méthodologie fondée sur le principe de la satisfaction des attentes des parties prenantes a donné une définition autour de la notion de risque et de droit. La première désigne la partie prenante comme celui « qui s'expose à un risque dû au fait d'avoir investi une forme de capital- humain ou financier –dans une entreprise » ou « pour qui les activités d'une organisation comportent un risque ». La deuxième définition de l'auteur implique ceux « qui ont, ou prétendent avoir des droits sur des intérêts dans une entreprise ou dans ses activités ». Dans cette approche de Clarkson (1995) les entreprises gèrent les relations avec les parties prenantes par la spécification de chaque question, intérêt, attente, enjeu plutôt qu'avec tout l'environnement où certains acteurs se confondent. Dans notre recherche reconnaître individuellement les parties prenantes dans le dialogue, mais aussi le risque qu'elles prennent dans ces discussions est important pour sa réussite. Car l'idée de justice et d'équité reflètent la responsabilité sociale. Aujourd'hui, le pouvoir s'observe dans le champ de l'interaction : il est tributaire des rapports qui se nouent entre les personnes et les groupes et doit être abordé en termes relationnels (Akoun & Ansart 1999).

**Tableau 5 : Chronologie des définitions du concept par Mitchell, Agle, & Wood (1997) adaptation française de Bonnafous-Boucher & Rendtorff (2014), S. 12–13**

Sources	Intérêts/Enjeu
Standford Research Institute (1963)	« Des groupes sans le soutien desquelles l'organisation cessera d'exister » (cité in Freeman et Reed, 1983 ; Freeman, 1984).
Rhenman (1964)	« Qui dépendent de l'entreprise pour réaliser leurs objectifs personnels et dont l'entreprise dépend en vue de son existence ».
Ahlstedt et Jahnukainen (1971)	« Poussées par leurs propres intérêts et objectifs, elles participent aux activités de l'entreprise, avec laquelle elles ont une relation d'interdépendance » (cité in Nasi, 1995).
Freeman et Reed (1983, p.81)	Large : « qui peuvent affecter la réalisation des objectifs d'une organisation ».

	Etroit : « dont l'organisation dépend pour sa survie ».
Freeman (1984, p.46)	« Peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation ».
Freeman et Gilbert (1987, p.397)	« Peut affecter ou être affectés par une entreprise.
Cornell et Shapiro (1987, p.5)	Des « demandeurs » avec des « contrats »
Evan et Freeman (1988, p.75-76)	« Qui ont un intérêt légal dans la firme »
Evan et Freeman (1988, p.79)	« Qui bénéficient de ou sont lésés par les actions des entreprises, et dont les droits sont ou violés ou respectés par ces mêmes actions ».
Bowie (1988a, p.112, note 2)	« Sans le soutien duquel l'organisation cesserait d'exister ».
Alkhafaji (1989, p.36)	« Groupes pour lesquels l'entreprise est responsable »
Carroll (1989, p.57)	« Prétend posséder un ou plusieurs intérêts de ce genre » ; « des intérêts aux titres (légaux ou moraux) à la propriété des avoirs de l'entreprise ».
Evan et Freeman (1990)	« Ceux qui ont signé un contrat »
Thompson et al. (1991, p.209)	En « relation avec une organisation »
Savage et al. (1991, p.61)	« Ceux qui ont un intérêt dans les actions d'une organisation et (...) la capacité de l'influencer ».
Hill et Jones (1992, p.	« Des constituants qui ont un intérêt légitime dans l'entreprise

133)	(...) grâce à l'existence d'une relation transactionnelle » qui « fournissent des ressources critiques à l'entreprise (contributions) ; en échange, les deux parties s'attendent à ce que leurs intérêts soient satisfaits (par des avantages) ».
Brenner (1993, p. 205)	« Qui ont une relation légitime et non triviale avec une organisation (caractérisée, par exemple, par) des transactions d'échange, des actions qui affectent les autres, des responsabilités morales ».
Carroll (1993, p.60)	« Qui prétend avoir un ou plusieurs intérêts de ce genre dans une entreprise ». « Peut être affecté par l'entreprise ou l'affecter ».
Freeman (1994, p.415)	« Qui participent au processus humain de création de valeur ».
Wicks et al. (1994, p.483)	« Qui interagissent avec, définissent ou donnent une signification à l'entreprise ».
Langtry (1994, p.433)	« Ceux et celles dont l'entreprise a une responsabilité significative pour leur bien-être ou qui possèdent un titre moral ou légal à la firme ».
Starik (1994, p.90)	« Ceux et celles qui sont capables de faire connaître leurs intérêts » ; « peuvent influencer ou sont influencés par, ou encore qui ont le potentiel d'influencer une organisation ».
Clarkson (1995, p.5)	« Qui s'exposent à un risque dû au fait d'avoir investi une forme de capital- humain ou financier –dans une entreprise » ou « pour qui les activités d'une organisation comportent un risque ».
Clarkson (1995, p.106)	« Qui ont, ou prétendent avoir des droits sur des intérêts dans une entreprise ou dans ses activités ».
Nasi (1995, p.19)	« Ces interactions avec l'entreprise rendent possible l'existence de cette dernière »

Brenner (1995, p.76, note 1)	« Qui peuvent impacter ou être impactés par l'entreprise/l'organisation »
Donaldson et Preston (1995, p.85)	« Des individus ou des groupes qui ont des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux ou substantifs de l'activité des entreprises ».

**Tableau 6 : Différentes approches du concept de parties prenantes par Abboubi & Cornet (2010)**

<b>Approche</b>	<b>Idée principale</b>	<b>Auteurs/ sources</b>
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation	(Freeman, 1984; Freeman & Reed, 1983; Rhenman & Stymne, 1965)
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation	(Cornell & Shapiro, 1987)
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non	(Donaldson & Preston, 1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation	(Clarkson, 1995; Freeman & Evan, 1990; Hill & Jones, 1992)
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution peut varier	(Clarkson, 1995 ; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994)
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence	(Mitchell, et al., 1997)
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel	(Girard & Sobczak, 2010)

### *2.1.2. La typologie des parties prenantes*

L'identification des parties prenantes désigne l'action par laquelle l'entreprise établit une liste d'acteurs qu'elle juge avoir un certain impact, influence, autorité, pouvoir. Cette question de représentativité des acteurs à toute son importance dans la définition des politiques pour garantir une certaine légitimité. Autrement dit, en France, le droit du travail confère aux syndicats une représentativité pour les salariés, il n'en est pas de même pour les ONG et les diverses associations (Capron & Quairel 2015). Ainsi, mettre « les noms et les visages » sur les députés sociétaux qui sont plus urgents à l'entreprise (Freeman 1984, 2010; Carroll 1991; Freeman et al. 2007) reste un exercice assez complexe.

Les groupes d'activistes sociaux et autres dans les années 1960 préconisent une notion plus large de la responsabilité des entreprises. Carroll (1979, 1991) indique qu'au début des années 1970 ce message est devenu important à la suite de la création de plusieurs agences et associations traitant les problématiques environnementales :

- Environmental Protection Agency (EPA)
- Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)
- Occupational Safety and Health Administration (OSHA)
- Consumer Product Safety Commission (CPSC).

Dans la littérature, il existe diverses typologies de parties prenantes. Les typologies sont un système de classification des individus. Elle permet d'établir des correspondances afin de créer des groupes spécifiques en fonction de leurs enjeux et intérêts. La classification de Clarkson (1995) par exemple se base sur un droit de propriété de la reconnaissance des intérêts présentes ou futures de chaque partie. Ces intérêts très revendiqués peuvent être légaux ou moraux, individuels ou collectifs.

Sa classification repose sur un principe de parties prenantes volontaires et involontaires correspond à notre approche de la théorie des parties prenantes. Clarkson (1995) identifie, les parties prenantes primaires qui regroupent les parties essentielles à l'entreprise celle qui concernent sa survie notamment les actionnaire, fournisseurs, clients. La recherche de profit, de satisfaction de leurs intérêts, d'éléments aidant les entreprises à ne pas se mettre en porte à faux avec eux ou ne pas prendre en compte leurs partie de risque met sous tension l'entreprise en permanence. Elles sont obligatoirement volontaires car de la survie



de l'entreprise dépend leurs apports. Puis les parties prenantes secondaires qui ont réellement la capacité de mobiliser l'opinion publique en faveur ou en opposition à la performance d'une entreprise sont très souvent inaccessible et involontaire à certains projets par crainte d'être instrumentalisés. Une des limites de ces typologies est la sous-représentation de la société, en effet qui parlera au nom de ses parties prenantes qui ne peuvent pas s'exprimer ou qui n'ont pas assez de moyens de le faire. La classification de Clarkson (1995) appelle ceux et celles qui se sentent concerner et pensent avoir un intérêt mais la méthode par investigation exhaustive de liste d'acteurs est une chimère, quand bien même on ferait appel aux calculs de probabilité (Bonnafeous-Boucher & Rendtorff 2014). La principale motivation des entreprises à s'engager dans une telle démarche est la valeur qu'elle en espère, à tout le moins en matière de réduction des coûts.

Les chercheurs et spécialistes du domaine retournent en mettant en évidence le danger du marketing éthique ou du greenwashing des entreprises (Caron & Gendron 2007) et des initiatives d'intégration de parties prenantes dans la stratégie des entreprises souvent critiquées. La littérature autour des typologies des parties prenantes reste vaste. Nous avons identifié quelques-unes dans le tableau 7.

**Tableau 7: Typologie de parties prenantes**

Auteurs	Parties prenantes	Cible
Carroll et Näsi (1997)	Internes	(Propriétaires, dirigeants, employés)
	Externes	(Concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel)
Carroll et Buchholtz (2000, 68); Gibson (2000, 245); Weiss (1994, 32); Clarkson (1995, 106)	Primaires	Propriétaires, employés, fournisseurs et clients)
	Secondaires	Les media, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, Concurrents, public et société
Clarkson (1995)	« Volontaires » et « Involontaires »	
Goodpaster (1991) ;	« Stratégiques » ou « morales »	

Frooman (1999, 191)		
(Mitchell et al., 1997)	Urgence	Urgentes, puissantes et légitimes identifient ces facteurs comme expliquant l'attention portée par les managers à certains types de parties prenantes dans un contexte de ressources en temps limités
	Pouvoir	Des groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles ou futures de la firme
	Légitimité	Le groupe correspond à sa reconnaissance et son acception sociale. Selon leurs attributs, les parties prenantes seront incontournables, dominantes, dangereuses, dépendantes, dormantes

En outre, au-delà de ces typologies Donaldson et Preston (1995) décèlent trois approches de la théorie permettant de mieux comprendre les décisions des managers dans ces critères de classification. Le tableau 8 ci-dessous présente donc ces approches notamment une dite descriptive, instrumentale et normative. Ces différentes approches rendent la cartographie des parties prenantes propre à la vision que peut avoir le manager de sa stratégie de responsabilité sociale. Cartographier les parties prenantes revient ainsi à construire un document pratique, pertinent et utile dans l'exercice de la RSE. Toutefois, l'importance théorique vers la représentation des parties prenantes souffre d'un manque d'informations sur comment se crée un environnement favorable (Luoma & Goodstein 1999).

En définitive, le point de vue contractuel de l'entreprise n'est probablement pas suffisant pour arriver à gérer les pressions issues de l'environnement externe. D'autres concepts et théories peuvent compléter, renforcer ce que nous avons soutenu c'est-à-dire l'idée de base que toute théorie contractuelle viable est mieux conceptualisée lorsqu'elle est perçue comme un ensemble de contrats multilatéraux entre les parties prenantes (Freeman & Evan 1990). La gestion des parties prenantes est essentielle à l'analyse de l'environnement sociopolitique de l'entreprise et, in fine, à la définition et à la conception de stratégies de

responsabilité sociétale appropriées pour chaque catégorie de parties prenantes (Tirilly 2018).

Mais il est difficile de satisfaire simultanément toutes les parties. L'entreprise se doit d'effectuer un effort d'adaptation qui tend vers un apprentissage rude et permanent. La volonté est en effet l'essentiel tant les mécanismes de résistance au changement sont puissants. Les moyens pour y parvenir restent nombreux : imitation des meilleures pratiques, recours à du conseil, réexamen, voire re-engineering des process. Ce sont les valeurs réellement partagées par les dirigeants qui sont le moteur. Lorsque ces valeurs sont celles de l'arrogance, du syndrome de la toute-puissance et parfois même du mépris pour le reste du monde, elles n'autorisent aucun apprentissage (Gond & Igalens 2018). Mais aussi elles rendent les différentes formes d'engagement complexes (Sobczak & Antal 2010). L'intégration et l'engagement des parties prenantes apporte un surplus aux dirigeants dans la gestion de la RSE. Et, la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale d'entreprise peuvent être comprises et abordées au moyen d'un engagement dialogique (Bebbington et al., 2007).

**Tableau 8 : Différentes approches des parties prenantes par Donaldson & Preston 1995**

	<b>Descriptive</b>	<b>Instrumentale</b>	<b>Normative</b>
<b>Unité d'analyse</b>	<b>Reconnaissance des intérêts des PP</b>	<b>Gestion stratégique des PP</b>	<b>Légitimité des intérêts des PP</b>
<b>Dimension théorique</b>	Critique et explication des caractéristiques spécifiques d'entreprises et des comportements. L'approche montre une réalité de la gestion des entreprises et la prise en compte des intérêts de l'environnement externe	Rapport entre des approches de partie prenantes et des objectifs généralement tournés vers la rentabilité. Indépendamment de leurs méthodologies, les études basées sur une approche instrumentale des parties prenantes ont eu tendance à produire des implications suggérant que l'adhésion aux principes de partie prenante et des pratiques réalise des objectifs de performance conventionnels d'entreprise	Ethique et codes de déontologie s'y côtoient. Elle interprète la fonction de la société y compris l'identification des orientations morales ou philosophiques pour l'exploitation et la gestion de la société. Elle aspire à une reconnaissance réciproque d'intérêts divergents des parties prenantes. Particulièrement très idéaliste elle s'oppose directement à celle instrumentale
<b>Apport managérial</b>	Aide à l'identification des parties prenantes	Levier d'opportunités Maîtrise des risques externes	Prescriptive, recommandation des comportements à adapter

## 2.2. L'engagement dans la responsabilité sociale de l'entreprise

### 2.2.1. Définitions de l'engagement des parties prenantes en RSE

La thématique de l'engagement se développe en responsabilité sociale comme cette volonté de rationaliser et/ou de structurer les rapport entreprise/parties prenantes. Dans la recherche en gestion, le premier auteur à faire mention du concept est Becker (1960), qui définit l'engagement comme une disposition d'un individu à s'engager dans « consistent lines of activities » (p. 33), basé sur les coûts associés à un départ (Deschênes et al. 2015). Les entreprises se sont toujours engagées à travers des contrats, des produits ou services pour les clients, leurs salariés, des actionnaires, des fournisseurs, la société. De plus, l'engagement peut être entendu au sens de « *conduite* » ou au sens d'« *acte de décision* », selon qu'il désigne un mode d'existence dans et par lequel l'individu est impliqué activement dans le cours du monde, s'éprouve responsable de ce qui arrive, ouvre un avenir à l'action, ou qu'il désigne un acte par lequel l'individu se lie lui-même dans son être futur, à propos soit de certaines démarches à accomplir, soit d'une forme d'activité, soit même de sa propre vie »<sup>39</sup>.

Les nombreuses définitions de l'engagement proposées dans la littérature s'articulent autour des notions comme le pouvoir de l'action, l'éthique, les valeurs intrinsèques mais surtout la volonté d'agir pour autrui. La théorie des parties prenantes nourrit implicitement le concept. Elle le renvoie à l'analyse par les parties prenantes et pour les parties prenantes. Lorsque les entreprises identifient les parties avec lesquelles elle veut travailler, des dispositifs d'intéressement permettent d'articuler les rôles proposés par l'initiateur du projet et les rôles que les acteurs acceptent de jouer (Loufrani-Fedida & Saint-Germes 2018).

Par ailleurs, Greenwood (2007) l'aborde par le prisme de l'implication qui d'une manière positive agit dans les activités organisationnelles de l'entreprise. Cet engagement prendrait la forme d'une association mutuellement bénéfique et une coopération juste. Le concept renvoie à une stratégie beaucoup plus inclusive des parties prenantes. Au-delà, Abboubi & Cornet (2010) distingue une approche dite réactive c'est-à-dire celle qui se traduit par la sollicitation des parties prenantes revendiquant leurs places dans l'entreprise. Et l'autre,

---

<sup>39</sup> <https://www.universalis.fr/encyclopedie/engagement/>

une approche dite proactive qui traduit un scénario inverse. L'approche dite proactive est la plus courante car elle conjugue performance et responsabilité (Renaud & Berland 2007). Ce besoin de coopération entre les différents acteurs montre l'importance accrue que prend le concept d'engagement surtout d'un point de vue théorique exploité ci-dessous dans un tableau originaire des travaux (Greenwood 2007). L'engagement des parties prenantes se conçoit dès lors comme la création d'un réseau de responsabilité mutuelle (Andriof et al. 2002). Si l'engagement est inscrit par nature dans le long terme, il peut donner lieu à des stratégies d'action différentes en fonction des rationalités qui le sous-tendent (Loufrani-Fedida & Saint-Germes 2018).

**Tableau 9 : Approches du concept d'engagement présenté par (Greenwood 2007)<sup>40</sup>**

<b>L'engagement comme une forme de</b>	<b>L'engagement devient un mécanisme/dispositif pour...</b>	<b>Réflexion de ...</b>
Responsabilité, Obligation fiduciaire	Acquittant le devoir moral de l'entreprise	Evan and Freeman, 2004
Consentement	Améliorer le consentement explicite volontaire, améliorer, injustice	Van Buren III, 2001
Gouvernance d'entreprise	Permettre aux parties prenantes d'accéder à la prise de décision, renforcer la voix des parties prenantes	Freeman, 1984 Van Buren III, 2001
Participation	Permettant aux parties prenantes de participer dans l'entreprise	Arnstein, 1969
Équité	Remplir l'obligation envers les parties prenantes	Phillips, 1997
Coopération	Renforcer la coopération fondée sur la confiance	Peccei and Guest, 2002
Responsabilité	Améliorer la responsabilisation de l'entreprise	Gray et coll., 1996
Gestionnaire,	Encourager l'unité des valeurs, réprimer la dissidence, décourager les communications informelles	Gestion générale, Littérature

<sup>40</sup> Citation : (Arnstein 1969; Evan & Freeman 1988; Phillips 1997; Sillanpää 1998; Van Buren 1999; Owen et al. 2000; Buren III 2001; Swift 2001; Deegan 2002; Livesey & Kearins 2002; Peccei & Guest 2002; Power 2004; Kamoche 2006)

Unitarisme		
Engagement élevé des ressources humaines	Obtenir la contribution des employés, devenir un 'employeur de choix'	Peccei and Guest, 2002
Comptabilité non financière	Mesurer et valoriser les actifs non financiers et incorporels de l'entreprise, par exemple le capital intellectuel, le capital social	
Management Stratégique	Gérer l'entreprise en réponse aux intérêts des PP	Freeman, 1984
Apprentissage en continu	Impliquer les parties prenantes afin que l'entreprise puisse continuellement apprendre et améliorer	Sillanpaa, 1998
Légitimité	Légitimation de l'entreprise à ses parties prenantes	Deegan, 2002
Gestion des risques	Déviation critique	Deegan, 2002
Contrôle social et construction, Méfiance	Substituant à la confiance ou atténuant la méfiance	Swift, 2001
Capture managériale	Améliorer le control de gestion	Owen et al., 2000
Construction sociale	Construction d'une image de l'entreprise	Livesey et Kearins, 2002
Remède fatal	Saper les objectifs démocratiques en tentant de contrôler l'incommensurable et le rendre rationnel et objectif	Power, 2004
Appropriation des connaissances	Transformer les connaissances tacites des parties prenantes en connaissance explicite	Kamoche, 2006 Power, 2004
Immoralité	Supprimer l'instinct moral	Kamoche, 2006 Power, 2004

### *2.2.2. Les modalités de l'engagement socialement responsable*

Les modalités de l'engagement dans l'exercice de la responsabilité sociale induisent des structures adaptées qui prennent dès lors une forme concrète à travers la reconnaissance d'intérêts particuliers, d'enjeux et de la recherche d'une valeur dite partenariale. La littérature en gestion rappelle sans cesse en théorie des organisations que l'entreprise a le devoir de garantir la rémunération de ses actionnaires à travers les dividendes (Jensen 2000; Rojot 2005; Desreumaux 2015; Marais & Reynaud 2016). Celle-ci se frotte aux exigences parfois contradictoires des parties prenantes externes qui favorise un environnement turbulent et complexe. Moquet (2005) perçoit une forme d'opportunité qui peut porter ses fruits par l'engagement. Ces pressions, tout comme une réflexion plus profonde sur la nature de la mission et du rôle des entreprises, interpellent sur la responsabilité propre de ces acteurs (Gomez 2003; Marais & Reynaud 2016).

#### *- Les caractéristiques des acteurs engagés*

Les milieux d'affaires considèrent désormais les différents acteurs de la société civile comme essentiels puisqu'ils sont devenus un des pivots de la politique de l'entreprise (Igalens & Point 2009; Capron & Quairel 2015). Les partenaires externes ont la possibilité de s'exprimer dans un cadre codifié, les négociations sont rendues possibles afin de limiter les apparitions d'opérations imprévues comme les boycotts ou les grèves. Le dirigeant devient alors un arbitre entre les actionnaires et les autres parties prenantes en veillant à ce que les gains résiduels fassent l'objet d'un partage efficient, efficace et équitable (Martinet & Reynaud 2004a; b). Ainsi, un dirigeant exerce sa responsabilité pleine et entière autour de différentes sphères qui nécessiterait à la fois de contrôler sa marge de manœuvre pour prévenir les risques d'opportunisme, de développer des mécanismes de gouvernance susceptibles de fonder une responsabilité démocratique et collective mais aussi, et dans le même temps, de redonner de la flexibilité au dirigeant pour créer des espaces de liberté lui permettant de piloter de manière dynamique des compromis durables (Marais & Reynaud 2016). De même que, dans son management, il déploie des actions responsables, selon une approche pragmatique, découlant de convictions à la fois éthiques et instrumentales (Murillo & Lozano 2006; Vives 2006) cité par (Van Der Yeught 2017) ci-dessous montre qu'un dirigeant œuvre dans le développement durable par une prédisposition aux enjeux environnementaux. Finalement, les rapports entre les acteurs économiques et la société



sont aussi ancienne que l'entreprise elle-même (Stückelberger 2009). De ce fait l'engagement en mêlant confiance, connaissances et valeurs peut fournir un fondement au capital social (Girard & Sobczak 2010).

**Tableau 10 : Compétences du dirigeant responsable**

Compétences cognitives	« Il s'agit alors pour l'entrepreneur de maîtriser les nombreux outils et techniques du management, ce qui suppose une solide formation initiale et plusieurs années d'expérience. Ses connaissances, développées lors des phases antérieures, lui permettent d'évaluer les impacts sociaux et environnementaux de ses activités (Willard et al., 2010). Willard, M., Wiedmeyer, C., Flint, R. W., Weedon, J. S., Woodward, R., Feldman I., & Edwards, M. 2010. The Sustainability Professional : 2010 Competency Survey Report. Environmental Quality Management, autumn 2010 : 49-83 »
Compétences relationnelles	« La dimension relationnelle des compétences est ici dominée par la mise en œuvre d'un management des parties prenantes, internes (en favorisant l'implication et la participation des salariés, par exemple) et externes (communication sur les valeurs, prise en considération des intérêts des différents groupes de parties prenantes) (Dontenwill, 2005 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Fassin et al., 2011 ; Kechiche et Soparnot, 2012) »
Compétences fonctionnelles	« Au plan fonctionnel, il organise un système d'audit afin d'évaluer régulièrement les impacts sociaux et environnementaux de son entreprise et il assure les réajustements requis, le cas échéant, afin de maintenir la cohérence recherchée entre objectifs d'efficience et de durabilité, dans la perspective d'une création de valeur sociétale (Murillo et Lozano, 2006 ; Vives, 2006 ; Willard et al., 2010 ; Porter et Kramer, 2006, 2011) »

Méta-compétences	« Le conduisent à confronter son entreprise a d'autres et à accepter les remises en question favorisant les apprentissages en double boucle aux plans individuel et organisationnel (Argyris, 1995 ; Van der Yeught, 2015) ».
------------------	---

L'engagement sollicite des actes qui demande d'aller au-delà d'une simple prise en compte, de conformité ou de communication pour l'entreprise. Il s'agit ici de transformer une vision typiquement centrée autour de l'actionnaire pour une autre beaucoup plus grande avec l'intégration de multiples acteurs aux intérêts divergents. Il semble évident que plus une organisation s'engage avec ses parties prenantes, plus elle est responsable (Greenwood 2007).

Malgré tout, (Bon & Van der Yeught 2015; Van Der Yeught 2017) soulignent les risques d'une approche purement stratégique qui privilégierait l'instrumentalisation de la RSE. La légitimité et l'efficacité de ces démarches, comme celles de tout projet dans le domaine de la responsabilité globale, repose donc de manière importante sur la qualité des relations que l'entreprise réussit à nouer avec ses parties prenantes et en particulier sur sa capacité à créer des rapports de confiance permettant de définir des objectifs communs et de favoriser les changements nécessaires à l'atteinte de ceux-ci (Girard et Sobczak, 2010). L'évolution d'un management réactif des enjeux sociaux et environnementaux qui avant se limitait à respecter les normes vers des initiatives plus proactives et interactives permettent aujourd'hui de traiter ces enjeux de manière plus efficace par des stratégies d'engagement de leurs réseaux de parties prenantes (Andriof et al., 2002). Chaque acteur dispose ainsi de pouvoir sur les autres acteurs, pouvoir qui sera d'autant plus grand que la source d'incertitude qu'il contrôle sera pertinente pour ceux-ci (Crozier et Friedberg, 2014). En outre, si les parties prenantes voient certaines de leurs attentes satisfaites, l'entreprise bénéficie du capital social que les parties prenantes investissent et qui correspond à « l'ensemble de ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance » (Bourdieu, 1980) cité par (Girard & Sobczak 2010).

Finalement, les parties prenantes soumettent des questions et des enjeux jugés importants qui ont une incidence positive ou négative sur les sociétés et qui influent sur les décisions

(Manetti 2011). L'action collective constitue un problème si décisif pour nos sociétés, c'est d'abord et avant tout parce que ce n'est pas un phénomène naturel (c'est-à-dire une sorte de dynamique spontanée qui porterait les hommes en tant qu'«être sociaux» à s'unir, à se grouper, à s'«organiser» (Crozier & Friedberg 2014).

L'engagement induit la concertation, on peut prendre celle-ci comme le domaine de l'action (de la gestion, de la politique, de la décision, etc.) partiellement négociée, partiellement débattue et délibérée (Mermet 2006). L'objectif de la concertation pour des acteurs, individuels ou collectifs, reste de trouver un accord, de résoudre ensemble un problème qui se pose à eux, de prendre ensemble une décision collective, ou de préparer une décision prise en final à un autre niveau (Touzard 2006). En parlant de concertation, on s'assure d'inclure dans le champ d'étude les modalités, très souvent rencontrées, de rapprochements ambigus, cachés, contestables, entre les acteurs. Entre « consulter » et « agir ensemble », « coopérer » et « combiner », ou entre « coopérer » et « collaborer », « concerter » laisse place à un flottement – on serait tenté d'écrire : un malaise –, qui appelle sans cesse des recadrages, des redéfinitions, et nous incite ainsi à parcourir l'ensemble du champ (Mermet 2006). L'interdépendance entre les différents acteurs se justifierait par le fait qu'aucune partie prenante n'est seul dans le processus de création de valeur.

- *Incitation à la rupture avec un modèle dit actionnariale*

Le traditionnel modèle actionnarial, au cours des 50 dernières années, a placé les « actionnaires » au centre de l'entreprise comme le groupe le plus important pour les dirigeants. Cet état d'esprit a traité de la complexité croissante du monde des affaires en se concentrant plus intensément sur les « actionnaires » et en « créant de la valeur pour les actionnaires » (Freeman et al. 2007).

Néanmoins entre surveillance et opportunisme, les conflits entre les actionnaires et les dirigeants ont montré les limites de ce modèle. L'approche disciplinaire actionnariale de la gouvernance connaît donc de nombreuses limites pour rendre compte de la complexité formelle et processuelle des systèmes de gouvernance (Charreaux & Wirtz 2006).

(Charreaux & Desbrières 2006) décrivent l'approche traditionnelle de la gouvernance d'entreprise, comme étant « centrée sur la relation actionnaires-dirigeants, et trouve sa justification théorique dans une représentation simplifiée de la firme selon laquelle les actionnaires sont les propriétaires exclusifs de la firme \_ ils sont censés détenir l'intégralité des droits de décision résiduels et se répartir l'intégralité des flux résiduels \_ et pour

laquelle, la propriété étant séparée du management, il y a une relation d'agence unique (actionnaires/dirigeants. Les actionnaires, créanciers résiduels exclusifs, étant les seuls apporteurs de ressources à recevoir la rente créée par la firme, la valeur créée n'est alors que la mesure de la rente qu'ils perçoivent. Cette représentation de la valeur \_ la valeur actionnariale \_ orientée sur les seuls actionnaires, d'une part est incomplète, car les décisions de la firme entraînent des conséquences pour l'ensemble des stakeholders (désormais SH), et la notion de valeur créée doit être à même, selon le principe d'efficacité, de prendre en compte l'intégralité de ces dernières (Milgrom P. et Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall) ». Cette suprématie d'un modèle de gouvernance d'entreprise familial et paternaliste, même si elle prévaut encore majoritairement au sein de petites entreprises, a progressivement été remise en cause notamment du fait de la contestation sociale progressive du pouvoir suprême des entrepreneurs, de l'éclatement des lieux de production, du développement des droits de propriété ainsi que de la séparation du statut de propriétaire et de dirigeant (Gomez 2003; Freeman et al. 2007; Marais & Reynaud 2016). Les nouvelles logiques procédurales en termes de prise de décision mais aussi de pilotage d'une organisation incite à impliquer une pluralité d'acteurs qui mobilisent des systèmes de valeurs différents. Il apparaît donc nécessaire, même si le coût en est élevé, d'orienter les recherches vers d'autres approches, peut-être plus qualitatives, de la valeur créée et d'étudier le problème de la gouvernance des entreprises en fonction d'un concept conforme aux visions théoriques dominantes de la firme (Charreaux & Desbrières 2006).

Tout d'abord, la « gouvernance » désigne un terme dérivé de l'anglais « governance » qui « apparaît en France au cours des années 1990 et indique la façon dont le pouvoir est organisé et exercé dans une organisation. Il s'est généralisé en particulier dans son usage appliqué aux entreprises aux dépens du terme français gouvernement »<sup>41</sup>.

Ensuite, le « management du management » symbolisé par (Perez 2003), la gouvernance d'entreprise est fondée sur l'hypothèse d'une contradiction d'intérêts entre les actionnaires et les managers. Comme l'avaient soutenu A. Berle et G. Means dès 1932 (*The Modern Corporation and Private Property*) et plus tard J.K. Galbraith (*le nouvel Etat industriel*, 1967), une des conséquences de la séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise est que les managers-gestionnaires ne recherchent pas nécessairement la maximisation du profit. Cornu (2014) quant à lui représente le concept comme « un terme de prestige

---

<sup>41</sup> [https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_gouvernance.html](https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_gouvernance.html)

aujourd'hui en faveur (not. dans le discours politique et l'économie de l'entreprise) véhiculant un concept anglo-saxon, mais qui, interférant avec les notions de pouvoir dans l'Etat et au sein de l'entreprise, nourrit une réflexion en vogue sur une certaine façon de prendre les décisions et d'harmoniser les intérêts, moyennant un renforcement de la concertation et de la négociation entre partenaires sociaux et, pour le bien commun, de la transparence et du contrôle (C. mon. et fin., a. L. 214-12). V. management, consensuel ». il désigne entre autres un « processus d'action, un objet encore difficile à cerner et délimiter dans le contexte de la recherche scientifique, tant les approches existantes et ses implications sont larges » (Meier & Schier 2009). Pourtant, la gouvernance d'entreprise, que Lord Cadbury a définie comme la recherche d'un système de direction et de contrôle qui concilie au mieux l'efficacité de la gestion et la protection des intérêts des actionnaires, est une matière vivante, qui se renouvelle et s'enrichit constamment depuis le début des années 1990. Un système de gouvernance constitue donc l'ensemble des mécanismes orientant et encadrant les décisions des dirigeants et déterminant leur latitude. Autrement dit, qui 'gouvernent' leurs conduites et définissent leur espace discrétionnaire (Charreaux 1996, 1997b; a; Perez 2003, 2009; Charreaux & Wirtz 2006). Dès lors, l'efficience organisationnelle et sa traduction à travers la notion de création de valeur apparaissent à la fois comme le principe explicatif des systèmes de gouvernance des entreprises et, sur un plan plus normatif, comme leur enjeu central (Charreaux & Wirtz 2006). Autrement dit, les systèmes de gouvernance sont étudiés par rapport à leur capacité d'influer sur la création de valeur, à travers l'influence qu'ils exercent sur les dirigeants des organisations et, notamment, des entreprises (corporate governance). L'entreprise est considérée comme un nœud de contrats, de relation d'agence ou d'investissement spécifiques. L'objectif central du système de gouvernance est de réduire au mieux les pertes de valeurs résultant soit du comportement déviant du dirigeant censé poursuivre ses intérêts, soit de la spoliation liée à la domination des actionnaires dominants (Charreaux, 2006).

La définition de la gouvernance que nous retenons dans le cadre de notre travail de recherche se trouve dans les travaux de (Charreaux 1997b). Celui-ci traduit le concept comme « l'ensemble des mécanismes qui ont effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Aussi, les administrateurs et les dirigeants de l'entreprise doivent chercher à intégrer aux objectifs économiques, des intentions sociales et environnementales (Perez 2005). Le gouvernement de l'entreprise (*corporate governance*)

recouvre donc « l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui légitiment le pouvoir des dirigeants » (Charreaux 2006). Elle se focalise sur une catégorie d'acteurs clés de toute organisation. Il y a les dirigeants de cette organisation, catégorie réduite à une personne, le plus souvent représentée par un petit groupe fortement hiérarchisée autour du leader (Perez 2003, 2009) voir le Tableau 11: Schéma récapitulatif de l'organisation des systèmes de management et articulation des dispositifs de gouvernance. Mais également le législateur et le régulateur public, à qui il incombe d'assurer la protection de l'épargne et le bon fonctionnement des marchés de capitaux et le monde académique (universitaires, chercheurs), qui s'efforce de dégager les ressorts profonds de cette évolution et de l'intégrer dans différentes filières d'enseignement et de recherche (le droit, la micro-économie mais aussi la sociologie et la psychologie) (Charreaux & Wirtz 2006).

Tableau 11: Schéma récapitulatif de l'organisation des systèmes de management et articulation des dispositifs de gouvernance

Niveau 1
Management des organisations par leurs dirigeants
Niveau 2
Gouvernance ou « management du management » par les instances propres à chaque organisation (cf. status : conseil d'administration, assemblée générale)
Niveau 3
Régulation ou « management de la gouvernance » par des dispositifs spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisations professionnelles (ordres) ;</li> <li>- Autorités administratives (autorités dédiées) ;</li> <li>- Instances juridictionnelles</li> </ul>
Niveau 4
Harmonisation des dispositifs de régulation ou « gouvernance de la gouvernance » : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par la voie politique (lois et règlements) ;</li> <li>- Par la voie juridictionnelle (instances d'appel).</li> </ul>
Niveau 5
« Métagouvernance » : principes fondamentaux concernant l'organisation de la vie collective : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau des États (Constitutions) ;</li> <li>- Au niveau international (traités internationaux).</li> </ul>

De plus, la notion de gouvernance est indissociable des parties prenantes (Saulquin, 2009). Effectivement, leur engagement traduit cette demande d'évaluation des comportements et de reddition concernant les performances de l'entreprise selon une triple dimension : elle doit montrer en quoi elle est économiquement viable, socialement responsable et avec un environnement sain (Capron & Quairel 2004; Perez 2005). De ce fait « les nouvelles perspectives visent à élargir le cadre d'analyse traditionnel de la gouvernance en abandonnant deux de ses hypothèses centrales, d'une part, les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels, d'autres part, le seul levier d'action sur la valeur est le levier disciplinaire, autrement dit, tout se résume à des questions d'incitation et de surveillance. Cet abandon s'accompagne également d'un élargissement du cadre théorique mobilisé. Fortement empreint par la théorie de l'agence et la recherche en finance, le cadre théorique qui domine actuellement la recherche en gouvernance est ancré dans le mainstream économique, en schématisant, le paradigme néoclassique » (Charreaux et Wirtz 2006). Ainsi, quelle que soit l'approche retenue, la configuration et le rôle du système de gouvernance reposent sur une logique d'efficacité exprimée soit sous la forme d'une réduction des coûts d'agence, donc d'un rapprochement vers l'efficacité de premier rang (approche juridico-financière), soit, pour les autres approches, sous celle d'une différence positive entre gains et coûts, relativement à la meilleure solution alternative réalisable, selon la logique de la irrémédiabilité (Charreaux 2005).

Ensuite, la théorie de l'agence, dans sa forme simple, cantonnait le débat relatif à la gouvernance d'entreprise au simple face-à-face entre l'actionnaire et le dirigeant, le premier jouant le rôle principal et le second celui d'agent. Cette vision caricaturale a fait l'objet de nombreuses critiques (Perez 2003; 2009). Cependant les études s'intéressant aux liens entre RSE et la création de valeur de l'entreprise font état de résultats mitigés (Griffin & Mahon, 1997; Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, 2001; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003) cité par (Cam 2016). En plus, « l'amélioration de la gouvernance financière des entreprises est un sujet de préoccupation de premier plan depuis les scandales du début des années 2000 ; voir notamment la loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis et la loi NRE en France ». Mais, les outils recouvrant les enjeux de la gouvernance d'entreprise ont toujours privilégié un modèle actionnarial (Bon 2009b). (Charreaux & Desbrières 1998) proposent un cadre d'analyse de la gouvernance d'entreprise reposant sur le concept de « valeur partenariale » élargissant aux différentes parties prenantes le concept de valeur actionnariale jusqu'à présent dominant (Perez 2003, 2009). La RSE concrétise de ce fait un

modèle de gouvernance d'entreprise plural, s'opposant en quelque sorte au modèle financier et moniste dans lequel la responsabilité de la firme se limite au respect des lois et à la maximisation du profit. Elle renvoie donc à l'idée selon laquelle l'initiative des hommes d'affaires peut contribuer à un meilleur alignement entre, d'une part, les décisions managériales et, d'autre part, les objectifs économiques et sociaux » (Acquier & Aggeri 2008; Dupuis & Bas 2009). Il est essentiel avant d'aborder la notion de valeur partenariale de définir la valeur créée. La valeur créée correspond donc comme l'explique (Charreaux & Desbrières 1998) à la rente reçue par les actionnaires. En termes de taux, la rente correspond à ce qu'ils perçoivent au-delà de leur coût d'opportunité constitué par le coût des fonds propres, lequel est habituellement estimé par le modèle d'équilibre des actifs financiers (le Medef) en supposant un marché des capitaux efficient. La rémunération des créanciers financiers étant égale à leur coût d'opportunité – c'est-à-dire au coût de la dette risquée sur un marché de la dette présumé également efficient –, les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels et la définition précédente de la création de valeur se retrouve dans la proposition bien connue selon laquelle il y a création de valeur si la rentabilité économique des investissements est supérieure au coût moyen pondéré du capital, proposition qui est au fondement des critères de la VAN et de l'EVA » . La valeur partenariale quant à elle « s'appuie sur une mesure globale de la rente créée par la firme en relation avec les différents SH et non les seuls actionnaires » (Charreaux & Desbrières 1998). Elle n'a pas pour but d'aller à l'encontre des mesures dites traditionnelles. En effet, « l'intérêt principal de la mesure de la valeur partenariale ne réside pas dans son caractère instrumental, mais dans la modification des grilles de lectures traditionnelles liant les systèmes de gouvernance d'entreprises à la création de valeur, à laquelle elle conduit. Elle permet notamment de restituer le rôle des actionnaires au sein de l'ensemble des stakeholders et de montrer que la plupart des préconisations qui visent à renforcer leur pouvoir peuvent, en fait, s'opposer à un objectif de maximisation de la valeur partenariale et se révéler, finalement, contraires même à leur objectif de maximisation de la valeur actionnariale » (Charreaux 2006). Il ne s'agit pas pour autant de faire le procès des mesures traditionnelles de la création de valeur qui répondent à un souci légitime des actionnaires, celui d'obtenir une rémunération « suffisante » de leurs capitaux (Charreaux & Desbrières 2006).



- *De l'engagement à la stratégie : l'exemple de la taxonomie*

La première question à aborder est probablement de savoir comment identifier les "perturbations" auxquelles les organisations sont confrontées et qui peuvent produire un changement quelconque (Gray et al. 1995). Puisque piloter une entreprise, à travers la mise en place d'un management stratégique durable c'est d'abord se référer à sa stratégie pour traduire celle-ci dans l'action au quotidien. En plus, c'est continuer à nourrir cette stratégie à partir des réalités du terrain, afin de mieux affiner les orientations, construire et actualiser les plans d'action (Demeestère et al. 2017a).

Les outils se présentent le plus souvent comme un complément à la comptabilité et au diagnostic financiers traditionnels, auxquels ils empruntent leurs méthodologies et leur vocabulaire, ainsi que leur prétention à la neutralité (Bessire 2000, 2006; Reynaud 2015). Dès lors, la stratégie « construit progressivement des ensembles d'opportunités et imagine des trajectoires de développement dans un environnement rapidement changeant et partiellement imprévisible » (Bonnafe-Boucher & Rendtorff 2014). La responsabilité sociale est dès lors cet outil stratégique au service de création de valeur. Les différentes politiques favorisent dès lors la mise en œuvre de stratégies gagnant-gagnant avec son environnement et ses clients (Elkington 1994; Quinn & Jones 1995; Chtourou 2010; Marais 2010; Reynaud 2015). De même qu'une authentique stratégie de développement durable sera l'œuvre lorsque des compromis construits ici et maintenant, souvent établis par paliers, prendront vie à travers des acteurs, des objets et des dispositifs et une potentielle source de bénéfices internes pour l'organisation (stratégie de RH, industrielle, légitimation, concurrentielle, financière). Ce compromis entre des acteurs en conflits prendront vie à travers le rôle des acteurs, des outils et des dispositifs mais aussi besoin de légitimité recherchées par les entreprises et ressenti aujourd'hui de façon particulièrement aigue (Capron & Quairel 2004; Dontenwill 2010; Marais 2010). Les stratégies d'entreprise permettent de créer, de conforter et de développer l'avantage concurrentiel de la firme par rapport à ses marchés, c'est-à-dire sa capacité d'attraction par rapport aux entreprises concurrentes. Les stratégies de RSE sont bien sûr plus ou moins présentes et engagées selon l'essence même de l'entreprise nous l'avons étudié avec Donaldson et Preston. Dans un autre contexte mais d'influence similaire les travaux sur une taxonomie des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) de Martinet & Payaud (2008) apporte un éclairage. Nous avons retenu cette classification stratégique en particulier parce qu'elle n'entend pas apporter un jugement hâtif sur les entreprises mais plus sur les actions

qu'elles pourraient entreprendre en matière de RSE. Il s'agit de voir à travers la taxonomie le nombre, la variété et le degré d'implication, d'interaction et d'engagement réciproques entre les parties prenantes et l'entreprise (Martinet & Payaud 2008, 2013, 2014). Ils identifient une responsabilité sociale dite intégrée qui renvoie à une entreprise engagée dans des procédures, des normes à finalité durable ; une autre appelé Bop qui repose sur l'implication avec différents acteurs internes/externes, cosmétique ou greenwashing<sup>42</sup>, le périphérique s'assimilant à l'approche anglosaxon de la responsabilité sociale à travers des actes de charité ou de philanthropie.

- La RSE « intégrée »

« La RSE qualifiée d'intégrée est révélée par sa présence dans les outils et les dispositifs de management et de contrôle de gestion de l'entreprise comme le tableau de bord équilibré, autrement dit dans le balance scorecard de Kaplan et Norton), ou mieux, le sustainability scorecard proposé à l'origine par le cabinet KPMG (Figge et alii, 2001). Même si l'on peut reprocher l'utilisation descendante de cet outil de pilotage, il n'en demeure pas moins qu'il incite les managers à mieux comprendre les dimensions de la performance. Dès lors qu'on intègre les dimensions de la RSE aux tableaux de bord, les indicateurs financiers sont contrebalancés par des indicateurs « sociaux » et peuvent contribuer à une performance dite « globale » et pourquoi pas « durable ». Un pas supplémentaire est franchi quand les rémunérations des dirigeants et des managers sont indexées sur les trois dimensions et pas seulement sur des performances économiques, à l'instar de Danone. Dans tous les cas, la RSE intégrée concerne nécessairement des actions en relation directe avec les activités de l'entreprise, c'est-à-dire proches du cœur de métier ou des compétences centrales. Leur importance et leurs effets sur les parties prenantes ne sont pas a priori plus fortes que dans le type précédent, mais leur inscription dans les activités récurrentes de l'entreprise ouvre des processus d'apprentissage et accroît la probabilité de leur pérennisation ».

- La RSE-BoP

« Sur la base d'observations empiriques, C.K. Prahalad (2004) suggère aux firmes multinationales de s'intéresser de façon vigoureuse aux 4 milliards d'individus disposant de moins de 2 dollars par jour – qu'il identifie comme étant la base de la pyramide, soit bottom of the pyramid, B.o.P. C'est cette troisième forme d'exercice de R.S.E. que nous avons appelée R.S.E.-BoP. Les stratégies BoP sont ainsi vues comme des stratégies de

---

<sup>42</sup> RSE déguisée

RSE avancée, développées par des entreprises capitalistes qui s'adressent à des populations en situation d'extrême pauvreté (<2\$/j), en leur proposant des offres adaptées autour de leurs besoins fondamentaux, tout en s'efforçant de préserver les communautés locales et leurs écosystèmes. Ce dernier point est le point focal de ce type de RSE : Les stratégies BoP nécessitent certes un investissement financier, mais reposent sur une implication des communautés locales aux processus de conception, production, de distribution.

En effet, ces populations ne peuvent devenir consommateurs potentiels que si une politique d'innovation radicale est poursuivie. Une nouvelle enveloppe prix/performance doit être conçue afin de diviser par dix et parfois cent ou deux cents le prix d'un produit/service comparable en Occident ; des innovations radicales de produits et méthodes de distribution, des réagencements de compétences des opérateurs, des programmes de formation, des interfaces producteurs/distributeurs/clients totalement inédites sont indispensables pour redessiner totalement le système d'activités et tenter de le rendre économiquement viable dans des contextes à très faible pouvoir d'achat, infrastructures déficientes, pratiques locales de corruption...

Ces innovations radicales reposent notamment sur la participation des populations locales à ces processus. En développant un nouveau système de distribution, l'entreprise a créé des emplois et de fait a généré des impacts sociaux positifs sur le territoire. »

- La RSE « cosmétique »

« La RSE « cosmétique » fait état de pratiques légères de la RSE, proches du window dressing des comptables et des financiers. Il n'y a pas une volonté de construire avec les parties prenantes un projet dans la durée, ce dernier est réduit à sa plus simple expression, il s'agit le plus souvent d'un partenariat avec une association pour un événement ponctuel, ou d'actions mises en scène au-delà de leur importance ou de leurs effets intrinsèques qui renvoient surtout à l'affectif et au symbolique. »

- La RSE « périphérique »

« La RSE périphérique présente des actions qui démontrent une RSE plus impliquée. Par RSE périphérique, nous entendons des actions qui n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise, qui ne préjugent en rien de l'implication et de l'engagement de l'entreprise et que n'importe quelle autre organisation aurait pu les mettre en œuvre.

Autrement dit la nature de l'action ne dépend pas des compétences métiers ou des activités de l'entreprise focale. Il s'agit notamment de certaines actions de mécénat ; des cas de création de filiale par des grands groupes qui travaillent sur des problématiques de développement économique local, sur la réindustrialisation, la reconversion de territoire, le reclassement des salariés. Leur importance et leurs effets pour les parties prenantes et les territoires peuvent être élevés mais elles restent découplées des compétences centrales de l'entreprise ».

### **2.3. La notion de rôle, modèle organisé de conduites**

Les réponses face aux défis sociétaux et aux pressions institutionnelles sont multiples. Les initiatives des entreprises se succèdent mais ne produisent pas souvent les effets escomptés qui garantissent la légitimité et la satisfaction des attentes<sup>43</sup> diverses de son environnement. Or, ces dernières années, la littérature sur la responsabilité sociale de l'entreprise montre l'émergence de politiques dite d'appropriation, de participation et de mobilisation d'acteurs externes à l'image des travaux de (Bonnafeuf-Boucher & Pesqueux 2006; Wirtz 2006; Gendron & de la Porte 2009; Robertson & Choi 2010; Banerjee & Bonnefeuf 2011; Robertson & Choi 2014; Imhoff 2018). Ce phénomène conduit à la mise œuvre de compromis qui prennent vie à travers des acteurs, des objets et des dispositifs (Dontenwill 2005, 2010) mais aussi des rôles.

Arnaud (1993) remonte l'origine de la notion de rôle au latin *rotulus, de la feuille de parchemin roulée que ce mot désignait à l'origine*. Ainsi, le sociologue définit la notion comme un ensemble des attitudes attendues d'une personne en raison de son statut social. Au-delà, une fonction que remplit l'individu propre à ce qu'il est et ce qu'il peut apporter. Il permet de souligner le caractère individuel et utile de chaque acteur. Dans l'exercice de la responsabilité sociale cette conduite pousse les entreprises à revoir leurs modes de gouvernance. D'après Akoun & Ansart (1999) ces modèles de conduite relèvent d'une affirmation identitaire et d'un processus d'interaction entre les individus et la structure sociale. Dans une perspective psychologique, Maisonneuve (1973) relève trois aspects du rôle : les rôles au niveau institutionnel, au niveau individuel et au niveau interactionnel. Au niveau institutionnel, « le rôle est défini comme l'ensemble des conduites normales d'un sujet lorsqu'il possède tel statut social ; celles qui conviennent à tel âge, tel sexe, telle, position familiale, professionnelle, politique » (1973, p. 72). Une distinction est faite entre

---

<sup>43</sup> Intérêts

les rôles institutionnels et les rôles fonctionnels à l'intérieur de groupes et d'organisations. Pour l'analyse des rôles fonctionnels dans les petits groupes, les travaux de Bales décrivent les interventions orientées vers la tâche du groupe et les rôles relevant des aires interpersonnelles socio-affectives positives et négatives, tandis que ceux de Bennet et Sheats, outre la centration sur la tâche, portent sur les rôles de maintien de la cohésion, de satisfaction des besoins individuels et les rôles parasites. Puis au niveau individuel, grâce au rôle, l'individu peut exprimer sa personnalité. Et au niveau interactionnel, Maisonneuve évoque l'attente de rôle et l'évolution à l'intérieur du rôle : « l'attente du rôle, c'est une sorte d'anticipation des conduites d'autrui en fonction des positions respectives et de la situation locale (...). En fonction du développement des interactions entre personnes, il peut se produire une transformation de la façon d'être envers les autres ou envers la situation ou le problème qu'on traite ensemble » (1973, p.78)<sup>44</sup>.

La notion de rôle a été développée principalement en psychologie sociale avant d'être utilisée et intégrée à la sociologie générale (Arnaud 1993). En effet, l'étude de la notion de rôle est d'origine assez récente, et le sujet n'a pas été abordé sur le plan expérimental avant ces quelques dernières années (Rocheblave-Spenlé 1969). Bien que les approches ci-dessous peuvent être diverses, ils sont le résultat d'un ensemble d'actions, d'influence, de pressions institutionnelles. Au-delà il découle d'une richesse théorique découlant d'autres disciplines comme la politique ou le droit comme nous l'avons vu précédemment.

**Tableau 12 : Approche du rôle Rocheblave-Spenlé (1969)**

<b>Approche du rôle de Rocheblave-Spenlé (1969)</b>	
<b>Le rôle comme...</b>	Le sens du personnage représenté par l'acteur. Il s'agit là, comme nous l'avons vu, d'une signification très ancienne et très courante
	Le sens d'un masque, d'une attitude. Il caractérise un aspect inauthentique sous lequel se présente un individu exemple « il se présente sous un faux jour »
	Le sens d'une fonction, ceci aussi bien dans le domaine interpersonnel

<sup>44</sup> Maisonneuve Jean, Introduction à la psychologie, PUF, 1973

	que dans celui des idées
	Un phénomène social qui équivaut à l'acception sociologique

Dans sa contribution sur la notion du rôle en psychologie sociale, elle présente les travaux G.H. Mead sur le rôle qui a été très souvent considéré comme le père de la théorie de rôle ; son élaboration des théories de James Baldwin et de Royce constitue, en effet, la première systématisation cohérente de cette notion. Ainsi, selon l'auteure les théories de G.H. Mead, comme celles de Janet, gravitent autour du concept de « processus social » ou « d'acte social » ; celui-ci n'est pas constitué par l'action d'un seul individu, mais se répartit entre plusieurs personnes, et représente par conséquent une unité d'interaction. Toutefois cette approche du rôle qui exprime « prendre le rôle de l'autre », « se mettre dans le rôle de l'autre » signifie « se mettre à la place de l'autre », ce sens voisin des conceptions de G.H. Mead, n'est cependant pas très utilisé dans le langage courant selon l'auteur. Elle poursuit, en montrant que si action et réaction, stimulus et réponse s'enchaînent ici en u processus social lors des échanges avec l'autre, l'homme à la capacité de les intériorisé ce qui pour l'auteur devient alors des attitudes, c'est-à dire des ébauches mentales de gestes. Grâce à cette capacité d'intériorisation, le sujet peut se mettre mentalement à la place de l'autre et éveiller en lui-même l'attitude que son action provoquera chez son partenaire. C'est ici que s'introduit le terme de rôle, dans une acception voisine de celle d'attitude.

Puis, dans l'acte social, cette « prise de rôle » se dirige vers le sujet lui-même ; celui –ci adopte envers soi l'attitude d'autrui, se voit comme l'autre le verrait, ce qui lui permet de contrôler continuellement sa propre conduite. Il y a des difficultés à cerner le concept et à lui accorder un statut défini, la multiplicité de ses origines, sa « prise en charge » par des auteurs aussi différents qu'exclusifs, la variété de ses emplois rendent difficile de le circonscrire et de former un jugement définitif, tant sur sa valeur actuelle que sur son évolution future. Si cette position entraîne de graves inconvénients, contradictions, imprécisions, ambiguïtés quant à son appartenance, elle comporte également de vastes possibilités d'enrichissement et de médiation (Rocheblave-Spenlé 1969).

**Tableau 13 : Définitions du concept de « Rôle »**

(Rocheblave-Spenlé 1969)	Le rôle comme un modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel.
(Timasheff 1952)	Souligne également cette parenté du rôle, ou plutôt du « modèle de rôle », avec la norme, par l'intermédiaire du statut qui représente alors « une série de droits et de devoirs garantis ou imposés par une norme »
(Homans 1950 :124)	Caractérise le rôle comme « une norme qui établit la relation attendue d'une personne dans une certaine position avec une autre
(Coutu 1951)	Définie le rôle comme la manière socialement prescrite de se conformer dans des situations particulières pour chaque personne occupant une position donnée ou un statut.
(Moreno 1947:153) et chez G. (Murphy 1947:996)	Qui le définit comme « une tâche sociale ou une fonction accomplie par l'individu »
(Hartley & Hartley 1952 :547)	« Le rôle représente les standards acceptés par un groupe de personnes relativement aux modèles de comportement, aux attitudes et valeurs attendues d'individus occupant des positions spécifiques dans les groupes.
Cottrell 1933, 1950, p.705 (Cottrell 1933) (Cottrell 1950)	Envisage des « champs situationnels dynamiques, composés de rôles en interactions, c'est-à-dire un modèle d'interaction entre soi et les autres 1942a, p. 370
Rose (1956, P.566)	Définit le rôle comme un ensemble de comportement appropriés pour un individu dans un groupe donné, attendu de lui dans une situation donnée »
Neiman et Hugues (1951, p. 146)	« Quelle que soit la manière dont il est défini, le comportement en rôle comprend, comme condition préliminaires, l'assomption d'un processus d'interaction ou de communication symbolique, qui conduit alors à une généralisation ultérieure
(Hartley & Hartley 1952 :486)	Le rôle comme « modèle organisé d'expectations (attente de stimuli) relatives aux tâches, conduites, attitudes, valeurs et relations réciproques qui doivent être maintenues par des personnes occupant des positions spécifiques de membres et

	remplissant des fonctions définissables dans un groupe »
(Linton 1936, pp.113 et 257)	Celui –ci ramène donc le modèle idéal au niveau de l’individu et représente une conduite réelle ; plus loin cependant, Linton décrit le rôle ainsi que le statut comme de simples modèles destinés à organiser le comportement des individus de sorte qu’ils soient réciproquement ajustés.

D’autre part, avec Grawitz (1996) il faut comprendre dans son développement sur la notion de rôle que la psychologie sociale considère l’étude des opinions et des attitudes comme relevant plus particulièrement de son domaine. Mais toutes les sciences sociales sont amenées à les étudier. D’abord le goût de la mesure et de la quantification, ensuite la possibilité d’aboutir à des explications d’où découleront des conseils, concernant un changement d’attitude et d’opinion, ou en tout cas la possibilité de les prévoir, peut-être de les orienter. Les approches du rôles ci-dessous de Grawitz (1996) se caractérise comme moyen d’intégration et d’adaptation car on peut dire que la façon dont un individu s’acquitte de ses divers rôles, mesure sa capacité d’adaptation au milieu social. Ces notions de rôles et status sont importantes car elles impliquent une prise de conscience de soi par l’individu et de soi en face des autres, c'est-à-dire qu’elles déterminent une par des attitudes. Elles forment un cadre, un soutien pour l’individu et expliquent à la fois de nombreux besoins psychologiques ou culturels et de nombreux déséquilibres.

**Tableau 14 : Approche du rôle Grawitz (1996)**

<b>Niveau sociologique et collectif</b>	La multiplicité des rôles que peut assumer un individu, au sein d’une culture, témoigne de la complexité et du degré d’évolution de cette culture. Le rôle, étant lié au status, est plus ou moins soumis aux modèles sociaux qui régissent la société. Cet élément culturel et social est important car il crée l’interdépendance des rôles.
<b>Niveau individuel</b>	Il exprime le rapport des rôles à chaque personnalité singulière. Sur le plan s’imposent ici quelques remarques essentielles. D’abord l’individu accepte ou non son rôle. Il s’y sent plus ou moins à l’aise, il l’assume ou



	<p>le fuit. Il peut aussi le jouer avec plus ou moins de conviction ou de liberté, plus ou moins d'originalité par rapport au modèle. Cette marge de liberté, de souplesse vis-à-vis du rôle choisi, dépend des attitudes personnelles en fonction desquelles l'individu perçoit, subit et sélectionne ses modèles, c'est-à-dire en fonction de son histoire et des facteurs sociaux et biologiques qui le conditionnent.</p>
--	---

Ensuite dans ces travaux, l'auteur<sup>45</sup> caractérise le « rôle » par le terme *attitude*. Pour définir « attitude » toutes les définitions insistent sur un point : l'attitude implique un état dans lequel l'individu est prêt à répondre d'une certaine manière à une certaine stimulation. L'attitude ne constitue pas une réaction isolée, mais un type de réactions qui se déclenchera dans un certain nombre d'occasions semblables. Elle implique la virtualité, la possibilité de réponse du même ordre vis-à-vis d'un même genre d'objets.

Ensuite une attitude engage un pôle conduit, puisqu'elle se traduit par des comportements et un pôle de caractérisation, ou prise de position vis-à-vis de l'objet. Avoir une attitude vis-à-vis de quelque chose, c'est donner un sens à ce quelque chose, le percevoir plus ou moins hostile ou sympathique. L'attitude suppose donc toujours une relation avec un objet : objet matériel, institution, valeur, peu importe. Une attitude ne peut exister que par rapport à quelque chose ou quelqu'un. En fin de compte, les interactions entre les individus et le milieu où il exerce son rôle permet d'organiser son action en fonction de sa personnalité, valeurs, opinions mais aussi de son expérience.

En effet, l'expérience rassemble les aspects d'utilité, de connaissance et de la capacité à gérer les tensions permanentes comme nous le constatons dans l'exercice de la responsabilité sociale. Bonnafous-Boucher & Rendtorff (2014), S. 66, Astley & Van de Ven (1983) émettent l'idée de la négociation. Elle reste toujours possible entre la connaissance des fonctions d'utilité des parties prenantes (proches et lointaines) et la transformation des contributions en production conduit à représenter l'organisation sur une échelle d'action dont le curseur irait au déterminisme au libre arbitre vis-à-vis de son environnement. Ces actions négociées semblent correspondre à une sorte de révision du statut de ses acteurs jouant un rôle, non pas choisi par l'entreprise mais déterminé par leurs aspirations propres, intérêts et status.

---

<sup>45</sup> (Grawitz 1996)

R. Linton (1947) citée par Grawitz (1996) présente le *status* comme un ensemble des droits et des devoirs d'un individu. Comme tel il détermine le rôle qui lui incombe, la fonction sociale qui lui est dévolue. Cette conception souligne l'aspect fonctionnel et normatif du *status*. Linton distingue entre les *status* imposés, la situation que l'individu trouve en naissant (sexe, caste), et les *status* acquis, dépendent au moins partiellement de l'initiative des individus (profession, choix de groupes sociaux).

Enfin, en référence aux travaux de Katz et Kahn (1966), Renaud (2014), Lambert & Sponem (2009), le rôle d'un individu n'est pas observable de façon directe sous peine de projeter, sur les observations ou dans l'esprit des individus étudiés, un brouillage entre le prescrit et le réel. La compréhension de ce concept passe alors par l'étude des activités de l'individu et de ses interactions. Les rôles se manifestent en conséquence surtout dans les relations sociales, on les observera mieux, en action, par les techniques de groupe : enquêtes sur le terrain, observations de groupe, sociométrie, enfin la technique à laquelle ils ont donné leur nom, le *rôle playing* (Grawitz 1996).

Définir le rôle n'est pas chose aisée prévient (Viet 1960). L'auteur met en évidence l'émergence du rôle comme étant subordonné à une situation de fait c'est-à-dire la réciprocité des individus, des groupes ou des ensembles composant la société. En effet, dans la responsabilité sociale ces relations d'échange entre les individus conduisent en permanence à échanger sur ces intérêts économiques, sociaux et environnementaux en tentant de les faire coexister. Si avec l'isomorphisme institutionnelle, ces rôles sont plutôt supportés, l'auteur veut montrer que la réciprocité exige la confrontation. Gendron & de la Porte (2009) quant à eux parlent d'implication, c'est-à-dire la réduction de risques et l'accroissement de l'acceptabilité sociale des activités de l'entreprise, une meilleure compréhension des attentes des parties prenantes, dans une démarche de construction d'une confiance mutuelle et afin d'éviter certaines erreurs. Ce rôle rentre donc dans un processus de collaboration avec l'entreprise voire de dialogue.

En somme, la RSE constitue un objet original des sciences de gestion et il pose en effet des défis particuliers (Pasquero 2018). Les pressions de plus en plus importantes demandant aux entreprises de rendre compte de leur impact, montre l'urgence de faire les choses autrement (Renaud 2015b). Si bien qu'autrui a pris une place importante en entreprise. Cependant, la présence insuffisante de modes ou de techniques d'engagement des parties

prenantes dans la gouvernance émet un signal à l'encontre des enjeux et de la crédibilité des actions. Des appels à un dialogue transparent et à une identification claire de la place et du rôle des parties prenantes dans l'entreprise se font de plus en plus. Le dialogue peut être considéré comme un vecteur clé pour l'« échange » des offres de RSE entre l'entreprise et ses parties prenantes (Murray & Vogel 1997:142) cité par (O'riordan & Fairbrass 2008).

### *Conclusion du chapitre*

Dans ce chapitre 2, la théorie des parties prenantes est développée comme un ensemble de contrats multilatéraux entre les différents acteurs de l'entreprise (Freeman & Evan, 1990). Les parties prenantes sont essentielles à l'analyse de l'environnement sociopolitique de l'entreprise et, in fine, à la définition et à la conception de stratégies de responsabilité sociétale appropriées pour chaque catégorie de parties prenantes (Tirilly 2018).

Cependant, tout comme dans le chapitre 1 dans lequel nous avons présenté l'isomorphisme institutionnel<sup>46</sup> les mécanismes de résistance au changement induit par la RSE sont puissants. Toutefois l'émergence induit par l'engagement de plus en plus important des parties prenantes dans l'exercice de la RSE montre cette volonté de faire les choses autrement. Aujourd'hui, ce sont des valeurs partagées par les dirigeants qui en sont le moteur. Lorsque ces valeurs sont celles de l'arrogance, du syndrome de la toute-puissance et parfois même du mépris pour le reste du monde, elles n'autorisent aucun apprentissage (Gond & Igalens 2018). Ce dialogue avec des parties prenantes apporte donc un surplus non négligeable. La gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale d'entreprise peuvent être comprises et abordées au moyen d'un engagement dialogique (Bebbington et al. 2007b).

---

<sup>46</sup> L'influence de forces coercitives, mimétiques et normatives sur les actions des entreprises (DiMaggio, Powell 1983; 1991; 2012)

## Chapitre 3 : La théorie du dialogue comme ancrage de la recherche

### Résumé

Le cadre théorique de notre recherche a comme ancrage la théorie du dialogue. L'enjeu de ce chapitre sera d'apporter un éclairage sur ce dialogue devenu essentiel dans l'exercice de la RSE. Ils offrent un éclairage sur son déploiement que nous allons explorer à travers une grille d'analyse du dialogue avec les parties prenantes. Il caractérise par un apport théorique sur cette question souvent abordé par des théories courantes comme celle des parties prenantes ou néo-institutionnelle. Ces deux théories permettent d'étayer les facteurs qui expliquent l'importance du dialogue avec les parties prenantes notamment à travers l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983) ou la classification par priorité des parties prenantes (Mitchell, Agle, Wood 1997). Toutefois, au cours des dernières années, il y a eu un tournant dialogique dans la théorie sociale contemporaine (Bebbington et al. 2007) qui a conduit à des modèles théoriques récents sur la théorie de dialogue.

### 3.1. **Responsabilité sociale et dialogue avec les parties prenantes**

La théorie dialogique s'appuie sur les traditions démocratiques plutôt que capitalistes de la société occidentale à un niveau normatif sur lequel elle est fondée et engagée à une éthique dialogique (Thomson & Bebbington 2005; Bebbington & Dillard 2007; Bebbington et al. 2007b ; a). Les théoriciens du dialogue Bakhtin (1981); (1984); Freire (1970); (1972); Mouffe (2000) sont très souvent cités dans les travaux sur l'engagement et la participation des parties prenantes dans la résolution des problématiques environnementales (Rogers et al. 2005 ; Pedersen 2006 ; Georgakopoulos & Thomson 2008; Brown & Dillard 2013; Blackburn et al. 2014 ; Dillard & Vinnari 2017 ; Baudot et al. 2020 ; Tanima et al. 2020).

La responsabilité sociétale des entreprises est un champ défendant la transparence des actions des individus dans leur relation à autrui et à l'environnement. Le dialogue est dès lors un élément essentiel puisqu'il représente un engagement allant au-delà du respect de la loi à la reconnaissance d'obligations non juridiques vis-à-vis de leurs parties prenantes (Cherkaoui 2019). Reconnaître la complexité des organisations et du monde avec lequel elles interagissent, l'accepter et faire avec, c'est considérer les mises en tension qui appellent à explorer la puissance dialogique (Fabbe-Costes & Gialdini 2018).

Par ailleurs, le dialogue n'est pas un phénomène récent. Il semble qu'il a toujours été influencé par le désir de l'entreprise de se rendre légitime, de se réhabiliter auprès des principales parties prenantes. L'organisation de ce dialogue demande de ce fait un cadre spécifique de déploiement. Ces dialogues sont souvent perçus comme des vitrines pour la communication des entreprises. Mais au-delà, il peut prendre diverses formes d'une entreprise à l'autre dans le but de rendre compte des impacts sociaux et environnementaux (Pedersen 2006). Ces discussions peuvent exercer une influence sur la politique mais surtout sur les réponses aux différentes attentes des parties prenantes. Dialoguer, c'est aussi réfléchir aux possibilités qui peuvent réduire la complexité de leurs intérêts divergents.

Ainsi, les enjeux de cette question du dialogue couvrent à la fois les outils et les individus concernés stipulent (Benoit & Chatelain-Ponroy 2019). Le développement de ces espaces pratiques est par conséquent facilité par des principes éthiques, des reconnaissances d'identités individuels des parties prenantes et des concertations sociétales bien assises.

### *3.1.1. L'éthique comme support au dialogue avec les parties prenantes*

Cardot (2006) soutient que le foisonnement des concepts, entre citoyenneté d'entreprise, développement durable, responsabilité sociale, éthique, semble de plus en plus masquer une absence de questionnement des entreprises sur leur manière de produire, vendre et travailler. En effet, l'automatisme lié à la prise en compte de certaines formes de pressions externes altèrent l'authenticité des actions des entreprises. De ce fait « la notion de responsabilité évoque l'obligation de répondre de ses actions, de les justifier (en fonction de normes morales et de valeurs) et d'en supporter les conséquences » (Mercier 2014a). Ainsi, « la problématique de l'éthique constitue désormais un enjeu majeur pour les organisations : succès médiatique, transformation des pratiques de gestion et créativité conceptuelle contribuent à son exceptionnelle vitalité (Pasquero 2000) » cité par (Mercier 2014b). Ainsi, pour dépasser le discours d'affichage de valeurs, le dialogue doit se fonder sur l'éthique d'entreprise. Le dialogue est au cœur de l'éthique : dialogue intime entre soi et sa conscience, dialogue avec le collègue, le manager ou le responsable éthique, pour la recherche de la bonne décision et du comportement adéquat dans une situation complexe donnée et en référence aux valeurs et aux engagements dont s'est doté le groupe (Cardot 2006). Le dialogue est la clé du questionnement éthique qui permettra l'agir éthique mais ce dialogue est spécifique, déterminé par les conditions de vie dans l'entreprise ; il a lieu avec des jeux d'acteurs particuliers, dans un système hiérarchique et avec pour finalité le développement optimal de l'activité de l'entreprise. La nature de l'éthique d'entreprise est fortement dépendante des conditions du dialogue éthique qui s'y déploie.

Stückelberger (2009) rappelle que l'éthique est essentiellement un concept développant des valeurs et un consensus dans le discours rationnel par le dialogue. Il est développé dans un processus conjoint et un discours continu. Le dialogue devient par conséquent une réponse aux sociétés modernes, ouvertes et pluralistes. Dans le tableau ci-dessous, il présente les valeurs fondamentales de l'éthique et identifie un système de dix (10) critères notamment :

- *Réfléchir et respecter les valeurs fondamentales ;*
- *Permettre aux participants d'un dialogue de se définir dans leur identité et leurs objectifs (qui est une expression de la valeur de la liberté et de la dignité) ;*
- *Clarifier au début les objectifs et le caractère du dialogue ainsi que la composition et les caractéristiques des acteurs participants ;*

- *Clarifier dans la première phase la définition du problème, liée à la limitation ou à la délimitation des thèmes à discuter ou à négocier. S'entendre sur certains éléments d'une perception commune du problème est déjà un succès fondamental de chaque dialogue ;*
- *Refuser l'idée (idéologie) que chaque dialogue en soi est positif, mais de trouver le cadre d'un dialogue au bon moment au bon endroit avec les bonnes personnes sur le bon sujet avec les bons objectifs ;*
- *S'entendre sur des compromis qui respectent les lignes directrices en matière de compromis éthique ;*
- *Accepter que la confrontation puisse être un instrument de communication et de résolution des conflits et faire la distinction entre la confrontation créative et destructrice et l'utilisation du pouvoir ;*
- *Analyser la structure du pouvoir d'un dialogue et de ses participants et exposer cette analyse si nécessaire ;*
- *Être conscient des limites de chaque dialogue et refléter la combinaison avec d'autres instruments de résolution des conflits ;*
- *Se mettre d'accord sur une politique d'information éthique sur le dialogue qui respecte les valeurs fondamentales et qui permet de construire la confiance par la confidentialité, la participation du public et le progrès par la transparence.*

**Tableau 15: Valeurs fondamentales éthiques du dialogue Stückelberger (2009)**

**Dignité humaine** : Chaque être humain à sa dignité inaliénable, indépendamment de caractéristiques telles que la race, l'ethnicité, le sexe, la religion, la couleur, la langue ou l'âge et indépendant des capacités et du statut tels que la richesse et l'éducation. Même un douloureux dialogue avec les meurtriers, les tortionnaires ou les terroristes doit, sur le plan éthique, être construit sur la présupposition que la dignité de chaque être humain est inaliénable parce qu'elle n'est pas donnée aux êtres humains par des êtres humains, mais qu'elle existe avant l'activité humaine. En termes chrétiens, c'est un don de Dieu le Créateur à chaque être humain comme sa création.

**Egalité/justice** : L'acceptation de cette dignité de chacun est le fondement de l'égalité des êtres humains et du respect mutuel comme condition préalable de tout dialogue. La règle d'or qui est largement acceptée à travers les cultures et les religions ainsi que dans



l'impératif catégorique de Kant est une expression fondamentale de la valeur fondamentale de l'égalité de tous les êtres humains et un aspect central du fondement éthique de Dialogues. Il souligne l'importance de prendre l'autre en compte dans ma propre décision et selon la règle d'or, même à mon avis [pour une interprétation communautaire de la Règle d'or, voir (Etzioni, 1996).

**La liberté de pensée, de conviction, de comportement et d'action** est une autre valeur fondamentale pour une éthique du dialogue. On peut avoir le droit ou même l'obligation de forcer quelqu'un à faire quelque chose ou à s'abstenir de faire quelque chose, mais alors la décision n'est pas fondée sur le dialogue, mais l'ordre. Le dialogue suppose la possibilité d'exprimer une opinion librement, même si, au bout du compte, la décision est de la responsabilité de quelqu'un d'autre.

**La participation** est la conséquence logique des valeurs susmentionnées. La participation ne signifie pas que tout le monde, à chaque fois, partout peut dire n'importe quoi. La participation signifie le droit d'apporter son propre point de vue dans le débat, tant qu'il est lié et limité par des règles de compétence, un temps, un lieu approprié, etc.

**La durabilité** est de permettre une vie dans la dignité pour les générations d'aujourd'hui ainsi que pour les générations futures. Pour être éthique, le dialogue doit tenir compte de la valeur de la durabilité. Le facteur temps est un facteur éthique. Maintenir un dialogue sur le changement climatique pendant des décennies pour éviter les décisions et les actions nécessaires n'est pas un dialogue éthique.

**L'unité dans la diversité découle des valeurs susmentionnées** : l'acceptation de la dignité humaine et de l'égalité (en tant qu'égalité des droits et des obligations) de chacun conduit à une conviction profonde de l'unité de l'humanité. Les valeurs de liberté, de participation et de durabilité conduisent à un profond respect de la diversité comme un don pour toute la création et une beauté de l'humanité. La combinaison de l'unité dans la diversité conduit à des dialogues qui examinent les convictions communes tout en respectant la diversité où elle est féconde et utile.

### *3.1.2. Le dialogue comme un outil de la gestion des parties prenantes*

Les entreprises s'engagent en matière de durabilité envers les parties prenantes en les aidant à préserver leurs droits (Brown & Dillard 2014). En effet, le dialogue constitue un objectif de ces politiques informationnelles dans l'exercice de la RSE visant à équilibrer des intérêts provenant d'acteurs divers et de plus en plus exigeants. Les parties prenantes se conceptualisent en tant que parties prenantes avec des droits d'information, elles peuvent être plus enclins à exiger des droits participatifs dans la prise de décision (Bebbington et al. 2007b). Ainsi, le dialogue réduirait donc la mauvaise communication, compréhension, incertitude, etc. entre l'entreprise et ses parties prenantes. Tout en accroissant l'acceptation des activités de l'entreprise par la société civile et en rendant le cadre réglementaire plus prévisible pour la compagnie (Holliday Jr et al. 2002) cité par (Gendron & de la Porte 2009). Le dialogue avec les parties prenantes est un processus interactif et proactif structuré visant à créer des stratégies durables. Ce dialogue n'est pas un exercice sans valeur. En optant pour ces discussions avec les parties prenantes, les entreprises expriment leur respect envers elle, assure leur survie et leur croissance (Bonnafous-Boucher & Pesqueux 2006; Rendtorff 2006). Kaptein & Van Tulder (2017) suggère qu'un dialogue approprié renforce non seulement la sensibilité d'une entreprise à son environnement, mais aussi améliore la compréhension de l'environnement des dilemmes auxquels fait face l'organisation. Il peut aussi favoriser une pression accrue des parties prenantes, par exemple en donnant accès à l'information des droits de participer à la prise de décision (Gouldson & Bebbington 2007). Il est donc important que les parties prenantes soient convaincues que les entreprises traitent leurs intérêts avec les soins nécessaires afin d'éviter le trouble.

Puis, le soutien des parties prenantes peut être obtenue notamment en les impliquant dans les dilemmes auxquels l'entreprise est confrontée. Cela peut se faire de deux façons : en informant les parties prenantes, par exemple, au moyen d'un rapport annuel, et aussi en communiquant entre elles rajouteront les auteurs. Le dialogue avec les parties prenantes est alors conçu comme un processus d'apprentissage en vue d'améliorer la réflexivité de l'organisation. Dès lors les parties prenantes sont considérées comme des participants à un processus communicatif qui a pour but d'assurer la légitimité croissante de l'organisation. En développant un dialogue formalisé avec les parties prenantes, il est possible de s'engager dans un dialogue plus intense et productif avec l'environnement de l'entreprise.

Ils vont « mettre en scène » et choisir les acteurs qui compteront pour la définition de leur stratégie. Le dialogue allie à la fois des pratiques de relations sociales à l'exemple de l'information, la négociation, la consultation, la concertation, la participation (Gond & Igalens 2018). À travers la responsabilité sociale, le dialogue pourrait également réformer le fonctionnement des marchés des capitaux, ce qui permettrait d'améliorer les évaluations des risques et les déclarations de valorisation des actions (Brown & Dillard 2014).

Cependant, il y a un manque de confiance entre les organismes impliqués et les entreprises (Georgakopoulos & Thomson 2008). Nous sommes loin, d'un schéma où des changements dans l'environnement entraînent des changements correspondants dans l'organisation. L'adaptation n'est ni automatique, ni uniforme, ni unilatérale car le fonctionnement de l'organisation est le produit de l'adaptation, par des processus divers, d'un ensemble d'individus ou de groupes avec leurs propres motivations aux procédures et « rôles » prévus par celle-ci (Crozier & Friedberg 2014). La normalisation, les chartes, les labels, et ce que plusieurs désignent sous le vocable de « soft Laws » ne correspondent pour certains qu'à une « juridicité atténuée ». D'autres y décèlent une transformation du droit qui déborde dans le phénomène de la responsabilité sociale pour incarner une démocratie plus participative (Gendron & Girard 2013).

En somme, plusieurs de ces institutions incite au dialogue et passe parfois par des textes de lois, ce qui participe à sa généralisation, plus particulièrement dans les grandes entreprises (exemple avec la loi sur le devoir de vigilance).

### **3.2. L'importance de la dialectique dans un dialogue**

La compréhension du dialogue passe par cette dimension dialectique qui reconnaît l'existence d'identités plurielles (Bakhtin 1984). Il défend une approche dialogique qui met l'accent sur la divergence des idées et des positions en interaction permanent. Le dialogue est ainsi décrit comme une forme adéquate de communication. Les participants sont égaux, libres et se contredisent en permanence. Chaque personne dans une relation de dialogue est acceptée pour ce qu'elle est comme un individu unique (Chaidaroon & Polyorat 2013). L'exercice reste ainsi pertinent s'il permet une diffusion transparente de l'information environnementale et l'accès à un dialogue multipartite. Il faut pouvoir ainsi distinguer un simple échange d'une véritable concertation ou d'une construction des informations de restitution aux parties prenantes (Pesqueux 2018).

**Tableau 16: Discussion vs Dialogue (Kaptein & Van Tulder 2017)**

Discussion	Dialogue
Concurrence avec un seul gagnant ou seulement des perdants (soit-ou la pensée)	Coopération où tout le monde est un gagnant (et-et la pensée)
Égocentrique où l'autre partie est une menace ou un moyen de profit personnel	Empathique lorsque l'autre partie est une opportunité et représente un intérêt intrinsèque
Se mettre sous un meilleur jour	Être soi-même
Discours, auquel d'autres doivent écouter	Écouter les autres avant de parler soi-même
Influencer	Convaincant
Confrontation, combative et destructrice, par laquelle les faiblesses et les torts de l'autre partie sont recherchés et les similitudes sont niées	Constructif et, à partir d'un point de compréhension et de respect mutuels, à la recherche de similitudes à partir desquelles tenir compte des différences
Une attitude fermée et défensive parce que vous connaissez personnellement la vérité	Une attitude vulnérable parce qu'il y a beaucoup de vérités et où les parties sont ouvertes à la critique au sujet de leur propre performance et ils peuvent l'utiliser pour apprendre les uns des autres
Prendre et garder	Donner et recevoir

Diviser et régner	Partager et servir
Responsabilités distinctes/isolées	Responsabilités partagées

Il faut concevoir la dialectique semblable à « un art du dialogue, c'est-à-dire comme mise en œuvre d'un dialogue effectif devant aboutir à un accord entre les interlocuteurs. Le but de cette entreprise est de parvenir au vrai, grâce à une mise à l'épreuve des arguments en présence. Comme l'exprime son étymologie grecque, qui associe les notions de discernement et d'échange à travers la discussion, la dialectique consiste dans la mise en commun avec autrui de ce *logos* qui est à la fois « discours » et « raison ». Si l'on remonte à la Grèce antique, notamment à Platon (428 env.-347 av. J.-C.), ainsi qu'au Moyen Âge, avec Pierre Abélard (1079-1142) et l'école scolastique, on remarque une assimilation des termes logique et dialectique : pour Platon, la dialectique correspond à ce que nous entendons aujourd'hui par logique, à savoir l'étude des conditions formelles du discours qui lui donnent une valeur de vérité ; ultérieurement, alors que, à la suite de Platon, Aristote a établi une distinction entre raisonnement dialectique et raisonnement logique, les philosophes stoïciens médiévaux rejettent, quant à eux, le terme logique au profit de celui de dialectique, qui correspond en fait au procédé logique de formation d'une argumentation. Aujourd'hui, la dialectique entre dans le champ de la communication interpersonnelle et se comprend comme la construction dialogique d'une relation. La multiplicité de ces acceptions, qui correspond sans doute à l'évolution de l'usage du terme au cours de l'histoire et des pratiques philosophiques, montre combien la compréhension de la notion de dialectique est complexe et nécessite d'être sortie de son ambiguïté »<sup>47</sup> .

---

<sup>47</sup> Marie GAUTIER, « **DIALECTIQUE, notion de** », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 1 août 2020. URL : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/dialectique-notion-de/>

### 3.3. Le pouvoir dialogique entre apprentissage et engagement

La théorie du dialogue caractérise une source de compréhension de ces discussions comme un apprentissage. Nous explorons à la fois les fondements théoriques du concept de dialogue en étudiant Freire (1970); (1972)<sup>48</sup> et ses différentes utilisations dans le domaine de l'environnement à travers les travaux de Thomson & Bebbington (2005); Bebbington, Brown, & Frame (2007); Bebbington, Brown, Frame, & Thomson (2007); Bebbington & Dillard (2007).

Le dialogue est donc essentiel à la communication. Éducatif et transformateur : « Sans dialogue, il n'y a pas de communication et sans communication, il ne peut y avoir de véritable éducation » (Rule 2011). Il donne la possibilité de développer des discours socialement responsables en mettant l'accent sur les métaphores et les constructions de sens qui argumentent la conversation. Ainsi, le dialogue consiste à acquérir non pas des connaissances formelles d'experts mais la capacité de se comporter en tant que membre d'une communauté d'apprenants (Bokeno & Gantt 2000). Dès lors, la responsabilité dialogique exige la reconnaissance de l'authenticité d'autres personnes dont on est prêt à écouter les points de vue et les idées et à en discuter. Elle vise aussi à faire ressortir et à débattre sur les valeurs et les hypothèses sous-jacentes dans des échanges à voix multiples (Bebbington et al. 2007b).

L'action dialogique constitue une perspective théorique qui peut être utilement appliquée pour évaluer de manière critique les processus et les pratiques de transformation (Denedo et al. 2019). Ce dialogue analytique révèle un consensus qui encourage le respect et l'acceptation des contradictions. Ce sont des mécanismes démocratiques facilitateurs par lesquels les groupes intéressés peuvent engager la conversation (Dillard & Yuthas 2013). Dans ce dialogue chaque acteur par leur contribution participe à des mécanismes de transformation et de responsabilisation. Pendant ces rencontres, des solutions potentielles sont introduites en tant que problèmes qui nécessitent également une analyse critique, les enseignants et les élèves doivent devenir des co-responsables mutuels dans un discours ouvert et continu (Coulson & Thomson 2006).

En outre, ces mécanismes reconnaissent explicitement que le pouvoir est un facteur contextuel important dans la production de sens par des dialogues critiques d'information

---

<sup>48</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Paulo\\_Freire](https://fr.wikipedia.org/wiki/Paulo_Freire)

comptable, ce qui donne un aperçu de la façon dont le dialogue peut être utilisé pour acquérir une compréhension et répondre à divers besoins d'information (Dillard & Yuthas 2013). Ils visent aussi à encourager la réflexion active et le langage d'action réflexif. Chaque participant à son rôle à jouer afin de prévenir certains risques, créer des solutions à court terme, de garantir l'implication de l'entreprise (Thomson & Bebbington 2005; Bebbington & Dillard 2007; Bebbington et al. 2007b; a, 2008; Gouldson & Bebbington 2007). Il faut le comprendre essentiellement comme un processus continu à long terme de croissance et d'exploration mutuelle, ce qui en fait une pratique de base extrêmement viable pour la transformation à l'échelle de l'organisation (Bokeno & Gantt 2000). La notion d'apprentissage dialectique est profondément constitutive de l'être humain (Rule 2011). La redéfinition et la mobilisation des identités collectives impliquent de fixer des frontières politiques et d'initier des formes de participation peu utilisées aux côtés des pratiques de gouvernance traditionnelles, les modes d'engagement institutionnels et extra-institutionnels étant importants (Brown & Dillard 2015). L'engagement est un support au dialogue. Celui-ci conduit à mettre en place des systèmes de concertation qui induisent l'engagement dialogique (Freire 1972; Bebbington et al. 2007b). L'engagement dialogique critique est ensuite dérivé en mettant l'accent sur la théorisation de la façon dont le changement peut se produire. D'ailleurs, les acteurs font souvent face à des choix difficiles lorsqu'ils décident de ce qui peut légitimement compter comme un engagement démocratique (Brown et al. 2015). Lorsque les participants arrivent à s'accorder sur des compromis, le dialogue peut être un instrument de communication et de résolution de conflit. Nous avons vu que l'adhésion aux normes sociales et environnementales est cruciale pour la légitimité car elle a été soutenue face à des demandes divergentes. Les entreprises tentent de gérer leurs risques de réputation y compris ceux de la communauté, des employés et de l'environnement, et à s'assurer qu'elle est bien placée pour y faire face (Bebbington et al. 2008a). Cette idée d'une forme souple de responsabilité au sein de laquelle les organisations engagent un dialogue avec les parties prenantes démontrent de plus en plus cette évolution de l'exercice de la RSE (Brown & Fraser 2006). Les expériences de dialogue peuvent produire beaucoup de résultats sous la forme de connaissances sur la façon dont les autres fonctionnent et sur ce qui pourrait être des façons utiles d'aborder en collaboration des questions particulières (Bokeno & Gantt 2000). Afin de parvenir à une collaboration significative dans ce domaine, il sera nécessaire pour les universitaires en gestion d'élargir la portée des frontières organisationnelles et des technologies de communication qui ont traditionnellement été

considérées comme étant de la compétence sociale et environnementale ainsi que financière et comptabilité de gestion (Bebbington & Unerman 2018). Les différents acteurs notamment les groupes environnementaux les plus pragmatiques ou progressistes peuvent donc être amenés à s'engager auprès des entreprises dans la croyance erronée que ces engagements pourraient contribuer à transformer les façons dont les entreprises et les risques environnementaux qu'ils génèrent sont régis (Gouldson & Bebbington 2007).

En somme, une approche commune consiste à rechercher un consensus négocié par le biais d'un dialogue ouvert et honnête entre les parties concernées (Brown et al. 2015). Cela implique de s'engager dans des luttes politiques concrètes qui nécessitent un échange dialogique (Bebbington et al. 2007b). Ce n'est qu'à travers ces débats et d'autres processus dialogiques que tout potentiel de transformation peut être réalisé à plus long terme pour parvenir à un engagement et un apprentissage. Ce cadre a le potentiel de créer des engagements au dialogue non conflictuels (Thomson & Bebbington 2005; Georgakopoulos & Thomson 2008). Cette stratégie n'est cependant pas sans risque (Denedo et al. 2017), la nécessité de la légitimation de certaines parties prenantes participants pourraient faire basculer les décisions et contestés certaines actions.



### 3.4. Le déploiement du dialogue avec les parties prenantes

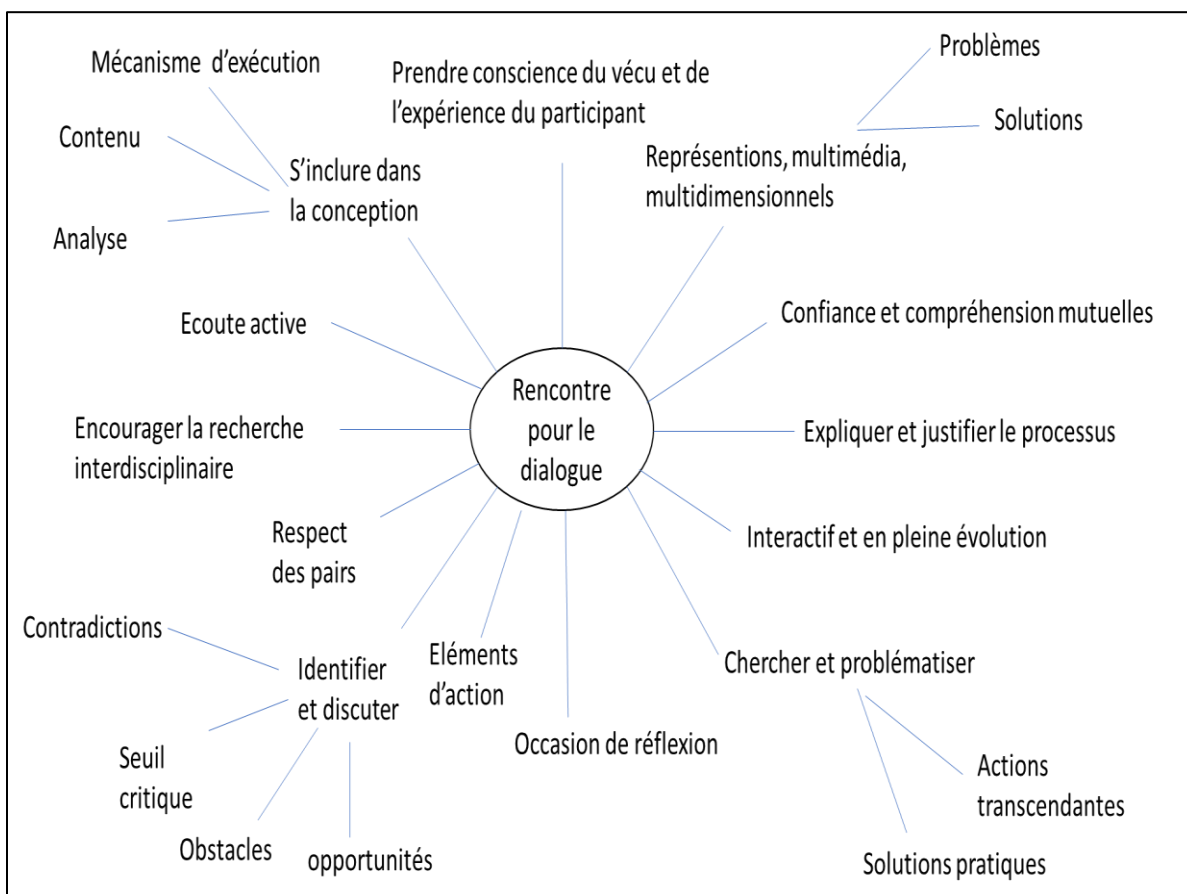
#### 3.4.1. *Les caractéristiques et motifs de la rencontre de dialogue*

- Les caractéristiques de la rencontre de dialogue

Le résultat d'une collaboration avec une entreprise n'est pas de les corriger en tant qu'experts mais d'arriver à dévoiler des leviers permettant à travailler en tant que partenaires avec les parties prenantes. (Thomson & Bebbington 2005; Bebbington et al. 2007b) abordent des stratégies théoriques et d'engagement qui permettent aux acteurs de se reconnaître comme des agents actifs. Les dialogues exigent que ses praticiens acceptent également la contestabilité de toute situation et demandent que la compassion, l'amour et l'humilité soient considérés comme une partie essentielle de la boîte à outils qui pourrait être rassemblée sous une notion d'intégrité (Bebbington et al. 2007b). Ce modèle est construit autour de l'approche du dialogue de Freire. Nous l'avons vu précédemment, cette approche de la théorie du dialogue considère celui-ci comme une rencontre autour de l'apprentissage et de l'engagement dialogique. De ce fait, le développement de formes dialogiques de responsabilisation, d'engagements plus authentiques qui sont plus susceptibles de contribuer à des changements sociaux et environnementaux durables révèlent deux principales caractéristiques : l'identification d'une situation limite et la définition d'un cadre pour la pratique. Le dialogue des parties prenantes peut être mis en œuvre avec difficulté dans la pratique. Pedersen (2006) soutient qu'un certain nombre de contraintes rendent difficile pour les entreprises de respecter les idéaux participatifs du dialogue des parties prenantes. La capacité à définir le bon endroit, le bon moment sur le bon sujet avec les bons objectifs restent des paramètres délicats pour l'entreprise. Le modèle favorise des processus ouverts de dialogue fructueux où des communautés d'intérêts sont impliquées et reste en mesure de représenter un cadre idéal pour l'exercice. Ce cadre devrait garantir un environnement où les participants sont emmenés à aller au-delà de leurs intérêts et positions initiales. Le dialogue se caractérise donc par un ensemble de modalités à prendre en compte. Dans l'exercice de la RSE, ils exigent l'élaboration de nouveaux outils et de nouvelles techniques pratiques adaptés aux enjeux de l'entreprise. Ainsi, l'identification d'une situation limite permet de reconnaître la portée et de faire le tri sur un large éventail de problématiques concernant celle-ci. Elles peuvent être en rapport avec les parties prenantes, le champ sociétal, l'écologie, des scandales environnementaux.

De plus, les institutions dialogiques ne se limitent pas aux processus formels mais englobent un éventail d'espaces dialogiques, y compris des lieux où les participants construisent leurs propres perspectives mais aussi de la façon dont les interactions ont lieu. Ces discussions ouvertes assurent la facilité d'accès et de compréhension des non experts comme on peut le voir dans la figure ci-dessous.

**Figure 5: les éléments d'une rencontre pour le dialogue (Bebbington et al., 2007 ; Thomson et Bebbington, 2004; 2005)**



- Les motifs d'une mise en œuvre du dialogue par une entreprise

Les enjeux ou encore les motifs représentent des intérêts et des préoccupations des parties prenantes. Bien que les entreprises parviennent difficilement à inclure toutes les parties prenantes dans le dialogue, la figure 6 ci-dessous représente une synthèse des enjeux les plus cités le domaine de l'environnement et que l'on retrouve dans plusieurs travaux sur le dialogue notamment (Dillard 1991; Thomson & Bebbington 2005; Bebbington & Dillard 2007; Bebbington et al. 2007a; b; Gray et al. 2009; Dillard & Yuthas 2013; Blackburn et al. 2014; Brown & Dillard 2015; Dillard et al. 2016). Il en ressort principalement des éléments tel que la nécessité de mettre en place des structures humaines

qui ont pour objet de susciter l'implication et de redonner du sens aux actions des parties prenantes. Mais aussi des éléments comme l'identité, la démocratie ou la communauté.

**Figure 6: les motifs d'une mise en œuvre du dialogue**

<p><i>Nécessité des structures humaines</i></p>
<p>C'est au prisme de la perspective/approche socio-constructionniste [<i>construction des discours à partir des faits de société</i>] que les individus créent une [la/leur] réalité (qui peut être relationnelle, discursive). A cet effet, ils doivent prendre en considération aussi bien la forme structurelle que le sens/signification/orientation de cette réalité provenant de leur connaissance et des dialogues. De plus, le fait d'oublier ou d'accorder moins d'importance au caractère changeant de ces constructions sociales, en les estimant 'acquises' et 'éternelles', « tend à fragiliser les individus et à les rendre craintifs des structures et relations humainement créées. L'objectif visé par les dialogues est de 'déconstruire' le « sentiment » d'impuissance ressenti par les individus, et de les emmener à croire en leur structure (soit-elle relationnelle, discursive ou autre)</p>
<p><i>Le Langage et l'hétérogénéité des discours</i></p>
<p>Selon Bakhtin, c'est la compréhension dialogique du langage qui, sous-tendue par l'ensemble des éléments de communication textuels et non textuels, admet que les discours hétérogènes sont 'la' norme. Il en est ainsi également dans les sociétés ou milieux qui sont d'apparence monologique (où les gens dialoguent très peu et préfèrent être seuls à avoir le droit à la parole, dans certains contextes comme les églises : une catégorie de personnes parlent, d'autres écoutent "monologue"). De plus, pour Bakhtin le terme « heteroglossia » prend en compte l'espace culturel et renvoie de ce fait à une multiplicité langages ou discours socio-idéologiques. Il estime même qu'en reconnaissant l'existence des discours hétérogènes, on doit considérer le contexte dans lequel ils sont conçus car celui-ci détermine le sens et la portée dudit discours. En outre, pour certains théoriciens, il est aussi judicieux de prioriser les discours prenant en compte l'usage de l'imagination ou de l'invention car ils permettent de nouvelles perspectives (stories), de nouvelles idées. Ils s'érigent donc en passerelle vers d'autres acteurs, et permettent à leurs auteurs de réévaluer leurs besoins et intérêts.</p>

### ***Communauté et identité***

Considérant les définitions univoques de la ‘communauté’ selon les théoriciens dialogiques, il est possible de la concevoir comme un espace ayant plusieurs identités, partant des collectivités locales, dans lequel l’on vit. En d’autres termes, en s’adressant à l’autres, l’on apprend finalement à se connaître soi-même ou vice versa, puisque l’on peut trouver l’unité dans la diversité. Tout ceci revient à dire que lorsque l’on s’engage dans une communication, un dialogue, on s’engage automatiquement dans un processus d’échange d’expériences, au point de distinguer des points communs et des différences.

### ***Contexte matériel et la dynamique de pouvoir***

Pour les théoriciens critiques dialogiques, envisager la compréhension de l’action humaine sur la base notre propre compréhension ou de nos intentions renverrait à l’égarement. Il faut en revanche considérer l’aspect critique de la théorie dialogique mettant en relief la dynamique du pouvoir de considération du contexte dans lequel le sens est-il produit. En fait, puisque les hommes donnent rarement un seul sens à leur propos ou actions, il faut certainement prendre cela en compte. Il peut s’agir du contexte historique, culturel ou des circonstances structurelles, etc.

### ***Cadres institutionnels et démocratie***

Devlin estime que la théorie du dialogue s’appuie sur les principes ou traditions de démocratie délibérative des nations européennes : ceci prend en compte les institutions participatives. Ces institutions mettent l’accent sur l’échange (le dialogue, libre dans lequel chacun s’exprime librement), plutôt que sur un pouvoir de déférence basé sur l’absence de légitimité.

### ***Epistémologie***

L’epistémologie monologique rejette les disparités sociales en faveur d’une unicité de sens, de contexte, d’orientation, du monde. En effet, il faut que chacun ne regarde plus le monde avec ses lunettes à lui, mais qu’il y ait une seule façon de voir le monde propre à

tous. Toutefois, l'épistémologie dialogique, pour sa part, priorise une interaction hétérogène d'une multiplicité d'opinion. Il est donc question d'élargir le sens d'une situation en fonction de tous les contextes ou perspectives disponibles.

### ***Le rôle des experts***

La participation dialogique (ou le fait de participer à un dialogue) augmente le besoin d'une connaissance multiforme/variée. Il estime qu'un bon 'professionnel' ou 'praticien' se juge à ses capacités herméneutiques et émancipatoires de compréhension. Pour la facilité la compréhension et l'ouverture de la discussion au public par exemple, il est indispensable de référer aux experts du dialogue qui en sont vraiment capables. Il est dit que ces dits experts doivent avoir une grande capacité de compréhension de la rationalité plutôt que 'la rationalité technique'. De même, pour faciliter les conversations entre de perspectives distingués (différents acteurs) il est nécessaire de s'accommoder à la multiplicité et à la complexité de sens plutôt qu'à la simple compréhension linéaire. En fait, il faut être capable de diversifier le savoir/l'expertise de sorte que cela ne soit pas monopolisé, afin que l'on n'ait pas l'impression qu'il est d'un seul côté. Cette démarche permettrait aux non-experts d'accéder facilement à l'information. Il est également nécessaire que les experts dialogiques soient conscients de leurs limites afin d'adopter une approche neutre.

#### *3.4.2. Présentation de la grille d'analyse du dialogue avec les parties prenantes*

La grille d'analyse du dialogue avec les parties prenantes se constitue de deux principaux aspects que nous avons défini en termes de forme et de contenu du dialogue au regard de la littérature.

L'aspect *forme du dialogue* rassemble tous les éléments qui ont un lien avec son organisation. Il s'agit de découvrir comment les entreprises mettent en place des structures adaptées, leurs modes de fonctionnement, les fréquences de rencontres, les documents administratifs, l'aspect formel ou informel. Nous avons utilisé le modèle de rencontre des travaux de Thomson & Bebbington 2005 et Bebbington et al. 2007b. Nous avons divisé les 13 caractéristiques du modèle en deux d'une part l'identification d'un problème à risque et de l'autre un cadre pour la pratique.

✓ **Identification d'une situation à risque**

- *Identifier et discuter (contradictions, seuil critique, obstacles, opportunités)*
- *Expliquer et justifier le processus*
- *Chercher et problématiser (actions transcendantes, solutions pratiques)*
- *Éléments d'actions*

✓ **Cadre pour la pratique**

- *Occasion de réflexion*
- *Interactif et en pleine évolution*
- *Représentations, multimédia, multidimensionnels (problèmes, solutions)*
- *Confiance et compréhension mutuelles*
- *Prendre conscience du vécu et de l'expérience du participant*
- *Respect des pairs*
- *Ecoute active*

Les modalités de contenu du dialogue rassemblent les aspects internes au dialogue et à ses acteurs. Ils vont des raisons qui justifient l'engagement de l'entreprise dans ce processus dialogique aux résultats attendus. Le contenu du dialogue permet finalement de savoir à quoi ce dialogue peut servir et quels sont les objectifs qu'il poursuit dans les différentes entreprises. Le contenu ressort la signification et le sens donné à chaque action mais aussi le degré d'apprentissage des participants (Freire 1972). Nous utilisons les motifs de l'engagement dans le dialogue Bebbington et al. 2007 comme items.

✓ **Motifs de l'engagement dans le dialogue**

1. *Nécessité des structures humaines*
2. *Le Langage et l'hétérogénéité des discours*
3. *Communauté et identité*
4. *Contexte matériel et la dynamique de pouvoir*
5. *Cadres institutionnels et démocratie*
6. *Epistémologie*
7. *Le rôle des experts*

Nous avons rajouté dans le contenu la notion de rôle. En effet, l'expérience des parties prenantes dans ce dialogue est un élément clé du traitement de notre problématique. Les parties prenantes volontaires (Clarkson 1995) d'un forum collaboratif ont des niveaux variables de pouvoir formel et informel, qui provient d'une variété de sources, y compris la position structurelle (p. ex., autorité formelle), besoin de déséquilibre (p. ex., compétences, l'information, l'argent), le déséquilibre de l'importance (p. ex., centralité stratégique) et activités de jour (points de pouvoir inhérents au processus relationnel) (Robertson & Choi 2014). L'étude du rôle permet de comprendre comment chaque partie prenante externe incarne celui-ci. Chaque participant peut être amené à remplir des fonctions, respecter certaines exigences de confidentialité, à utiliser des outils spécifiques. D'abord l'individu accepte ou non son rôle. Il s'y sent plus ou moins à l'aise, il l'assume ou le fuit. Il peut aussi le jouer avec plus ou moins de conviction ou de liberté, plus ou moins d'originalité par rapport au modèle. Cette marge de liberté, de souplesse vis-à-vis du rôle choisi, dépend des attitudes personnelles en fonction desquelles l'individu perçoit, subit et sélectionne ses modèles, c'est-à-dire en fonction de son histoire et des facteurs sociaux et biologiques qui le conditionnent (Grawitz 1996). Les acteurs concernés peuvent avoir des statuts et des rôles fort différents, donc des intérêts variés par rapport au problème à résoudre qui peuvent conduire à des discussions longues et difficiles (Touzard 2006).

Puis, Rocheblave-Spenlé (1969) renvoie la notion de rôle à un niveau plus psychologique, aux notions de personnalité, d'attitude et d'habitude. Elle considère le rôle au niveau du groupe et adoptent un point de vue sociologique. Ce rôle sert à établir un lien direct avec l'engagement dialogique. C'est aussi un processus éducatif authentique qui explore le rôle des hommes et des femmes comme des sujets dans le monde et avec le monde (Rule 2011). Car, reconnaître la diversité favorise le débat démocratique pour des recommandations sur la politique environnementale (Brown et al. 2015). La création de systèmes d'échanges structurés avec certains acteurs clés de la société, que ce soit au niveau global et local, démontre, par ailleurs, la prise en compte de certains intérêts externes à l'entreprise à l'intérieur de celle-ci (Moquet 2005).

**Tableau 17 : Grille d'analyse du dialogue avec les parties prenantes**

<b>Concept : Dialogue avec les parties prenantes</b>	
<b>Dimensions</b>	<b>Items issus de la littérature</b>
<b>FORME</b>	<p><b>Identification d'une situation à risque :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier et discuter (contradictions, seuil critique, obstacles, opportunités)</li> <li>- Expliquer et justifier le processus</li> <li>- Chercher et problématiser (actions transcendantes, solutions pratiques)</li> <li>- Eléments d'actions</li> </ul>
	<p><b>Cadre pour la pratique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Occasion de réflexion</li> <li>- Interactif et en pleine évolution</li> <li>- Représentations, multimédia, multidimensionnels (problèmes, solutions)</li> <li>- Confiance et compréhension mutuelles</li> <li>- Prendre conscience du vécu et de l'expérience du participant</li> <li>- Respect des pairs</li> <li>- Ecoute active</li> </ul>
<b>CONTENU</b>	<p><b>Motifs de l'engagement dans le dialogue :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nécessité des structures humaines</li> <li>2. Le Langage et l'hétérogénéité des discours</li> <li>3. Communauté et identité</li> <li>4. Contexte matériel et la dynamique de pouvoir</li> <li>5. Cadres institutionnels et démocratie</li> <li>6. Epistémologie</li> <li>7. Le rôle des experts</li> </ol>
	<p><b>Rôles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir son statut</li> <li>- Avoir une Attitude (perçue = attendue)</li> <li>- Se montrer volontaire à l'action</li> <li>- S'inclure dans la conception (analyse, contenu, mécanisme d'exécution)</li> <li>- Accomplir ses taches ou fonctions</li> </ul>



## **Conclusion du chapitre**

La théorie du dialogue révèle des éléments qui éclairent sur l'intérêt de ce dialogue. Quant à sa mise en œuvre et à son contenu, nous avons exploité le potentiel théorique des travaux de Freire ainsi que ceux de Bebbington, Dillard et Thomson. L'apprentissage dialogique se développe à travers des outils pédagogiques et collaboratifs qui mettent en avant chaque partie prenante. Toutefois même si les mécanismes dialogiques varient d'une entreprise à une autre nous avons pu mettre dresser une grille d'analyse qui nous aidera à réfléchir et à comprendre les facteurs visibles et invisibles qui rentrent dans ce processus de dialogue. Le dialogue multipartite dépend en grande partie du contexte, des acteurs, du secteur, de la culture de l'entreprise et des objectifs parfois contradictoires. La clé des dialogues freiriens est la notion qu'il est possible de résoudre les contradictions dans les différentes visions du monde non pas en niant leurs différences, mais en niant l'invasion d'une vision du monde par l'autre.



# DEUXIÈME PARTIE

## Partie 2 : Le dialogue avec les parties prenantes : méthodologie et résultats de l'étude de 16 grandes entreprises françaises

### Résumé

Dans cette deuxième partie, l'enquête a débuté par échantillonnage théorique pour la sélection des cas. À partir de notre cadre théorique nous avons procédé à l'examen des publications académiques mais aussi non académiques de présentation d'entreprises vertueuses françaises<sup>49</sup>. Des résultats de cabinets aux statistiques de l'INSEE, nous avons pu dresser une liste de 40 grandes entreprises potentiellement idéales au projet de recherche. Ces entreprises s'imprègnent des préoccupations sociales et environnementales futures et actuelles ; s'inscrivent dans les lignes du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif au Grenelle de l'environnement<sup>50</sup> ; dialoguent avec leurs parties prenantes ; luttent pour les droits humains ; ont des démarches d'Investissement Socialement Responsable (ISR) ; etc.

Pourtant nous avons constaté un écart important entre la communication des entreprises sur leurs politiques RSE accompagnées d'actions très engagées et philanthropes avec la réalité du terrain. Le terrain revêt de manière significative le refus catégorique de certaines entreprises et organisations non gouvernementales (ONG) à participer à des enquêtes d'ordre académique sur ces mêmes thématiques.

Finalement, nous avons mené cette recherche avec 16 entreprises sur les 40 prévues initialement qui ont participé aux entretiens. En complément, nous avons collectés plus de 370 documents contenant principalement des rapports de Développement Durable, Intégré et RSE sur une période de 5 ans entre 2015 et 2020.

Nous allons dans un premier temps présenter le protocole de collecte et d'analyse de données. Puis nous allons analyser chaque résultat au regard du cadre théorique retenu afin d'aboutir à une discussion et des contributions de recherche.

---

<sup>49</sup> (Liens vers les classements des entreprises durables françaises) Annexe

<sup>50</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025746900&categorieLien=id>

- **Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche qualitative : Protocole de collecte et d'analyse des données**
- **Chapitre 5 : Résultats de l'étude et Discussion**

## Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche qualitative : protocole de collecte et d'analyse des données

### Résumé

Ce chapitre présente une méthodologie qualitative basée sur l'exploitation de deux types de données notamment primaires et secondaires. Nos données primaires repose dès lors sur 20 entretiens semi-directifs menés avec des responsables RSE et leurs parties prenantes externes. Nos données secondaires quant à elle rassemblent un total de 370 documents d'entreprise collectés sur une période de 5 ans de 2015 à 2020 (dont 170 Rapports RSE/ Développement Durable /Intégré d'environ 200 pages en moyenne).

L'intérêt de traiter des données primaires et secondaires réside dans leur complémentarité et les informations qu'elles offrent en termes de validité, d'accessibilité et de flexibilité (Baumard & Ibert 2014).

Par la suite, les deux logiciels d'analyse de données textuelles NVIVO 11 et IRAMUTEQ 0.7 mettent en lumière les modalités de ce dialogue à travers l'expérience des cas sélectionnés et du contenu des rapports de Développement Durable et RSE.

L'enjeu de ce chapitre sera de ce fait de parvenir à observer et analyser les différentes composantes de ce dialogue étant donné que pour une entreprise à l'autre elles peuvent changer.

#### **4.1. Protocole de collecte de données primaires et secondaires**

La compréhension du dialogue avec les parties prenantes et leurs rôles dans ce processus dialogique passent par le choix d'une méthodologie qualitative. Usunier et al. (1993) et Gavard-Perret et al. (2018) partagent l'approche de Van Maanen (1979) en définissant le qualitatif comme : « un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale être en accord avec le sens, et non pas décrire la fréquence, de certains phénomènes qui se produisent plus ou moins naturellement dans le monde social ». Les méthodes qualitatives sont adaptées dans la mesure où elle contribue à une meilleure compréhension du fonctionnement et des interactions entre acteurs. La recherche qualitative n'a pas pour objectif de quantifier ou de mesurer. Les données que nous avons recueillies ont une optique interprétative. Ainsi, notre terrain de recherche est constitué de grandes entreprises françaises engagées dans une démarche RSE. Les données collectées sont de nature primaire et secondaire. Les données primaires ont été recueillies auprès de professionnels et de leurs parties prenantes externes. Les données secondaires quant à elles contiennent plus de 370 documents collectés sur une période de 5 ans de 2015 à 2020 dont 170 rapports de Développement Durable et RSE. Les données ont été ensuite évaluées en termes de validité, d'accessibilité et de flexibilité (Ayerbe & Missonier 2007).

Tout d'abord, les données primaires sont des informations collectées se caractérisant par des interactions entre l'enquêteur et l'enquêté afin de saisir la portée du phénomène étudié. Paillé & Mucchielli (2016) expliquent dans leurs travaux qu'il s'agit principalement d'un contact personnel avec les sujets de la recherche, notamment par le biais d'entretiens.

L'entretien individuel désigne un échange programmé entre deux interlocuteurs libres (Thietart 2014). En effet, c'est une conversation avec un objectif (Gavard-Perret et al., 2018). Elle désigne une technique destinée à collecter dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus (Thietart 2014). Les cas sélectionnés permettent d'étudier des phénomènes en situation et ces entretiens sont marqués d'une certaine liberté des répondants. Le recueil de ces données a pour objectif de montrer les constructions de sens et l'interprétation des situations à partir de l'expérience propre du répondant (Usunier et al., 1993). Ces entretiens peuvent prendre trois formes différentes notamment directif, semi-directif et non directif (Gavard-Perret et al., 2018). Nous utiliserons l'entretien semi-directif pour notre enquête.

Il représente une des formes d'entretien le plus utilisé en gestion puis le recours au guide d'entretien constitue une stratégie de recherche permettant de rester dans un questionnement avec une attitude détachée du chercheur. Notre guide d'entretien<sup>51</sup> a eu

**1. <sup>51</sup> Annexe : Tableau caractéristique des volontaires**

<b>Entreprise</b>	<b>Données Primaires (entretiens) CODE</b>	<b>Données secondaires CODE (DS) affiliées à l'entreprise</b>
E1	ITW1	DS1
E2	ITW2	DS2
E3	ITW3	DS3
E4	ITW4	DS4
E5	ITW5	DS5
E6	ITW6	DS6
E7	ITW7	DS7
E8	ITW8	DS8
E9	ITW9	DS9
E10	ITW10	DS10
E11	ITW11	DS11
E12	ITW12	DS12
E13	ITW13	DS13
E14	ITW14	DS14
E15	ITW15	DS15
E16	ITW16	DS16



pour thématique principale les modalités du dialogue avec les parties prenantes. Nous avons favorisé dans la sélection des cas une diversité d'entreprises en termes de secteurs d'activité. Nous les avons interrogés sur l'organisation du dialogue, les rôles, les outils, les fréquences des rencontres mais aussi les freins et motivations. L'objectif était de comprendre les acteurs et leurs actions en situation de dialogue qui prend très souvent la forme d'un panel ou comité de parties prenantes.

Ensuite, les données secondaires ont l'avantage d'être facilement accessible. Elles peuvent être obtenues par l'achat de données sur certains sites ou totalement gratuite. Toutefois elles exigent une fiabilité et un lien direct avec le phénomène étudié afin de limiter les biais. Ces données donnent accès à certains éléments de discours qui permettent de faire une comparaison directe avec les données primaires (entretiens) autrement dit entre ce qui est communiqué et la réalité dans les entreprises. Elles offrent une autre dimension de compréhension. Les données secondaires servent en quelque sorte à observer et à étudier les informations émises par les entreprises sous un autre angle. Il s'agit d'analyser les déclarations financières et extra-financières mises en avant dans ces documents notamment les rapports RSE/Développement Durable. Ces documents permettent aux parties prenantes de se faire un avis sur l'implication des entreprises face aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. De la même façon, les parties prenantes participantes examinent aussi le respect de la prise en compte des attentes mais en plus si leurs engagements sur certains projets produisent des résultats.

L'analyse de ces rapports contiennent aussi des informations visibles la politique RSE de l'entreprise notamment à travers l'emploi de certains mots (vert, durable, engagé), les types images, les couleurs, les personnalités représentées, les thématiques abordées, la rhétorique, le discours du PDG ou du Responsable Ressources Humaines, le nombre de certifications, la répartition des salariés, les embauches, les formations, bilan carbone<sup>52</sup>.

---

#### **Guide d'entretien (Annexe)**

<sup>52</sup> « Le Bilan GES est une évaluation de la quantité de gaz à effet de serre émise (ou captée) dans l'atmosphère sur une année par les activités d'une organisation ou d'un territoire. Les émissions de l'entité sont ordonnées selon des catégories prédéfinies appelées « postes ». Ce classement permet d'identifier les postes d'émissions où la contrainte carbone est la plus forte. C'est sur ces postes que doivent porter les stratégies bas carbone de l'entité réalisant son bilan pour réduire ses émissions sont publiques et

Finalement l'approfondissement de tous les détails de ces documents nous a permis d'immerger dans la politique même de l'entreprise en complément de l'expérience de chaque cas.

#### *4.1.1. Présentation des données primaires*

La sélection des cas (Yin 2003) dans la démarche qualitative consiste à construire un échantillon théorique qui se définit comme « un échantillon qui repose sur des concepts qui ont montré leur importance au regard des connaissances existantes » (Gobo 2004:446) cité par (Ayerbe & Missonier 2007). Elle a été faite en deux phases dans notre recherche. L'étude de cas est aujourd'hui largement reconnue comme stratégie de recherche en gestion. Plusieurs travaux de référence<sup>53</sup> ont mis en avant son intérêt scientifique tout en proposant des méthodes et des techniques d'investigation spécifiques afin d'en améliorer la validité (Ayerbe & Missonier 2007).

La première phase consistait à sélectionner des grandes entreprises françaises engagées durablement dans des politiques environnementales et ouverte au dialogue voir **Tableau 18**. La sélection des cas liés à l'objet de recherche c'est-à-dire le dialogue avec les parties prenantes nous a conduit à explorer le terrain des grandes entreprises. Cet échantillonnage théorique à partir de la théorie du dialogue à travers les concepts d'apprentissage et d'engagement nous a permis de sélectionner des entreprises qui au quotidien œuvrent pour ce processus dialogique avec les parties prenantes dans des panels ou des comités.

En outre, notre sélection a pris en compte des données d'institutions comme l'INSEE<sup>54</sup>, le (GRI)<sup>55</sup> Global Reporting Initiative, de cabinets spécialisés dans les problématiques environnementales comme VIGEO<sup>56</sup>, Novethic<sup>57</sup>. Mais également, des informations sur les relations publiques qu'elles entretiennent avec certaines ONG notamment WWF<sup>58</sup> qui encadrent des démarches partenariales avec des entreprises reconnues pour leurs politiques

---

officiellement reconnues. Toute entreprise, administration, collectivité, ou même personne à titre individuel, peut ainsi établir une comptabilité carbone de ses activités »  
<https://www.ademe.fr/expertises/changement-climatique/passer-a-l'action/comment-reduire-emissions-gaz-a-effet-serre/faire-bilan-ges>

<sup>53</sup> (Eisenhardt 1989; Yin 1989, 2003a; c; Denzin 1994; Stake 1994)

<sup>54</sup> <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/serie/s1227>

<sup>55</sup> <https://www.globalreporting.org/>

<sup>56</sup> <https://vigeo-eiris.com/fr/a-propos/>

<sup>57</sup> <https://www.novethic.fr/>

<sup>58</sup> <https://www.wwf.fr/qui-sommes-nous/entreprises-partenaires/liste>

environnementales, ADEME<sup>59</sup> (agence de la transition écologique), Comité 21<sup>60</sup>, ORSE<sup>61</sup> (observatoire de la RSE).

La deuxième phase quant à elle consistait à déterminer des profils pour les entretiens. Du terrain, aux enregistrements audios à la confidentialité des répondants, les données primaires sont une source précieuse en recherche qualitative. Le tableau ci-dessous **Tableau 19** dresse un panorama des caractéristiques des différents professionnels ayant participé à l'enquête. Mais aussi celles des quelques parties prenantes externes<sup>62</sup> qui ont accepté de participer au projet. Il nous a semblé essentiel de recueillir leurs avis afin de trianguler les données. Nous sommes entrés en contact avec les potentiels participants par voie postale, contacts téléphoniques, réseaux sociaux professionnels, forums emplois, séminaires de cabinet de conseil. Nous avons pu recueillir une série de 20 entretiens semi-directifs menés avec des profils aussi variés qu'engagés dans ces thématiques environnementales. Les entretiens ont eu lieu par voie téléphonique avec un enregistrement automatique autorisé et confidentiel d'une durée comprise entre 35 et 45 minutes. Si en moyenne la durée des entretiens était de 40 minutes, il est important de souligner que nous avons eu des durées plus importantes entre 1H30 et 2H avec des entreprises très intéressées par le sujet.

Néanmoins, à la vue de la taille de l'échantillon, il reste important de souligner que lorsque les phénomènes sont rares, difficilement identifiables ou accessibles, ou que la population étudiée est mal connue, la structure de l'échantillon peut être difficile à maîtriser avant la collecte des données (Thietart, 2014). En effet, « l'étude de cas est fréquemment qualifiée de méthode de recherche uniquement exploratoire (...). Sans être exploratoire, l'étude de cas peut également constituer une stratégie de recherche partielle, intervenant après une phase de collecte de données de type extensif ou encore qualitatif » (Rispaal, 2015). De plus, ce n'est pas tant le nombre de cas qui importe mais bien leur inscription dans une logique de réplification pour la généralisation (Ayerbe & Missonier 2007).

---

<sup>59</sup> <https://agirpoulatransition.ademe.fr/entreprises/>

<sup>60</sup> <http://www.comite21.org/reseau-adherents/entreprises-rse/index.html#op995>

<sup>61</sup> <https://www.orse.org/>

<sup>62</sup> (Abboubi et Cornet, 2010 ; Aggeri et Acquier, 2005 ; Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006 ; Bonnafous-Boucher et Dahl Rendtorff, 2014 ; Clarkson, 1995 ; Freeman, 1984 ; 1994 ; 2007 ; 2010, Freeman et al., 2007 ; Freeman et Velamuri, 2008 ; Freeman et al., 2004 ; Germain et Gates, 2010 ; Girard et Sobczak, 2010).

**Tableau 18: Présentation des cas**

<b>CODE Entreprise</b>	<b>Branche d'activité</b>	<b>Employés (+ de 500)</b>	<b>Organisateurs de la concertation</b>
E1	Assurances	99 843	Comité de parties prenantes
E2	Transport-logistique, communication	81 003	Comité d'éthique
E3	Banque et assurance	35 000	Département RSE et fondation
E4	Pharmaceutique	100 000	Département RSE, comité
E5	Electricité et Gaz	160 000	Comité éthique et développement durable
E6	Aéroportuaire	25 917	Comités spécialisés
E7	Edition	7 723	Département RSE, Comité de PP, Comité d'éthique
E8	Eau, Energie, Déchets	178 780	Comité de développement durable
E9	Pétrole et énergie	100 000	Département sociétal, comité d'éthique
E10	Energie, Eau	89 352	Comité d'experts de la transition climatique, comité de gouvernance

E11	Edition et Retail	34 691	Département RSE, Comité de PP, Comité d'éthique
E12	Groupe de Services	253 000	Direction RSE
E13	Communication	80 000	Comité des risques et stratégies
E14	Emploi	15 000	Département RSE
E15	Transport	58 000	Dialogue entre associations de transport
E16	Constructeur automobile	179 565	Comité spécialisé

**Tableau 19: Caractéristiques des acteurs interviewés**

<b>Acteurs</b>	<b>Code Entreprise</b>	<b>Branche d'activité</b>	<b>Fonction</b>	<b>Ancienneté</b>
ITW1	E1	Assurance	Agent Général	20 ans
ITW2	E2	Transport- Logistique	Direction RSE et DD	10 ans
ITW2bis <sup>63</sup>	E2	Transport- Logistique	Opérationnel RSE	5 ans
ITW3	E3	Banque	Direction Opérationnel	40 ans
ITW4	E4	Pharmaceutique	Direction Affaires publiques régionales	17 ans
ITW5	E5	Electricité et Gaz	Direction RSE	6 ans
ITW6	E6	Aéroportuaire	Resp. Pole RSE	10 mois
ITW7	E7	Editions	Direction Com et DD	12 ans
ITW8	E8	Eau, Energie, Déchets	Direction Affaires réglementaires et risques	7 ans
ITW9	E9	Pétrole et énergie	Chef Dép. Sociétal Groupe	3 ans

---

<sup>63</sup> (Bis) Entretien effectué avec un autre acteur de la même entreprise

ITW10	E10	Energie	Direction Dialogue RSE	11 ans
ITW10bis <sup>64</sup>	E10	Energie	Direction Régional	5 ans
ITW11	E11	Edition et retail	Direction RSE	10 ans
ITW12	E12	Banque, colis, courrier	Déléguée Engagement Sociétal	2 ans
ITW13	E13	Communication	Direction RSE	12 ans
ITW14	E14	Emploi	Chargé de mission	12 ans
ITW15	E15	Transport	Resp. DD et RSE	10 ans
ITW16	E16	Automobile	Manager HSE	22 ans
ITW17	PP1	ONG	Resp. Climat et RSE	2 ans
ITW18	PP2	Edition	Resp. Magasin	15 ans
ITW19	PP3	ONG	Chargé de mission	3 ans
ITW20	PP4	Administration	Secrétaire permanent	3 ans

---

<sup>64</sup> (Bis) Entretien effectué avec un autre volontaire de la même entreprise

#### **4.1.2. Présentation des données secondaires**

Tout au long du processus de recherche ce n'est pas moins de 500 documents que nous avons analysés puis triés afin d'obtenir 370 documents pertinents pour étudier le dialogue avec les parties prenantes. Ces 370 documents collectés sur une période de 5 ans de 2015 à 2020 (dont 170 rapports de responsabilité sociale et intégré d'environ 200 pages chacun) **Tableau 20**. Nous avons eu recours à ces données dans notre recherche du fait qu'elles caractérisent une forme de complémentarité aux données primaires (Thietart, 2014), mais aussi des éléments de comparaison entre ceux qui est dit dans les entretiens par les professionnels interviewés et le contenu des publications.

En effet, les entreprises disposent d'une documentation spécifique à la responsabilité sociale qui permet à toutes personnes soucieuses ou interrogatives sur la politique environnementale de comprendre leurs actions. Ils rassemblent des cartographies de parties prenantes, des chartes de diversité et d'éthique, des rapports RSE et de Développement Durable, la matrice de matérialité<sup>65</sup>. Ces données ont permis d'identifier des actions des parties prenantes dans les politiques RSE des entreprises ; dévoiler les similitudes et les différences de communication et de réalisation du dialogue ; de recenser les supports les plus utilisés par les entreprises ; d'évaluer le niveau d'intégration du dialogue avec les parties prenantes dans la stratégie.

Ces entreprises justifient l'adoption d'un dialogue par l'application des lignes directrices de l'ISO 26000 sur la relation existante entre l'organisation, ses parties prenantes, la société, l'identification des questions centrales et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation<sup>66</sup>. Mais aussi d'autres normes comme la norme AA1000 « Gestion des parties prenantes » ; la LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ; les objectifs de développement durable au nombre de dix-sept (17) ont été adoptés en 2015 par l'ensemble des États Membres de l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui définit un plan sur 15 ans visant à réaliser ces objectifs ; les conférences des parties (COP) manifeste cette notion de dialogue entre multiples acteurs, etc.

---

<sup>65</sup>Analyse des différents enjeux des acteurs de l'entreprise

<sup>66</sup> <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr:sec:5>



**Tableau 20: présentation détaillée des données secondaires**

<p><b>Références des données secondaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Nombre d’entreprises : 16</b></li> <li>➤ <b>Supports de publication</b> : site web institutionnel, vidéos, presse, conférence de presse, forums, réseaux professionnels, communications d’entreprise</li> <li>➤ <b>Documents : 370</b></li> <li>- <b>Année de publication</b> : 2015 à 2020</li> <li>- <b>Rapport RSE/DD/Intégré</b> : 170 publications de 200 pages en moyenne</li> <li>- <b>Autres documents d’entreprises</b> : 200 documents (journal d’entreprise, charte, organigramme, ancienneté, rapport financier, etc.</li> </ul>
<p><b>Nature des documents</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport climat</li> <li>- Rapport financier annuel</li> <li>- Rapport intégré</li> <li>- Rapport d’activité</li> <li>- Rapport RSE et Développement Durable</li> <li>- Résultats annuels</li> <li>- Documents de référence</li> <li>- Communiqué de presse</li> <li>- Revue ou périodique de l’entreprise durable</li> <li>- Effectifs et profils des salariés</li> <li>- Bilan social</li> <li>- Brochure</li> <li>- Journal d’entreprise</li> <li>- Code déontologique</li> <li>- Index de l’égalité femmes/hommes</li> <li>- Charte (diversité, anti-corruption, RSE)</li> <li>- Code général de bonne conduite, Engagements</li> </ul>

## 4.2. Protocole d'analyse des données qualitatives

L'analyse de données compte plusieurs techniques de traitement textuelles. Ces méthodes qualitatives contribuent à une compréhension du fonctionnement et des interactions entre acteurs. L'analyse textuelle par exemple constitue une aide non négligeable pour plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser, mettre en relation ou relier des données (Gavard-Perret et al., 2018).

Nous avons un corpus composé de données primaires (20 entretiens) et secondaires (370 documents). L'organisation de l'analyse se fait en référence aux travaux de Bardin (2013). La méthode de Bardin (2013) exige de procéder dans le processus à un codage thématique puis à une préanalyse et enfin l'exploitation du matériel à l'aide d'un ou plusieurs logiciels.

Gavard-Perret et al. 2018 catégorisent ces logiciels en deux groupes. En effet, le premier groupe sert à synthétiser le corpus de données et extraire les thèmes essentiels (Wordmapper, Sampler, Semiomap, SDOC, UMAP, NUD\*IST, N'Vivo, MAXqda, Atlas.Ti, QDA Miner, HyperResearch)<sup>67</sup>. Quant au deuxième groupe (Sphinx Quali ? Spad-T, Alceste, Tropes, R.TeMIS ou Iramuteq)<sup>68</sup> permettent une analyse approfondie.

Nous avons ainsi eu recours aux logiciels d'analyse automatisée de données textuelles notamment IRAMUTEQ 0.7 alpha 2 et NVIVO 11. L'objectif reste le même dans ces deux logiciels celui de faire parler le corpus sur la thématique du dialogue avec les parties prenantes. La complémentarité de ces deux logiciels a été d'un grand apport pour notre recherche. En effet, si NVIVO nous a permis de mettre en lumière certaines dimensions du dialogue avec les parties prenantes puis de faire émerger des cas qui se distinguent dans les entretiens, IRAMUTEQ a quant à lui approfondi l'analyse du discours en recherchant leurs significations, les outils du langage, les interprétations.

Ces logiciels ont fait apparaître des calculs de fréquence, les co-occurrences des mots, les mots les plus utilisés de manière à accéder rapidement au contenu du corpus (Gavard-Perret et al. 2018). Mais aussi des éléments spécifiques aux caractéristiques des individus, des différences et similitudes, des thèmes en particulier d'où notre utilisation de la grille

---

<sup>67</sup> (Gavard-Perret et al. 2018 :257-259)

<sup>68</sup> (Gavard-Perret et al. 2018 :257-259)

d'analyse **Tableau 21** du dialogue avec les parties prenantes construite à partir de la théorie du dialogue.

**Tableau 21 : Grille d'analyse du dialogue avec les parties prenantes** <sup>69</sup>

<b>Concept : Dialogue avec les parties prenantes</b>	
<b>Dimensions</b>	<b>Items issus de la littérature</b>
<b>FORME</b>	<b>Identification d'une situation à risque :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier et discuter (contradictions, seuil critique, obstacles, opportunités)</li> <li>- Expliquer et justifier le processus</li> <li>- Chercher et problématiser (actions transcendantes, solutions pratiques)</li> <li>- Éléments d'actions</li> </ul>
	<b>Cadre pour la pratique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Occasion de réflexion</li> <li>- Interactif et en pleine évolution</li> <li>- Représentations, multimédia, multidimensionnels (problèmes, solutions)</li> <li>- Confiance et compréhension mutuelles</li> <li>- Prendre conscience du vécu et de l'expérience du participant</li> <li>- Respect des pairs</li> <li>- Ecoute active</li> </ul>
<b>CONTENU</b>	<b>Motifs de l'engagement dans le dialogue :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Nécessité des structures humaines</li> <li>9. Le Langage et l'hétérogénéité des discours</li> <li>10. Communauté et identité</li> <li>11. Contexte matériel et la dynamique de pouvoir</li> <li>12. Cadres institutionnels et démocratie</li> <li>13. Epistémologie</li> <li>14. Le rôle des experts</li> </ol>
	<b>Rôles :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir son statut</li> <li>- Avoir une Attitude (perçue = attendue)</li> <li>- Se montrer volontaire à l'action</li> <li>- S'inclure dans la conception (analyse, contenu, mécanisme d'exécution)</li> <li>- Accomplir ses tâches ou fonctions</li> </ul>

<sup>69</sup> Cadre théorique de la théorie du dialogue (Chapitre 3)

#### **4.2.1. Présentation du logiciel IRAMUTEQ**

Interface de R, ce logiciel sert à effectuer des analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires. Grâce à des analyses statistiques sur des corpus texte, IRAMUTEQ nous aidera à approfondir nos données secondaires. En effet, (Gavard-Perret et al., 2018) spécifie que le logiciel se prête bien aux recherches en sciences de gestion pour lesquelles l'analyste s'intéresse aux discours par exemple.

Nous avons donc constitué un corpus volumineux des différentes données secondaires des entreprises engagées de notre échantillon environ 370 documents dont 170 rapports de Développement Durable et de RSE pour la période de 2015 à 2020. Ces documents sont essentiellement des rapports (climat, financier annuel, intégré et RSE, activité) ; des revues d'entreprise (périodique, communiqué de presse, brochure) ; publicité ; site institutionnel ; éthique (code de déontologie, index de l'égalité homme/femme), bilan social. Il a été mis au format (.txt) pour l'analyse. Le contenu de ces rapports édifie sur les interactions des entreprises avec leurs collaborateurs en interne comme en externe. Leurs démarches RSE reposent sur la gestion des enjeux, la prise en compte des parties prenantes et de leurs intérêts. Mais l'aspect informationnel et de communication prend rapidement le dessus sur un contenu qui aurait pu être mieux explicité et beaucoup moins catalogue<sup>70</sup>. À contrario, nous avons eu d'autres rapports qui se distinguaient en étant plus clairs sur la politique de dialogue ainsi que sur les méthodologies utilisées et la catégorie d'acteurs intervenants. Mais, peu nombreux, cette disparité montre bien que le dialogue dans l'exercice de la RSE fait encore partie de « l'outillage institutionnel de la RSE » (Capron & Quairel, 2006 ; Bon, 2009 ; Igalens & Gond, 2020). En plus, des pressions institutionnelles, cet outillage incite les entreprises à mettre en place des pratiques qui participent à leur survie et au maintien de leur image.

#### **4.2.2. Présentation du logiciel NVIVO 11**

Bardin (2013) définit l'analyse de contenu comme « un ensemble de techniques d'analyse des communications ». Cette analyse possède un champ d'application étendu. Elle fournit des critères spécifiques pour que l'analyse soit valide par rapport aux découpages de la communication par rapport aux catégories. Il s'agit de ressortir du corpus des éléments faisant apparaître l'homogénéité, exhaustivité, exclusivité, objectivité.

---

<sup>70</sup> Voir *Greenwashing*

De plus, elle repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours) (Usunier et al. 1993 ; Thietart 2014).

Le recours à l'analyse de contenu dans les thématiques en rapport avec la RSE en sciences de gestion n'est pas quelque chose de rare. Il existe des travaux pertinents comme ceux de (Van den Hove 2001; Mercier 2002; Igalens 2007; Binninger 2009; Gillet 2010; André et al. 2011 ; Zinsou 2019) dans la littérature en gestion qui y ont recours.

La méthode de Bardin (2013) commence par la préanalyse et celle-ci vise à l'organisation et à la catégorisation des données grâce à la grille d'analyse « concept du dialogue avec les parties prenantes ». Cette grille permet de ranger dans des thématiques significatives comme « Forme du dialogue » tous les mots ou phrases ayant une portée significative par rapport à celle-ci y seront ainsi rattachée. Nous ferons cette étape avec le logiciel NVIVO<sup>71</sup>, logiciel d'analyse de données qualitative, permettant d'analyser et de trouver des informations sur les données non structurées ou qualitatives comme les entrevues, les réponses ouvertes aux sondages, les articles de revues, les médias sociaux et le contenu Web, où des niveaux profonds d'analyse sur de petits ou grands volumes de données sont nécessaires. Nous avons déchiffré le langage codé de NVIVO ci-dessous sous forme de légende avec les principales définitions.

- *Les **Données** qui comprennent les fichiers qui ont été importés ou créés et qui correspondent aux principales sources d'informations intégrant le corpus du projet qui seront analysées dans le logiciel ;*
- *Les **Codes** représentant les principaux thèmes, concepts, sentiments qui seront créés sous forme de Nœud dans NVIVO pour analyser les documents du corpus, ils font référence à notre grille d'analyse structuré à partir de notre cadre théorique ;*
- *Les **Cas** qui vont représenter les unités d'observations dans NVIVO, c'est-à-dire que les caractéristiques de cas vont contenir des informations descriptives sur les cas (ex : on associe à chaque entretien de recherche, le sexe, l'âge, le lieu de résidence des personnes interrogées en vue de pouvoir par la suite analyser ces entretiens en fonction de ses caractéristiques, dans notre recherche.*

---

<sup>71</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/NVivo>; <https://www.qsrinternational.com/> ;  
<https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>

## **Conclusion du chapitre**

La méthodologie d'analyse qualitative offre un panorama de formes et de techniques d'analyse des données. Dans notre recherche, nous nous intéressons au déroulement mais aussi à l'organisation du dialogue avec les parties prenantes. L'élaboration d'une grille d'analyse à partir du cadre théorique nous a permis de définir les dimensions à prendre en compte dans l'étude de ce dialogue. Nous voulons comprendre en profondeur l'impact de ce dialogue et les rôles des parties prenantes impliquées.

En effet, de la sélection des cas au recueil des données primaires et secondaires collectées, puis au choix de logiciels d'analyse NVIVO et IRAMUTEQ nous avons mis en évidence la complexité de ce phénomène du dialogue avec les parties prenantes dans l'exercice de la RSE.

La réalité des professionnels de la RSE se heurte bien souvent à la préservation de l'image de l'entreprise et à la légitimité. Ces regroupements envisagés pour réduire l'insatisfaction des parties prenantes et encourager leurs engagements face aux enjeux environnementaux de l'entreprise conduisent pour la plupart à des rencontres peu concluantes et beaucoup plus communicatives voire publicitaires.

## Chapitre 5 : Résultats de l'étude qualitative et Discussion

### Résumé

Les politiques actuelles en matière de responsabilité sociale favorisent des relations plus étroites avec les parties prenantes. Ces parties prenantes impliquées de plus en plus dans certaines décisions encouragent un type de dialogue spécifique mais surtout adapté aux objectifs que les entreprises poursuivent. Pourtant les caractéristiques de ce dialogue restent encore floues ainsi que l'engagement des parties prenantes reconnues comme très sceptiques à ce genre d'initiative et de collaboration.

Cette recherche qualitative vise à nous rapprocher de ce concept afin de comprendre son objet. Nous avons analysé des expériences de professionnels dans divers domaines et secteurs d'activité. Geertz (1973) cité par Ayerbe & Missonier (2007) encourage les recherches qualitatives à conduire ce que l'auteur appelle une « description profonde » (« thick description »), qui constitue un ensemble riche de détails propre au contexte du (ou des) cas étudié(s).

Les principaux résultats de l'analyse de données qualitative vont d'un constat à la mise en lumière d'une typologie du dialogue et de rôle des parties prenantes.

À l'issue de la présentation de ces résultats nous allons mener une discussion au regard du cadre théorique de recherche, la théorie du dialogue.

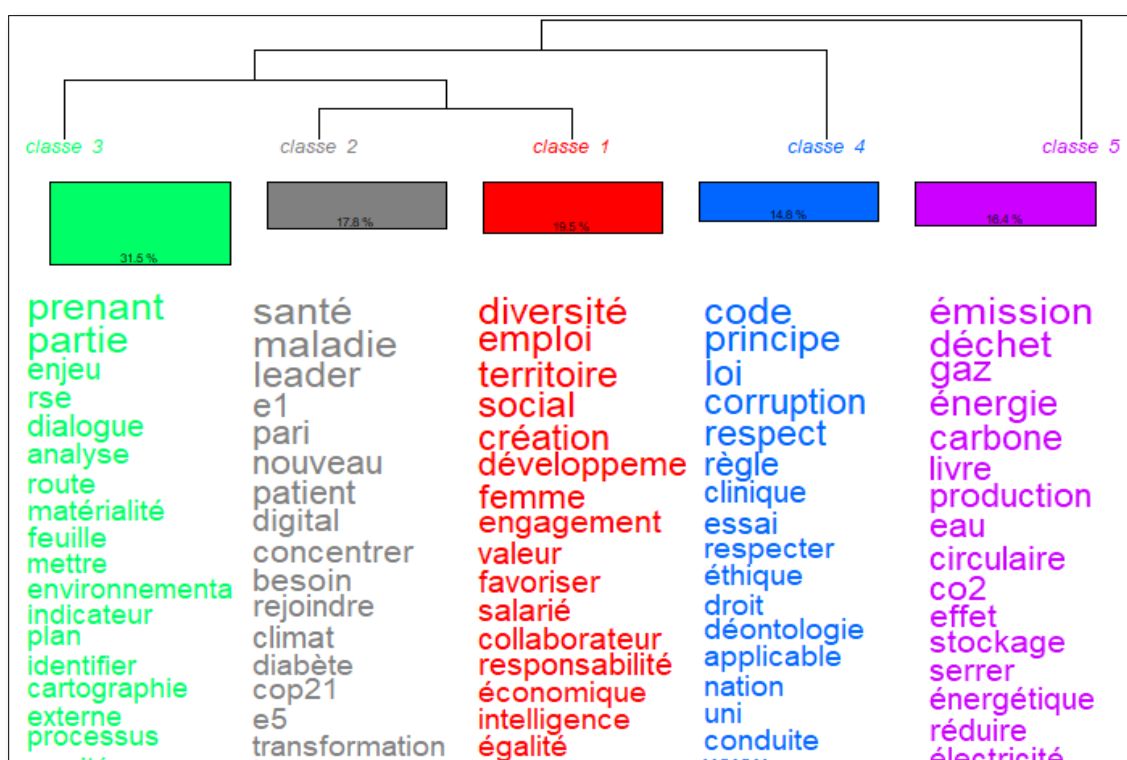
## 5.1. Les résultats de l'analyse qualitative

### 5.1.1. Les principaux constats révélés par l'analyse des rapports RSE et Intégrés

#### 5.1.1.1. Un déploiement mitigé de la RSE dans les entreprises

Nous avons trié les données secondaires<sup>72</sup> de notre échantillon selon une classification hiérarchique descendante de la méthode de REINERT<sup>73</sup> afin d'observer la structure de ces documents recueillis. Nous avons pu faire apparaître 5 classes qui catégorisent le contenu réel des politiques RSE des entreprises de notre échantillon selon leur présence et le rapprochement sémantique. Ainsi, la figure ci-dessous représente chaque classe selon la force du lien avec les formes actives (mots, expressions) du corpus aussi appelé Chi2<sup>74</sup>.

Figure 7 : Résultats classification IRAMUTEQ Données Secondaires



Il n'est pas étonnant que la CLASSE 1 renvoie à la RSE car il en ressort des formes actives<sup>75</sup> tels que *responsabilité*, *engagement*, *diversité*, *social*. La CLASSE 2 expriment les Enjeux avec des termes comme *pari*, *besoin* ; la CLASSE 3 aborde la Gestion des

<sup>72</sup> Référence (2015\_2020)

<sup>73</sup> Outil du logiciel IRAMUTEQ

<sup>74</sup> Chi2 exprimant la force du lien entre la forme et la classe <http://www.iramuteq.org/>

<sup>75</sup> Mots, expressions



Parties prenantes ; CLASSE 4 l’Ethique ainsi on aura *code, loi, déontologie* et CLASSE 5 les éléments généraux en matière de *déchets, énergie, carbone, réduction, CO2*.

Cette classification exprime une certaine homogénéité des pratiques. Nous nous rendons vite compte que la plupart des rapports RSE, documents possèdent les mêmes structures de texte pourtant nous avons 16 entreprises distinctes. Et, pour l’expliquer, nous avons le résultat d’une analyse factorielle des correspondances (AFC) décrite par (Gavard-Perret et al., 2018, p. 221) comme « une technique exploratoire dont l’objet est de chercher, à partir d’un ensemble de  $k$  variables mesurées sur des échelles nominales, une structure sous-jacente aux données collectées ». Nous avons représenté ci-dessous les variables de notre corpus représentant les entreprises et le secteur.

**Figure 8 : Résultats AFC IRAMUTEQ Données secondaires**



A la lecture de celle-ci, nous observons qu’il n’existe pas une grande disparité dans le contenu des rapports/documents sur les politiques d’entreprise en matière de RSE pour plusieurs entreprises. Les thématiques abordées sont quasiment toujours les mêmes dans ces entreprises. Les enjeux sont similaires ainsi que le type de parties prenantes identifiées.

Mais la particularité de E7 s'explique par le fait que cette entreprise possède une politique peu explicite sur ses pratiques de dialogue. Mais aussi, le secteur d'activité Edition éloigné des autres très axés sur l'énergie.

Lorsque nous examinons les données en mettant l'accent sur les formes qui ont le plus d'occurrence et de similitude en RSE, nous observons que certaines entreprises favorisent plus l'aspect l'informationnel (communication), performance, stratégie, l'aspect sociétal et local. Ce qui explique que dans certains rapports nous n'avons pu seulement exploiter que les grandes lignes de leurs actions éthiques et sociétales, des baromètres de satisfaction, la cartographie des parties prenantes ou la matrice de matérialité. Ce manque informationnel est un défaut de transparence qui limite la recherche mais surtout remet en question le véritable objet de la RSE pour ces entreprises.

Par ailleurs, nous avons classé la variable entreprise par rapport à sa proximité à chaque classe afin de voir si certaines se distinguaient dans cette analyse. Nous avons par exemple les entreprises E10, E12, E5 qui ont des formes très rapprochées des classes RSE, Parties Prenantes et enjeux. Cette proximité se justifie par le fait que ces entreprises en regardant de plus près ont des politiques RSE très avancées.

En somme, au-delà du nombre des documents analysés et de la ressemblance frappante de certains contenus, les éléments dans ces rapports ne contiennent pas assez d'informations sur les retours d'expériences des parties prenantes et donc de répondre à notre problématique. Même si celles-ci ambitionnent d'inciter les parties prenantes à devenir des collaborateurs de l'innovation environnementale et sociétale il reste un gros travail au niveau de la mise en valeur réelle des actions RSE en matière de dialogue.

#### **5.1.1.2. Le dialogue comme une opportunité d'échange avec les parties prenantes**

Les statistiques textuelles<sup>76</sup> sont une vue globale sur le corpus. Elles indiquent par exemple la fréquence des formes<sup>77</sup> actives et supplémentaires. Le dialogue représente pour l'entreprise un échange stratégique « *nous entretenons également un dialogue franc avec des parties externes pour interroger nos stratégies par exemple* » E8 ; « *une compréhension élargie des enjeux et des besoins de la société* » E1 ; « *un processus de dialogue avec les parties prenantes pertinentes permettant ainsi de renforcer l'activité de*

---

<sup>76</sup> Analyse Iramuteq

<sup>77</sup> Nombre de formes actives (mots) ou supplémentaires (types grammaticaux) présent dans le corpus

*ses dispositifs de vigilance* » E2 ; « *une réelle plus-value à l'entreprise et crée de nouvelles opportunités commerciales qui répondent aux objectifs business et de développement durable* » E5. C'est aussi être à l'écoute « *des attentes des parties prenantes* » E12 en créant une régularité par l'introduction de comités, panels, concertation de dialogue avec les parties prenantes renforce l'idée d'un cadre ouvert et constructif pour chaque acteur. Les parties prenantes ont besoin pour évoluer de transparence mais surtout d'une concordance entre politique (c'est-à-dire ce qui est dit) et action (ce qui est fait).

En effet, lors de notre analyse nous avons constaté que les références au dialogue dans le corpus avaient une fréquence de «148 » sur 5942 formes. Ce résultat traduit un faible impact de la mise en valeur du dialogue dans les rapports. Nous pouvons l'expliquer par le fait que dans certains rapports le mot dialogue n'apparaît que de façon succincte dans des sous-parties dédiées aux parties prenantes. Toutefois, celui-ci se décline derrière d'autres formes actives du corpus comme (*Engagement, Engager, Comité, Collaborateur, Ensemble, Intégrer, Accompagner, Groupe, Enjeu, Action, Client, Ressource, Association, Relation, Gouvernance, Conseil, Equipe, Partager, Panel, Impliquer, Tiers, Communiquer, Dialogue, Participation, Occasion, Coopération, Volontaire, Echanger, Associatif*). Mais aussi par le fait que le dialogue reste encore une initiative émergente et peu pratiquée dans l'exercice de la RSE. C'est une opportunité d'intégration des enjeux des parties prenantes dans les entreprises.

De plus, cette initiative suscite un engagement encore peu développé mais en progression pour les entreprises et les parties prenantes. Les véritables dialogues prennent du temps à être organisés et demandent une implication constante des dirigeants. Afin de compenser parfois leurs absences, la multiplication d'outils, de guides méthodologiques, d'occasions de travail, d'échange entre les acteurs sont mis en œuvre. À l'instar de la RSE qui est parvenue à s'institutionnaliser dans les entreprises, le dialogue avec les parties prenantes se construit encore dans certaines entreprises<sup>78</sup>. En effet, parvenir à réunir au même endroit et volontairement des parties prenantes restent encore de nos jours une tâche difficile. Car le dialogue avec les parties prenantes demande dans son organisation une attention qui va au-delà de la présence de simples membres réunis autour d'une table. Il s'agit de comprendre la place et le sens que donne chaque professionnel à celui-ci afin de créer un

---

<sup>78</sup> Voir annexe

environnement favorable dans le traitement des problématiques liées à la crise environnementale actuelle.

### **5.1.2. Proposition d'une typologie de dialogue avec les parties prenantes**

L'analyse qualitative a été menée afin de comprendre la réalisation de ce dialogue avec les parties prenantes par les entreprises engagées socialement et durablement sur certains enjeux. Ainsi, les entretiens réalisés auprès des professionnels de la RSE ainsi que leurs parties prenantes puis le contenu des rapports de Développement Durable/RSE nous ont permis de faire émerger des groupes que nous avons rassemblés dans une typologie.

De ce fait, les modalités du dialogue en matière de forme et de contenu révèlent quatre types de dialogue avec les parties prenantes dans l'exercice de la responsabilité sociale. Il s'agit notamment de :

- ✓ Dialogue de type collaboratif
- ✓ Dialogue de type discussion libre
- ✓ Dialogue de type regroupement d'experts
- ✓ Dialogue de type enquête de satisfaction

Dans les sections suivantes, nous allons décrire chaque type de dialogue au regard de l'analyse effectuée sur les logiciels NVIVO et IRAMUTEQ. Puis nous présenterons notre typologie du dialogue sous l'angle d'une échelle de mesure afin d'observer la place de chaque entreprise par rapport au sens donné leurs actions.

#### **5.1.2.1. Présentation des quatre types de dialogue**

##### **- Un dialogue avec les parties prenantes de type collaboratif**

L'objet de ce dialogue est de créer une relation mutuellement bénéfique entre les parties prenantes et les entreprises. Celle-ci traduit une pratique très avancée de la politique RSE de l'entreprise. En effet, l'engagement des parties prenantes est au centre de l'initiative. Puisque dans ce type de dialogue, les rencontres sont régulières, très formalisées tant sur sa forme que sur son contenu. Dans ce type de dialogue l'entreprise s'efforce de maintenir son engagement, veille à la prise en compte de l'avis des parties prenantes dans son action en permanence. Et son déploiement se fait à tous les niveaux de l'entreprise car chaque activité est concernée par la RSE. Le plus souvent on retrouvera la direction des ressources humaines par exemple, qui aura pour mission d'allouer des moyens à l'engagement des

salariées en matière d'environnement. Mais aussi des associations ou une fondation dédiée au bénévolat ou à des actions philanthropiques.

*« Le dialogue avec les parties est essentiel dans une démarche RSE. Il permet d'écouter et de prendre en compte les attentes et les besoins des parties prenantes internes et externes dans la démarche » PARTIE PRENANTE3\_ITW19*

*« Il y a beaucoup de façon d'avoir un dialogue avec les parties prenantes. Soit on considère que l'on a un dialogue spécifique en fonction des parties prenantes et segmenter entre par exemple le dialogue avec les actionnaires qui ont une relation avec les investisseurs, un dialogue spécifique avec les associations de patients un autre avec les fournisseurs pour ceux qui sont en charge des achats. Soit, autour d'une table, avec toutes les parties prenantes externes (personnes ou organisations) sur lesquels l'entreprise a un impact et inversement. Et donc ce dialogue est beaucoup plus formalisé et structuré et nous avons ce que l'on a appelé un panel de parties prenantes. » E4\_ITW4*

*« Notre direction sociétale a été chargée de développer et de capitaliser ce qui se faisait, de générer des méthodes et des outils pour mener un dialogue professionnel au niveau du siège. Nous avons donc développé un guide d'animation du dialogue, un logiciel de cartographie et de planification de ce dialogue, des formations de la gestion des parties prenantes qui s'adressent aux commerciaux, aux commerciaux et aussi aux managers des contrats. » E10\_ITW10*

*« Notre expérience est liée au modèle de l'entreprise. (E8) est sur des métiers de l'environnement, cela fait partie de l'ADN de l'entreprise dans le sens où l'on ne pouvait pas passer à côté ou faire autre chose. En un mot nous n'avons pas attendu l'émergence de la RSE. » E8\_ITW8*

L'enjeu de ce dialogue est de parvenir à mettre en pratique ses propres idéologies écoresponsables pour le professionnel RSE. La direction RSE ou le service qui lui est rattachée sert de plateforme de pilotage pour l'orientation de la stratégie RSE. Il faut néanmoins retenir que sa détermination reste un outil fondamental pour le bon fonctionnement de ce type d'initiative. Son engagement doit traduire la politique de l'entreprise et s'assurer que les actions menées respectent les intérêts de toutes les parties prenantes.

*« J'ai une sensibilité et une culture écologique assez forte » E7\_ITW7.*

Ce dialogue met en avant ses qualités en relation avec la confiance, le devoir, l'empathie, l'éthique pour convaincre les parties prenantes volontaires d'y participer. Il doit garantir la confidentialité des échanges et fait valoir la transparence dans les rencontres. Mais aussi, il doit arriver à convaincre le management<sup>79</sup> de l'importance et du principe de bonne gouvernance avec les PP.

*« Les principaux freins sont émis du management en effet si le comité exécutif n'est pas convaincu il est très difficile de vraiment faire avancer l'entreprise il y a donc tout un travail autour de convaincre les décideurs » PARTIE PRENANTE1\_ITW17*

*« La RSE est un sujet passionnant qui touche tous les métiers de l'entreprise et très transversal et qui évolue énormément. Et à partir du moment que c'est bien porté par la direction c'est bien plus facile » E15\_ITW15*

*« On ne communique pas ce qui se dit entre les parties prenantes et nous lors des réunions pour des raisons de confidentialité » E4\_ITW4*

*« Le principe de confidentialité régie sous la règle du « Chatham House » permet aux participants de dialoguer en toute liberté et de dire librement ce qu'il pense. Après il peut y avoir certains moments où les déclarations peuvent être commune. L'idée est d'avoir un espace de confidentialité permettant d'avoir un dialogue plus ouvert. » E5\_ITW5*

*« Il faut souligner le caractère confidentiel de ces comptes-rendus, ces réunions sont pour la plupart par souvent ouvert au public car il s'agit parfois de négociations ou d'échanges. » E9\_ITW9*

*« Quant aux publications du contenu de nos rencontres il n'y a rien d'accessible au public (...) Il existe des comptes-rendus remis à chaque partie participante et ils ont une clause de confidentialité (...) Le rôle de ce panel est de nous conseiller, alerter, accompagner. C'est de nous prévenir si un enjeu primordial nous a échappé ou si là au contraire il y a quelque chose d'extrêmement important, une tendance qui va monter. Les membres du panel n'ont aucun pouvoir décisionnel » E11\_ITW11*

---

<sup>79</sup> Direction

*« Nous avons un tiers garant et les débats restent confidentiels. En effet ce n'est pas un refus de transparence mais plutôt de montrer aux participants que l'on ne va pas instrumentaliser leurs actions à des fins de communication. » ITW10*

Puis, les différentes politiques RSE sont au service de la communauté et de la préservation de son identité par l'existence des structures humaines. Ceci vise à la co-construction et à la collaboration entre acteurs pour garantir d'une part l'adoption des solutions proposées par les parties prenantes et d'autre part de légitimer l'action de l'entreprise. Le reporting et la communication ne servent que de support non pas de vitrine publicitaire.

*« (E3), est profondément ancré dans les territoires (...) Les entreprises du groupe exercent leur métier de banquier et d'assureur au plus près des besoins des personnes et des territoires. » E3\_ITW3*

*« La philanthropie est au cœur de la stratégie de l'entreprise car elle doit démontrer son utilité sociale. Et le principe de base c'est d'être capable d'écouter les acteurs dans les territoires, tous ceux qui sont impactés par nos activités et de pouvoir y répondre le mieux possible » E5\_ITW5*

*« Tout le monde a une opinion sure (E9) ». Nous sommes conscients, que l'entreprise ne doit pas être juste génératrice d'impacts mais être capable de trouver des solutions. Vous avez aujourd'hui des ONG qui sont dans la dénonciation et qui considèrent que toutes les énergies fossiles doivent disparaître. Il n'y a pas d'accord puisque ce qu'elle nous reproche c'est fondamentalement d'exister en tant que compagnie. » E9\_ITW9*

*Les gens sont de plus en plus sceptiques, il faut donc trouver le moyen de les convaincre et de faire en sorte que les engagements se transforment en action. Si les attentes des parties prenantes ne sont pas prises en compte plus tôt et que l'on initie le dialogue au moment où la pression sociétale est forte, les engagements risquent d'être peu concluants » PARTIE PRENANTE1\_ITW17*

*« L'industrie pharmaceutique n'a pas forcément une image superbe et certaines personnes découvrent d'autres aspects et comprennent mieux comment cela se passe. » E4\_ITW4*

*« Le dialogue n'est pas parfait, mais il faut gérer la continuité et la pertinence par rapport aux sujets. Car sans nouveauté, il y a de la fatigue qui s'installe, les participants*

*commencent à se connaître, il y a une fatigue qui s'installe et les personnes sont donc moins critiques » E10\_ITW10.*

En résumé ce dialogue dépend pour sa réussite de qualités plus humaines que matériels. Une fois que le lien de confiance est rompu avec la partie prenante, il devient difficile de conduire ces rencontres. Le niveau d'implication étant important peu d'entreprises se livre à ce type de dialogue. Car il faut en permanence maintenir la cohérence des sujets de discussion par rapport aux enjeux, veiller à ce que les participants ne perdent pas leurs élans dans la critique et proposition. Mais aussi de garantir un équilibre de la performance sous les trois axes (économique, sociale, environnementale) qui restent en revanche très délicate tant l'axe économique prend le dessus sur les deux autres. Aujourd'hui l'axe environnemental prend de plus en plus de place dans les sphères décisionnaires, et le dialogue avec les parties prenantes une initiative de plus en plus émergente en RSE.

- **Un dialogue de type discussion libre**

Ce dialogue a pour objet de recueillir l'opinion des parties prenantes sans la garantie d'un pouvoir décisionnel sur des projets en cours ou des actions. Cette consultation aide l'entreprise à anticiper sur les attentes, les temps de crises, besoins et à prendre en compte les différentes sensibilités des parties prenantes. Il permet d'avoir une vue globale sur son environnement et de faire attention à des catégories de parties prenantes parfois négligées par certaines entreprises. Nous avons observé que les entreprises qui ont ce genre de dialogue sont dans des domaines sensibles et très impactant de l'environnement comme l'énergie, les déchets. Elles entretiennent la réputation et l'image du groupe en veillant à la qualité des discussions, en se constituant d'un grand nombre de participants reconnus (médecin, enseignant-chercheur, consultant, tiers). En effet, les retours de ces échanges avec ces acteurs sont très pertinents et intéressants puisqu'ils assurent une certaine légitimité et garde l'œil sur des demandes et besoins particuliers. Mais aussi, il recadre des stratégies, donne des idées pour réduire l'empreinte environnementale et suit en permanence les actions de l'entreprise.

*« Il ne s'agit pas que de faire ce que les parties prenantes veulent ou demandent mais de leur expliquer ce qui est possible et faisable » E5\_ITW5*

*« La volonté de faire exister le pôle RSE est d'avoir une visibilité en interne et en externe mais aussi de le rendre plus crédible. Et cette initiative découle d'une évolution normale et*



*volontaire de l'entreprise. Evolution souhaitée et souhaitable par le grand nombre et permettant plein de choses. Notamment la confusion entre environnement et RSE, nos collaborateurs ne sont pas totalement à l'aise. » E6\_ITW6*

*« Le dialogue est un outil clé, et le défi aujourd'hui c'est de remettre l'humain au centre. Il faut échanger, se parler (...) Aujourd'hui, le pouvoir c'est l'action. Derrière l'effet de mimétisme que reflète certaines entreprises engagées dans le Développement durable, le devoir est d'expliquer notre quotidien et de perdurer aussi économiquement. » E8\_ITW8*

*« En septembre, j'organise une rencontre entre acteurs afin de les mettre en contact et travailler sur des thématiques comme la transition écologique, numérique, sociétal et social. Nous allons tenter de coconstruire une ou deux solutions, des actions avec des livrables dans la durée qui rendront concret cet engagement avec l'économie social et solidaire. L'idée est de travailler sous forme d'ateliers thématiques, à part la presse qui aura pour mission de relayer il n'y aura pas d'accès grand public. C'est une mise en synergie des acteurs locaux de l'économie sociale et solidaire, des collectivités et des travailleurs (E12). L'idée est de travailler sur des cas concrets et durant une journée. » E12\_ITW12*

*« Et nos clients (les entreprises, les marques) nous poussent à faire plus et mieux, car ils ont des problématiques importantes à prendre en compte par rapport à leurs logiques de production, à leurs propres marchés, à des enjeux d'innovation, des seuils d'acceptation sociale qui évoluent... le consommateur final étant de plus en plus curieux sur ces sujets et n'envisage plus de consommer de la même manière » E13\_ITW13*

*« Et quand on regarde le cadre législatif qui pousse beaucoup en ce moment et la loi sur le devoir de vigilance qui recommande fortement d'avoir cette interaction, ce dialogue avec les parties prenantes. Et le devoir de vigilance est élaboré en association avec les parties prenantes. Et puis si on se réfère à l'actualité en cours qui est ce rapport Notar Finar qui éclaire un petit peu la loi pacte sur le plan d'action pour la croissance et la transformation de l'entreprise. Et qui insiste, poussent les entreprises à se doter d'un comité de parties prenantes. Si on prend ce cadre, externe, de la loi qui bouge et si on veut avoir une bonne démarche RSE, on se doit de dialoguer avec les parties prenantes » E4\_ITW4*

L'enjeu de ce dialogue est d'arriver à se distinguer d'une simple communication ou de faire valoir des contraintes institutionnelles. La norme ISO 26000 par exemple très utilisée

par les entreprises, même si elle n'est pas contraignante ou obligatoire reste incitatrice. Elle donne les grandes lignes de la gestion de la RSE et des parties prenantes.

Cependant, les risques de greenwashing<sup>80</sup> sont très élevés à ce niveau. La limite entre une image de responsabilité écologique responsable et trompeuse est très fine. La RSE ne représente plus rien qu'une affaire de communication. Les concertations par exemple ne doivent pas être centré sur son contenu mais sur sa forme et les acteurs participants. En somme, les entreprises doivent être capable de s'approprier l'engagement écologique en mettant en place des outils, une organisation spécifique et aussi susciter un fort intéressement en interne comme en externe. En somme, là où le dialogue de type collaboratif mise sur l'humain, celui de type discussion libre est orienté sur la visibilité.

#### - **Un dialogue de type regroupement d'experts**

Ce type de dialogue s'organise régulièrement avec des intervenants spécialisés et mobilisés dans le but d'accélérer la recherche de solutions face à des enjeux de plus en plus important. Dans ce type de dialogue une grande attention est demandée à la partie prenante par rapport à la compétence qu'elle peut apporter. En effet, chaque partie prenante représente un enjeu. Et, l'enjeu dans ce type de dialogue est la qualité de l'information et de ce qu'elle peut apporter à l'entreprise dans son développement. Les parties prenantes sont donc sélectionnées pour développer au-delà des standards de certifications ou des outils (tableau de bord, matrice de matérialité, indicateurs), la construction de ce dialogue et la production de résultats. Le pilotage du responsable RSE a pour but dès lors de coordonner l'échange et de veiller à ce que chaque acteur comprenne bien son rôle. Et ainsi créé un véritable réseau avec des livrables à long terme qui légitimeront l'engagement sociétal. Il est souvent courant que dans ce type de dialogue les entreprises allouent un budget ou rémunère les participants.

Une des limites de ce type de dialogue est la pluralité des profils et des compétences. Un dialogue avec les parties prenantes trouve son sens lorsque sont impliqués aux discussions des intervenants qui vivent au quotidien les impacts de l'entreprise. Des rapports ou des outils spécialisés dans la mesure, l'évaluation, veille la performance sociétale ou des

---

<sup>80</sup> Le terme anglais greenwashing est la contraction des mots green (« vert », puis « écologique ») et whitewashing (« blanchiment à la chaux », puis « camouflage », « travestissement » (de la réalité))  
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>

actions des concurrents ne garantissent pas le même effet et donc ne suffisent pas. Il faut au-delà des outils que le paramètre humain soit mis en avant.

*« Pour le pilotage des réunions nous avons mis en place donc quatre ateliers thématiques car tous les participants ne s'intéressent pas aux mêmes problématiques (...) Quelle est l'empreinte territoriale d'un site industrielle sur son écosystème, environnement social. Et c'est le groupe qui a été le plus concret. Car il a abouti, à la création d'un projet en dehors du comité de parties prenantes. On a fait des pilotes pour mesurer cette empreinte avec une méthodologie qui a été discuté avec certaines parties prenantes et ensuite avec des consultants spécialisés et on est en train de le tester et l'objectif c'est d'avoir une sorte de guide général que l'on pourra proposer à tous les sites industriels. Afin que chacun puisse mesurer son empreinte territoriale et donc corriger des impacts qui pourraient être négatives ou améliorer l'impact positif qu'il pourrait avoir sur son territoire et son écosystème. » E4\_ITW4*

*« Fin 2017, nous avons mis en place une matrice de matérialité. Cette analyse a été faite à partir de plusieurs consultations bien au-delà du panel. Nous avons lancé une enquête, des salariés et d'autres parties prenantes. Après confrontation, nous voulions être sûrs que nous nous ne trompions pas sur les enjeux et que nous étions au courant de ce qui se passe et de toutes les opportunités qui sont importantes en matière de RSE. » E11\_ITW11*

*« Nous avons tout un travail d'expertise, avec différents experts dans le domaine environnemental, que ce soit la gestion de l'eau, des déchets, l'économie circulaire, la qualité de l'air, l'éco conception, l'énergie et le changement climatique » E15\_ITW15*

*« Pour bâtir cette matrice, nous travaillé avec l'une de nos filiales spécialisées dans le domaine de la RSE basée à Londres qui a été comme un tiers facilitateur. Le protocole a été défini, on s'est mis d'accord sur des questions, on leur a identifié des groupes de clients et des groupes de salariés qui pourraient être intéressés par l'exercice. Ils nous ont rendu leurs conclusions, préconisations, et sur cette base, nous avons ajusté nos plans d'actions » E13\_ITW13*

#### **- Un dialogue de type enquêtes de satisfaction**

Ce type de dialogue avec les parties prenantes est un des plus courants en entreprise. Les enquêtes de satisfaction sont des outils de gestion des parties prenantes qui évaluent leurs expériences ou préviennent certaines dérives occasionnées par une politique ou un projet

qui peut avoir un impact sur eux ou l'environnement. Cette approche aura tendance à favoriser une quantification des besoins des clients au lieu du cas par cas ; d'identifier certains problèmes sans en avoir leur réelle source ; de répondre à un grand nombre en oubliant les catégories trop petites pour s'exprimer ; une amélioration continue sur le court terme. Très ponctuel, ce type de dialogue a souvent pour origine des pressions influencées par des institutions les poussant à respecter les exigences en matière d'environnement, de leur utilité sur les territoires. L'enjeu de ce type de dialogue est de parvenir à faire exister la RSE dans le groupe et de gagner en crédibilité. En somme, si le recours au dialogue avec les parties prenantes est une pratique en développement sur un sujet en mouvement comme la RSE, il est essentiel que les entreprises restent attentives à l'ensemble de leurs actions mais aussi à leur écosystème. Et qu'elles comprennent aussi que l'assurance d'une rentabilité n'est pas la seule réponse aux attentes des parties prenantes.

*« Nous échangeons beaucoup avec nos clients particulièrement lors de nos temps de négociations commerciales, de certains événements, sur des règles de sécurité, etc. mais pas d'échange de procédés ou de rencontre avec d'autres collaborateurs. Nous rencontrons juste collectivement nos travailleurs temporaires. » E14\_ITW14*

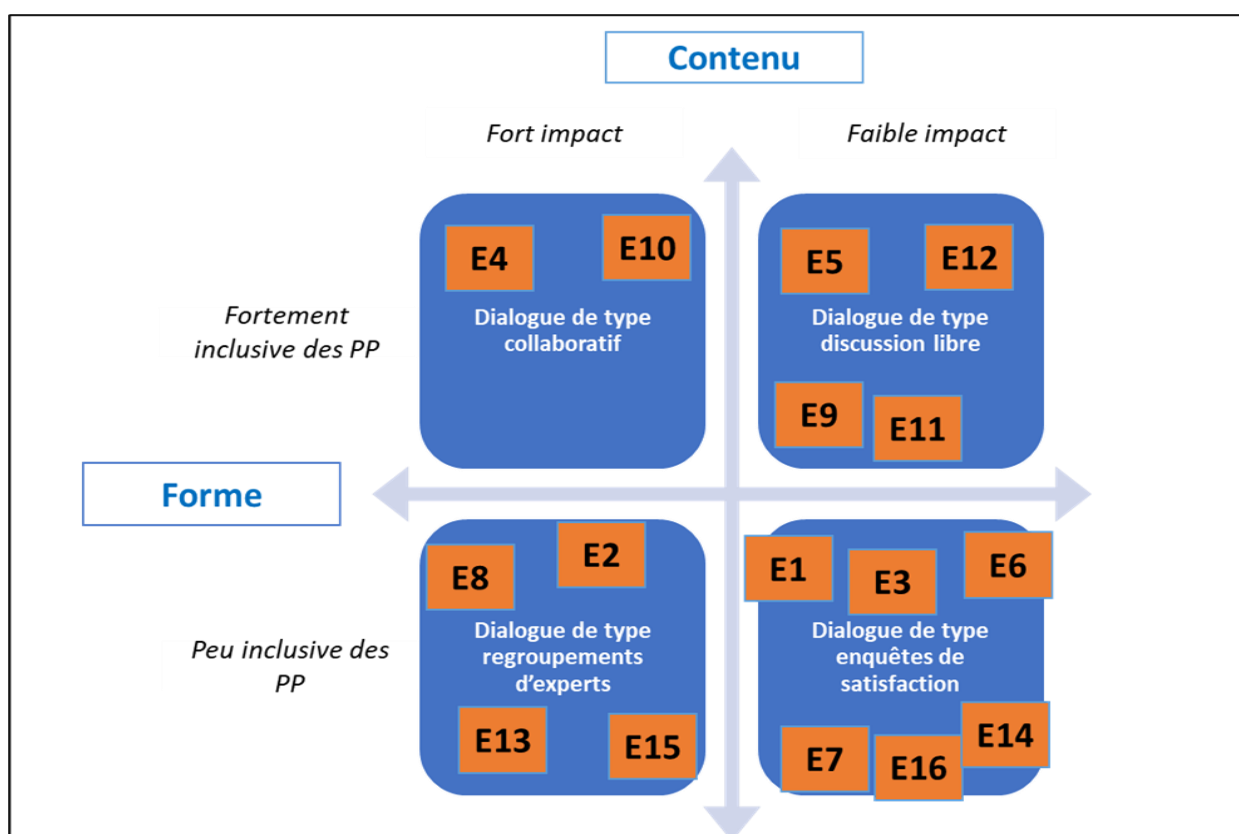
*« Quand il y a des réclamations, je suis l'interlocutrice et derrière je redéploie l'information en interne. Je vais faire des expertises et des enquêtes et je redistribue l'information au plaignant. Je suis vraiment le point d'entrée de ces parties prenantes politico-économico institutionnels. » E12\_ITW12*

*« Depuis 2008, (E7) est engagé dans un programme ambitieux de réduction des gaz à effet de serre (GES) liés à ses activités afin de contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique. Depuis son premier bilan carbone, en 2009, les changements intervenus aux différentes étapes de la production, de la diffusion et de la distribution ont permis de réduire de 17 % en quatre ans les émissions en équivalent CO2 d'un livre édité par l'ensemble des maisons françaises. En 2012, (E7) a instauré l'étiquetage carbone des livres, permettant au lecteur de connaître le bilan carbone de chaque ouvrage ainsi que l'origine du papier utilisé (certifié ou recyclé). Et en 2014, (E7) qui a entrepris de réduire l'empreinte carbone des manuels scolaires » E7\_ITW7*

### 5.1.2.2. Typologie du dialogue sous l'angle d'une échelle de mesure

Au-delà de la simple présentation de nos typologies nous avons voulu insérer une échelle de mesure dans le résultat. En effet, le recueil des opinions à travers les entretiens et les documents (rapports, blogs, journal) nous a dirigé vers la création d'une échelle sémantique différentielle « échelle de mesure caractérisée par l'opposition de deux termes »<sup>81</sup>. En effet avec cette analyse, nous avons voulu approfondir l'importance accordée aux pratiques du dialogue avec les parties prenantes en entreprise. Il s'agissait pour chaque dimension « Forme » et « Contenu » de classer les données recueillies par des particularité comme l'inclusion, l'impact, l'accessibilité et la régularité. Ainsi de voir dans quelle mesure se distinguent certaines entreprises par rapport à d'autres sur le déroulement du dialogue et des objectifs visés. Le tableau ci-dessous par exemple permet d'illustrer les 16 grandes entreprises de l'échantillon par rapport au contenu et à la forme de dialogue qu'elles proposent.

**Figure 9 : Illustration des 16 grandes entreprises par rapport à la typologie**



<sup>81</sup> <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/echelle-semantique-differentielle-241512.htm>

De ce fait, la « Forme » se caractérise l'opposition entre un type de dialogue « fortement inclusive » des parties prenantes et de l'autre « peu inclusive des parties prenantes » qui traduisent le constat que nous avons effectué sur l'approche du dialogue par différentes entreprises. Puisque lorsque des entreprises ont un dialogue permanent avec des programmes bien établis pour d'autres il ne s'agit que de simple rencontre ou des concertations à titre informationnels. Le « Contenu » quant à lui désigne l'impact que le dialogue peut avoir sur la politique de l'entreprise et son influence sur les actions RSE en les termes de « fort impact » et « faible impact ». Nous avons voulu mettre en évidence cet aspect dans notre typologie du dialogue car il nous a semblé qu'elle en faciliterait la lecture et la compréhension. La figure ci-dessus est une représentation de notre typologie avec en illustration les entreprises qui correspondent à chaque type de dialogue. Nous constatons que le nombre d'entreprise ayant un dialogue collaboratif sont peu nombreuses en comparaison avec celle de type enquête de satisfaction à l'opposé. Ceci signifie que la pratique du dialogue même si elle est vivement recommandée et d'actualité, elle reste encore une expérience que les entreprises doivent prendre le temps d'appriivoiser avec les parties prenantes. Mais surtout d'intégrer celui-ci en permanence en RSE.

### ***5.1.3. Identification des principaux rôles des parties prenantes dans le dialogue en RSE***

La présence des parties prenantes externes dans le dialogue se justifie par un possible rapprochement que l'entreprise veut établir avec celles-ci dans l'exercice de la RSE. Cette initiative n'est pas récente puisque l'entreprise dialogue en permanence avec tous ceux qui de près ou de loin concourent à sa survie. En effet, des fournisseurs aux actionnaires ou même aux clients, la discussion est au centre de toutes relations commerciales, sociales. Et aujourd'hui, vivement interpellé dans le domaine environnemental, ces discussions font intervenir un plus grand nombre d'acteurs pas forcément spécialistes de ces questions.

En outre, l'engagement écologique des entreprises induit par l'implication des parties prenantes externes conduit à définir les aspects généraux de celui-ci. Il s'agit notamment de certaines démarches à accomplir comme maintenir un comportement irréprochable auprès de la société, des rencontres régulières à organiser, identifier les enjeux les plus pertinents, établir des chartes éthiques, des règles, une structure d'attache mais aussi des rôles. Ces rôles définissent des fonctions remplies et assignées aux intervenants dans le dialogue. Le statut que chaque acteur occupe représente un enjeu. Un enjeu qui doit être

relevé afin de trouver des solutions adaptées à tous. Il est important de souligner, le caractère volontaire du rôle qui est fondamental dans notre recherche. Rien n'est imposé à la partie prenante, elle accomplit sa tâche ou sa mission par le biais d'un engagement totalement libre. Ces relations nouvellement créées sont les résultats d'une évolution de la RSE mais qui manque encore de formalisation. Toutefois, il faut noter qu'avec ces rôles les parties prenantes impliquées n'ont aucun pouvoir décisionnel dans la majorité des cas que nous avons observés. Il s'agit pour celle-ci d'accompagner la démarche et d'évaluer la direction prise par l'entreprise en matière d'environnement.

#### - **Présentation du rôle de conseiller**

Ce rôle de conseil va participer à édifier l'entreprise sur des éléments de sa politique qu'elle n'avait pas perçus. Ce rôle est un rôle d'assistance. Le responsable RSE sera soutenu car la contribution de chaque acteur servira au quotidien à relever des défis sur les questions climatiques. Mais aussi dans l'intention de veiller au respect des décisions prises en comité ou sous forme de panel ; de prévenir si un enjeu primordial n'a pas été pris en compte ; d'alerter et d'éveiller à des sujets qui n'auraient peut-être jamais pris en compte en temps normal. Ce rôle de conseiller peut renvoyer une image négative de la façon dont les entreprises intègrent les parties prenantes dans leurs activités RSE. En effet rien dans les documents ou dans les entretiens nous ont montré que le choix des intervenants reste impartial de la part des Responsables RSE. Nous nous sommes interrogés sur le choix des acteurs, s'il existe des recrutements ou des grilles pour les évaluer.

*« Nos clients restent une priorité et on ne les sollicite pas sur les mêmes sujets » E1\_ITW1*

*« Nous réalisons des enquêtes à chaud, juste après les rendez-vous en agence, et des enquêtes à froid qui sont des questionnaires envoyés périodiquement à nos clients sur des thématiques comme l'accueil, la qualité des produits, la résolution des problèmes. Bien sûr, il y a des objectifs de rentabilité à atteindre mais la satisfaction client reste la priorité. » E3\_ITW3*

*« La seule façon de satisfaire tout le monde, c'est de prendre en compte les demandes/avis de tous. En somme, de faire participer toutes les parties prenantes aux décisions de l'entreprise. » ITW2BIS*

*« Notre mission est de définir ce qui est attendu des parties prenantes des entreprises françaises concernant la RSE en France. Et de représenter le plus possible, un consensus entre les différents groupes qui ont un intérêt autour de la RSE. » PARTIE PRENANTE4\_ITW20*

*« L'entreprise ne définit pas les rôles mais la réalité, les événements et les besoins des parties prenantes. Car le plus souvent, les décisions sont prises avant que le débat ne s'organise. Le débat ne permet pas à faire renoncer aux parties prenantes ce qu'elles attendent réellement ou à accepter certaines choses. Je prône des espaces de dialogue multi parties prenantes et que l'on dépasse ce stade. Enfin, négocier à partir des principes rend l'échange conflictuel provoqué par le danger d'être trop dans les règles ». » E5\_ITW5*

#### **- Présentation du rôle d'expert**

Ce rôle octroie à la partie prenante un statut de collaborateur stratégique. La présence de ces acteurs garantit un mode opératoire servant à créer une atmosphère produisant des résultats dans l'immédiat. Il s'agit de travailler avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs afin d'avoir une visibilité sur les actions en permanence. A ce niveau, le rôle d'un tiers facilitateur vient par sa présence endosser cette responsabilité de vérificateur et d'arbitre dans ce contexte. Il constitue un véritable appui au dialogue et son expertise varie selon l'objet du dialogue. Le tiers s'attache à ce que chaque acteur exprime son opinion, qu'il y ait un respect mutuel, que les solutions sont coconstruites, une trace écrite des décisions et un suivi à la fin des interventions. Le tiers doit être rassurant, impartial, connaître les besoins non seulement de l'entreprise mais des parties prenantes et méthodique. Généralement, ce rôle est assuré par des cabinets de conseil ou des organismes comme le Comité 21.

*« Dans notre dialogue avec les parties prenantes on travaille aussi avec des tiers neutre, facilitateur comme le comité 21. Il joue ce rôle neutre et grâce à eux on ne risque pas de déborder, ou de faire du lobbying, de la communication. Les parties prenantes doivent participer avec confiance et la parole est plus libérée et on va le chercher grâce à un tiers facilitateur. » E4\_ITW4*

*« Le dialogue avec les parties prenantes est essentiel. (E15) travaille en étroite collaboration avec les parties prenantes des territoires sur lesquels il opère. Elles ont été*



*consultées en 2009 lors de la définition de la première politique RSE et en 2017 pour l'analyse de matérialité. Pour la matrice de matérialité, nous avons associé les parties prenantes afin d'identifier les enjeux majeurs du (E15) en termes de RSE. » E15\_ITW15*

*« On organise aussi les concertations de certaines entreprises avec les parties prenantes. Ces entreprises nous demandent de les accompagner et d'être le tiers neutre garant de ce dialogue. En 2004, nous avons été les premiers à lancer cette initiative. Et sur la base de cette expérience, on a publié en 2015 un guide méthodologique et des principes du dialogue. On a fait signer une charte avec des principes directeurs du dialogue et un certain nombre d'entreprise y ont adhéré. » PARTIE PRENANTE1\_ITW17. « Un facilitateur dont la mission première est d'aider le développement de la RSE et en général, le développement durable. Il produit des notes méthodologiques, des notes de synthèses, organise des groupes de travail sur des thématiques de la RSE, etc. » PARTIE PRENANTE3\_ITW19*

#### **- Présentation du rôle de collaborateur**

La volonté de faire évoluer la politique de l'entreprise en matière de RSE est de la responsabilité de chaque acteur impliqué. En effet, ce rôle de collaborateur demande une certaine maturité dans la résolution des problématiques mais aussi de la connaissance de l'entreprise. L'organisation d'un dialogue avec les parties prenantes suggère de mettre en condition chaque acteur dans un environnement propice à la discussion. En fonction des objectifs visés, les individus interviewés ont révélé que certains éléments comme des dispositifs interactifs (visioconférence, ateliers thématiques, enquête de satisfaction à chaud), l'environnement ou l'atmosphère de la rencontre, étaient des aspects fondamentaux à prendre en compte. Mais aussi, établir un lien de confiance et une compréhension mutuelle facilitant les débats. Ces modalités du dialogue ne doivent pas être négligé, tant sur leur forme qui peut être diverses que sur son contenu adapté à chaque entreprise.

*« Le rôle de chaque membre est d'apporter sa contribution et son expertise. Le dernier exercice concernait des participants et des collaborateurs en France et on a réalisé un autre plus élargie donc touchant l'international. Le format, ce sont des réunions d'une journée, deux sessions de 8 ateliers. Nous avons quatre occasions de rencontre sur 6 à 12 mois et c'est assez lourd à organiser. A l'issue des réunions nous diffusons deux types de documents. Une synthèse en interne et les grandes lignes en accès libre au public » E4\_ITW4*

« L'objectif de ce comité est de repérer des enjeux que nous n'avons pas forcément perçus. Mais aussi pour nous mieux faire connaître et comprendre ce que (E4) fait. En effet, l'industrie pharmaceutique n'a pas forcément une image superbe et certaines personnes découvrent d'autres aspects et comprennent mieux comment cela se passe. » E4\_ITW4

« Notre matrice de matérialité a été dressée avec certaines de nos parties prenantes. C'était une enquête qualitative sur à peu près une centaine de salariés (pays différents ; âge.), de clients (différents pays, profils, secteurs), fournisseurs. Nous avons recueilli leur point de vue et leurs attentes sur un certain nombre de sujets importants pour nous. » E13\_ITW13

En somme, nous avons vu que le rôle des parties prenantes pouvait se caractériser en trois différentes fonctions bien distinctes notamment un rôle de conseil, d'expertise et de collaborateur voir le tableau ci-dessous. Même si dans la pratique ces rôles ont souvent tendance à se confondre c'est-à-dire qu'un acteur peut remplir les trois rôles en même temps. Toutefois, les rôles que nous avons proposés ci-dessous ne sont pas une liste exhaustive des rôles que les parties prenantes peuvent avoir dans l'exercice de la RSE. Le dialogue avec les parties prenantes est un exercice qui ne fonctionne que lorsqu'il est mené de façon totalement libre et le moins possible orienté.

**Tableau 22: Rôles des parties prenantes dans le dialogue en RSE**

<b>Collaborateur</b>	<i>Il entretient une relation mature avec l'entreprise. Il maintient un lien de confiance et une compréhension mutuelle facilitant les débats. Sa contribution et son expertise participent à l'évolution de la politique RSE</i>
<b>Conseiller</b>	<i>Il édifie l'entreprise sur des éléments de sa politique non perçus. Il assiste, accompagne, alerte et suscite l'attention sur des problématiques nouvelles. Cependant, les parties prenantes impliquées n'ont aucun pouvoir décisionnel.</i>
<b>Expert</b>	<i>Il assiste stratégiquement l'entreprise. Il s'agit de travailler sur du court terme avec un groupe spécifique de PP. Généralement, ce rôle est assuré par des cabinets de conseil ou des organismes comme le Comité 21.</i>

## **5.2. Discussion des résultats**

Définir la responsabilité sociale comme une relation de pouvoir permet de faciliter la compréhension des facteurs qui peuvent pousser les entreprises à travailler en étroite collaboration avec leurs parties prenantes. Ces relations de pouvoir traduisent aussi la capacité de ces acteurs à influencer les entreprises notamment avec l'obligation implicite de dialoguer. Cette reconnaissance de prise en compte d'attentes à satisfaire révèle des rapports de force, mais aussi des négociations voire des formes d'apprentissage.

Or, la complexité de l'étude qualitative de ce dialogue entre les parties prenantes d'un côté et l'entreprise d'autre part se situe dans la recherche de son utilité voire son impact ainsi que l'apport de ce concept à la littérature en RSE.

Les interviews (20 entretiens) et l'analyse documentaire (370 documents) caractérisent le corpus de données qualitatives de l'étude du dialogue avec les parties prenantes. Ce travail multi-cas mené sur 16 grandes entreprises françaises nous a conduit à la recherche de relation, sens, interprétation attachée à ce dialogue. La compréhension de ce concept a été circonscrite à l'exercice de la RSE. Cette discussion sur les résultats de l'analyse qualitative avec les logiciels NVIVO 11 et IRAMUTEQ sera effectué au regard du cadre théorique retenu afin d'apporter une contribution utile aux praticiens et à la recherche.

### ***5.2.1. Les principaux facteurs de l'intérêt du dialogue avec les parties prenantes***

#### ***- La quête de légitimité***

L'institutionnalisation de la responsabilité sociale s'est longtemps nourrit de cette tendance à la modélisation des entreprises face à d'autres similaires dans leur domaine ou non qu'ils perçoivent comme plus légitimes. L'homogénéisation d'une pratique comme le dialogue dans la responsabilité sociale de l'entreprise se justifie donc par cette pression exercée par la société et les institutions par rapport aux impacts environnementaux (DiMaggio & Powell 1983). Bien que ce phénomène ne soit pas récent, les entreprises doivent entrer en dialogue avec des organisations extérieures pour trouver le moyen de préserver ces nouveaux biens communs transnationaux (Gendron & Girard 2013). Nous avons recensé pas moins de 40 entreprises s'engageant actuellement dans un dialogue périodique avec les parties prenantes pour justifier de leurs prises en compte des enjeux du Développement Durable et de RSE.

Ce dialogue traduit de ce fait une forme d'homogénéité des pratiques RSE comme nous avons pu l'observer avec le reporting intégré. Aujourd'hui s'engager dans celui-ci semble être une question urgente à laquelle sont confrontés les communicateurs d'entreprise dans la mise en œuvre de leurs initiatives de RSE (Kaptein & Van Tulder 2003; Hess 2008; O'riordan & Fairbrass 2008; Chaidaroon & Polyorat 2013). Dès lors, les entreprises imitent des modèles, comportements, des méthodologies de dialogue qui existent et estiment légitimes. Or, il est important que ces initiatives dialogiques aillent au-delà des notions de communication ou d'image afin d'éviter l'effet greenwashing.

Enfin, le contexte institutionnel décrit par la Théorie Néo Institutionnelle (TNI) à travers l'isomorphisme<sup>82</sup> nous a permis de comprendre que le dialogue n'était pas un phénomène nouveau. Au-delà, un outil de plus dans cette quête de légitimité face aux pressions de plus en plus importantes des parties prenantes. Au regard de nos résultats, même si les entreprises innovent, mettent en œuvre des stratégies vertes, il demeure un certain manque de sens commun dans les enjeux, les politiques (Rojot 2005:443). Aujourd'hui, le concept d'engagement tente de jouer ce rôle de conciliateur comme l'illustre à la fois la théorie du dialogue mais aussi cette volonté de plus en plus importante des entreprises de faire les choses autrement.

#### - *L'engagement des entreprises dans des stratégies RSE*

Le contexte environnemental attribue une place de choix aux parties prenantes. La partie prenante n'est plus une simple partie observatrice des impacts sociétaux de l'entreprise mais réclament un statut plus important. Ce fait renvoie l'entreprise à une stratégie beaucoup plus inclusive des parties prenantes car depuis quelques années, certaines d'entre elles s'interrogent à propos de l'intérêt d'impliquer celles-ci (Gendron & de la Porte 2009). En d'autres termes, l'engagement dans le dialogue fait référence à des changements sociétaux induit par la RSE et facilitant les interventions d'acteurs externes. Autrement dit, des processus ouverts où les communautés d'intérêts sont impliquées, où chaque individu est capable de parler en son nom propre, d'être entendu où les individus peuvent exercer leur pouvoir.

Toutefois, l'intensité d'engagement dépend du nombre d'acteurs pris en compte. Dans nos résultats ils sont compris entre 10 et 15 participants pour certaines entreprises. Un nombre

---

<sup>82</sup> (DiMaggio & Powell 1983)

moins d'acteurs favorisent un engagement plus tourné vers les négociations et partenariats (Igalens et Point, 2009). L'effet inverse, plus ils sont nombreux plus l'action s'assimile à une stratégie de communication, conférences, enquêtes de satisfaction. La complexité de l'organisation de ce dialogue résulte aussi de la nécessité d'avoir une diversité d'acteurs afin d'aboutir à des résultats satisfaisants pour toutes les catégories d'acteurs. Un regroupement homogène d'acteurs ne favorise pas la discussion mais sert plutôt à vérifier ou faire valider certaines décisions des entreprises.

De plus, van de Kerkhof (2006) fait valoir que toutes les contraintes et les possibilités perçues doivent être articulées de manière à ce que les besoins et les préoccupations soient traités honnêtement (Kaptein & Van Tulder 2003). Il est donc nécessaire de renforcer la nature participative des dialogues entre les parties prenantes dans la prise de décision en matière de RSE (O'riordan & Fairbrass 2008).

### ***5.2.2. Le concept d'apprentissage au centre du dialogue avec les parties prenantes***

De nombreux travaux mettent en valeur une approche plutôt instrumentale (Donaldson & Preston 1995) des pratiques responsables (Martinet & Reynaud 2004b; a; Klarsfeld & Delpuech 2008; Pesqueux 2009; Bastianutti 2014; Gond & Igalens 2018). Ces pratiques sont influencées par des pressions institutionnelles, une quête de légitimité, des stratégies durables et une prise en compte d'acteurs externes.

Aussi, ces approches demeurent encore éloigner des formats à vocation citoyenne, heuristique, normative et éthique défendu par (Freeman 1984). Par ailleurs, on assiste à l'émergence des travaux sur les pratiques participatives en RSE (Bessire 2006; Bonnafous-Boucher & Pesqueux 2006; Minvielle 2006; Pesqueux 2006; Greenwood 2007; Gendron & de la Porte 2009; Sobczak & Antal 2010; Brown & Dillard 2013b, 2014; Brown et al. 2015).

L'application de la pensée dialogique à la RSE encourage donc le développement des formes d'engagement plus authentiques et plus susceptibles de contribuer à un changement social et environnemental durable. Aujourd'hui l'attention est portée aux valeurs plurielles et aux questions de participation, de dialogue et de démocratie. Ces nouveaux espaces ont émergé et l'entreprise pourrait explorer comment les connaissances sont créées, validées et traduites (ou non) parallèlement aux politiques et aux contextes de pratique (Bebbington, 1997 ; Bebbington et al., 2007 ; Bebbington, Schneider, et al., 2020 ; Bebbington et al.,

2020 ; Bebbington, Brown & Frame, 2007 ; Bebbington & Dillard, 2007 ; Bebbington et al. 2008 ; Bebbington et al., 2017 ; Bebbington & Unerman, 2018).

Dans ce contexte, la théorie du dialogue met en valeur l'expérience vécue dans le processus de connaissance créée par le dialogue. Il y a interdépendance entre l'acteur, sa personnalité, ses valeurs et l'intérêt du dialogue. Les travaux sur le dialogue prennent le pluralisme au sérieux et permettent une réflexion critique sur les pratiques organisationnelles sous divers angles sociopolitiques. Ces défis idéologiques enracinés en RSE favorisent de nouvelles approches envers les parties prenantes et la gouvernance participative (Dillard et al., 2020 ; Brown et Dillard, 2013a, 2013b, 2015 ; Dillard et al., 2020 ; Dillard, 2015 ; Dillard et Brown, 2015 ; Dillard et Vinnari, 2019 ; Dillard et al., 2016).

Nous avons principalement choisi de travailler avec les travaux de Freire (1972) sur le dialogue. Le concept de dialogue chez Freire est un concept fondamental mais surtout construit avec autrui. Son expérience dans l'enseignement lui donne une approche heuristique, éducative de l'action dialogique. L'enjeu théorique d'établir un lien entre ses travaux et la responsabilité sociale de l'entreprise s'explique par la volonté de comprendre l'engagement dialogique des parties prenantes. La théorie du dialogue revisite le concept de dialogue comme une pédagogie, les aspects éducatifs, valeurs qui régissent les rapports à autrui. En ce sens, la dialectique est la dynamique interactive de croissance et de développement (Rule 2011).

Freire (1972) définit le dialogue comme la *rencontre* entre les hommes. Nos résultats nous ont permis de confirmer cette approche en montrant comment dans la démarche RSE certaines entreprises entretiennent cette relation négociée avec les parties prenantes. C'est un processus soutenu par des formes et des contenus spécifiques. Ces formes diverses comme des panels, comités, concertations sont des moyens par lesquels ce changement éducatif s'opère. Les parties prenantes s'engagent volontairement en tentant d'ajouter à ce processus leur savoir et leurs connaissances pour mieux appréhender le traitement de leurs attentes.

En effet, la notion d'intérêt ne peut pas être omise. Il serait utopique de penser que le recours au dialogue ne soit que respect mutuel, pensée critique (Freire 1972 ; 1998c), valeurs, partage, à but non lucratif. Il s'agit d'une rencontre qui caractérise une *opportunité* que l'entreprise décide de s'approprier par rapport à sa politique durable et au profil du

dirigeant<sup>83</sup> ou à adapter pour gagner en légitimité face aux pressions institutionnelles. Les propositions des travaux de Freire se révèlent encore valides par rapport à nos résultats. Cette approche dialogique impulsée par Freire dans notre recherche nous montre que le principal levier de la responsabilité sociale de l'entreprise reste sa capacité à englober les innovations institutionnelles, les transformations technologiques, les comportements subjectifs des acteurs. Notre travail nous a permis finalement de comprendre que la RSE est avant tout une discipline heuristique. Il faut voir dans le concept sa capacité à enseigner et à faire évoluer les modes de pensée. Les aspects économiques sont importants, mais il est essentiel de rechercher cet équilibre avec les autres axes notamment l'environnemental et le social.

En somme, l'apprentissage dialogique est destiné à apporter un changement émancipateur à un ordre social en encourageant le dialogue réflexif. Toutefois, Freire ne considère pas ce changement comme émergeant seulement du discours éducatif, il reconnaît explicitement la nécessité de la confrontation et de la résistance.

Il reconnaît que le changement dialogique est initié par un processus incrémental de travail avec des groupes ayant une expérience initiale partagée.

### ***5.2.3. Le dialogue avec les parties prenantes : une proposition de typologie***

Nous avons constaté que de nombreux exemplaires de méthodologies de dialogue sont présents auprès des praticiens. Certains modèles sont des standards éloignés de la réalité et des enjeux des entreprises dans leurs diversités. Le but poursuivi par notre travail était de proposer des formes et des contenus variés de la pratique du dialogue. Puisqu'il y a autant d'entreprises que de manière de dialogue précisent Thomson & Bebbington (2005); Bebbington, Brown, Frame, & Thomson (2007). En plus, Brown et Dillard (2014) soulignent l'importance de reconnaître des points de vue multiples, d'élaborer des solutions de rechange aux analyses de rentabilisation, d'utiliser une variété de méthodes d'évaluation, de mettre en évidence les questions de répartition et d'équité, de favoriser la réflexivité critique dans ces processus dialogiques.

Notre proposition de typologie de dialogue avec les parties prenantes constitue un apport dans la compréhension et la pratique de ces discussions. Cette richesse qu'offre les typologies

---

<sup>83</sup> Chapitre 2. Section 2.3.2. Les modalités de l'engagement socialement responsable, « les caractéristiques des acteurs engagés »

permet de manière significative d'améliorer non seulement notre connaissance des pratiques collaboratives des entreprises mais aussi de constituer un corpus théorique qui se rajoute à la thématique de l'engagement dialogique en RSE. De ce fait la typologie est mise en valeur à travers une classification par l'intensité des politiques responsables des entreprises. Nous l'avons obtenu grâce à une grille d'analyse inspirée de la théorie du dialogue. Des typologies sont souvent utilisées en gestion « *l'établissement d'une typologie est l'une des opérations les plus courantes et les plus pratiquées dans les sciences sociales comme dans les sciences expérimentales. Mettre de l'ordre dans les matériaux recueillis, les classer selon des critères pertinents, trouver les variables cachées qui expliquent les variations des différentes dimensions observables, tels sont les objectifs les plus courants d'une typologie* » (Demazière & Dubar 1997, 4)<sup>84</sup> cité par (Berland et al. 2012).

Nous avons procédé à des entretiens semi directifs avec des professionnels que nous avons classés en trois catégories notamment *Direction RSE, Opérationnels (Ressources humaines, HSE<sup>85</sup>, Commerciaux), Externes (ONG, Consultant, Associations de client)*. Ces catégories ont mis à jour les étapes du processus ce dialogue qui part de l'appui fondamental du management au moyen mis à la disposition des opérationnels sont importants à prendre en compte. Nous suggérons aux praticiens d'apporter un regard particulier par exemple à l'exercice de matérialité en y intégrant plus d'acteurs que les habituels responsables ou département liés à la RSE. Nous avons été surpris que la politique globale RSE était parfois peu connue ou méconnue des opérationnels ou de certains employés d'entreprises sur le terrain. Il est important de recourir très souvent pour les gestionnaires à des séminaires de formation dans des thématiques durables, s'approprier les objectifs du développement durable (ODD), des conférences en interne, actions ciblées (agriculture urbaine, recyclage). Toutes ces mesures sont pour certaines soutenues par le gouvernement<sup>86</sup>.

Le tableau ci-dessous représente le détail de la typologie du dialogue. Nous avons mis en relation les modalités et le type de dialogue. Le but était de déterminer, la forme et le contenu de chaque type de dialogue en fonction du degré de participation, l'impact dans la stratégie, le niveau de confidentialité, la fréquence de rencontre. Mais il existe d'autres

---

<sup>84</sup> (Millet 2010)

<sup>85</sup> Département Hygiène Sécurité Environnement ou Qualité

<sup>86</sup> <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/aides-financer-projets-travaux-ecologiques-energetiques#>



modalités comme le nombre de participants, la présence d'un tiers, les documents et les outils utilisés.

**Tableau 23: Détails de la typologie de dialogue avec les parties prenantes**

<b><u>Modalités du dialogue</u></b> <b><u>Type de dialogue</u></b>	<b>Degrés participation des parties prenantes</b>	<b>Impact dans la stratégie RSE</b>	<b>Niveau de confidentialité</b>	<b>Fréquence de rencontre</b>
<b>Collaboratif</b>	Fortement inclusif	Fort impact	Confidentiel	Régulière
<b>Expert</b>	Peu inclusif	Fort impact	Diffusion restreinte	Ponctuelle
<b>Discussion libre</b>	Inclusif	Faible impact	Accessible	Normale
<b>Enquêtes de satisfaction</b>	Peu inclusif	Faible impact	Accessible	Ponctuelle

Nos résultats montrent aussi le dialogue comme un dispositif qui s'emploie à ressortir la personnalité des participants. Ils rejoignent Freire (1972) dans la synthèse de (Rule 2011) : « *le dialogue est quelque chose qui caractérise les êtres humains authentiques et leurs relations alors qu'ils s'efforcent de devenir, alors qu'ils s'engagent dans leur vocation ontologique d'être humain* ». Le dialogue ne peut avoir lieu qu'entre personnes conscientes capable de défendre idées et intérêts. Il ne suffit pas en conséquence de communiquer ou de transmettre des informations mais avoir cette pensée critique et accepter celle d'autrui. Malheureusement nous n'avons pas pu l'expérimenter pour notre échantillon c'est-à-dire observer les échanges, les gestuelles, le toucher, mais aussi la linguistique entre les participants.

L'observation non participante décrite par Thietart 2014, Gavard-Perret et al. 2018 comme un support de recherche, une technique de collecte de données primaires visibles et audibles nous aurait aidé dans la compréhension des acteurs en situation d'échange et de

discussion. Malheureusement, l'indisponibilité de certains acteurs dès le début de l'enquête et le contexte sanitaire depuis presque 2 ans nous a contraint à ne pas effectuer cette démarche expérimentale. Ainsi en évaluant ce phénomène en présentiel on aurait pu suivre les échanges mais surtout observer certains aspects, évaluer les acteurs dans l'action. Toutefois on peut dire que si l'observation permet de comprendre ce qui est mal connu, l'entretien permet de ressortir les non-dits. Le statut d'observateur quand il est négocié il apparaît sous la forme d'un contrat. Gavard-Perret et al. 2018 préciseront que « ce contrat moral rappelle que toute recherche crée des attentes réciproques entre l'observateur et l'observé ; et que des questions d'éthique se posent à chaque fois que ces attentes ne sont pas satisfaites ». L'entretien quant à lui facilite l'échange et crée une atmosphère favorisant l'expression libre qui aurait pu être contrainte pour des raisons d'image ou de statut lorsque les personnes sont observées par autrui au milieu des pairs. Ce sont tous ces différents éléments qui rendent l'analyse qualitative subtiles et peu ouverte à la surinterprétation. Dès lors pour notre typologie, nous avons essentiellement classé les entreprises en fonction du contenu des entretiens et des éléments de l'analyse documentaire. Le recueil des données était anonyme et les participants ont eu accès aux enregistrements puisque nous avons privilégié les relances et les reformulations pour enrichir les contenus.

Notre typologie convient à toutes les praticiennes et tous les praticiens désireux de porter une attention particulière à ce dialogue avec les parties prenantes. Le type d'engagement des parties prenantes permet de déterminer si la forme du dialogue est *peu* ou *fortement inclusive* des parties prenantes et si le contenu à un *faible* ou *fort impact* sur la prise de décision. C'est un repère stratégique mais aussi un ensemble d'indications, d'outils, de la documentation commune. Cela nécessite comme nous l'avons observé des cadres institutionnels (*Charte de confidentialité, nombre limité de participants, concertations fréquentes, thématiques adaptées aux enjeux, présence de tiers garant*) qui authentifie le dialogue et l'accord des participants pour ne pas abuser de leurs pouvoirs pour atteindre des résultats prédéterminés (Bebbington et al., 2007).

En revanche, les entreprises doivent mettre plus d'attention aux types de dialogue qu'elles ont avec leurs parties prenantes en fonction aussi de leurs secteurs d'activité. Pour une entreprise du secteur de l'énergie par exemple qui se contenterait de mettre en œuvre un *dialogue de type enquêtes de satisfaction* ne répondrait pas forcément à la réalité de son impact. Plus l'entreprise à un impact sur l'environnement plus son dialogue doit être à la

hauteur des exigences qu'imposent les attentes des parties prenantes. Les stratégies mises en œuvre doivent être au service de la communauté et de la préservation de son identité par la création des structures humaines.

#### ***5.2.4. Les rôles des parties prenantes comme levier d'action pour bâtir des stratégies durables et participatives***

Les parties prenantes sont des participants à un processus communicatif qui a pour but d'assurer la légitimité croissante de l'organisation (Bonnafeuf-Boucher & Pesqueux 2006). Mason & Simmons (2014) plaident ainsi pour un processus de démocratie délibérative, pour donner aux parties prenantes un plus grand pouvoir dans la gestion de la RSE, ainsi que dans son évaluation périodique.

La compréhension de l'implication des parties prenantes dans les stratégies RSE, nous a conduit dès lors à analyser l'expérience vécue par ces acteurs notamment à travers leurs rôles dans le dialogue. Cette notion de rôle est un volet de notre problématique qui s'interroge sur la manière dont les entreprises matérialisent cet engagement qu'elles veulent légitimer auprès des institutions. L'engagement des parties prenantes tend à évoluer de plus en plus, elle n'est plus le résultat d'une simple prise en compte (Bonnafeuf-Boucher & Pesqueux 2006; Wirtz 2006; Gendron & de la Porte 2009; Robertson & Choi 2010, 2014; Banerjee & Bonnefous 2011; Imhoff 2018) mais un véritable processus d'inclusion des différentes parties volontaires (Clarkson 1995).

Rocheblave-Spenlé (1969) définit la notion de rôle comme une représentation de l'acteur. Il s'agit là d'une attitude, d'une fonction, un phénomène social qui équivaut à l'acception sociologique. Elle le définit aussi comme un modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel. En outre « la participation dialogique (ou le fait de participer à un dialogue) augmente le besoin d'une connaissance multiforme/variée. Il estime qu'un bon 'professionnel' ou 'praticien' se juge à ses capacités herméneutiques et émancipatoires de compréhension. Pour la faciliter la compréhension et l'ouverture de la discussion au public par exemple, il est indispensable de référer aux experts du dialogue qui en sont vraiment capables. Il est dit que ces dits experts doivent avoir une grande capacité de compréhension de la rationalité plutôt que 'la rationalité technique'.

De même, pour faciliter les conversations entre des perspectives distinctes, il est nécessaire de s'accommoder à la multiplicité et à la complexité de sens plutôt qu'à la simple compréhension linéaire. En fait, il faut être capable de diversifier le savoir et l'expertise de sorte que cela ne soit pas monopolisé, afin que l'on n'ait pas l'impression qu'il est d'un seul côté. Cette démarche permettrait aux non-experts d'accéder facilement à l'information. Il est également nécessaire que les experts dialogiques soient conscients de leurs limites afin d'adopter une approche neutre » (Thomson & Bebbington 2005; Bebbington et al. 2007b). Quant à Freire (1972) il entrevoit un changement éducatif authentique qui explore le rôle des hommes et des femmes en tant que sujets dans le monde. Par ailleurs, l'influence de ces travaux sur nos résultats reflètent cette importance donnée à la notion de rôle par les entreprises. La partie prenante à ce rôle à jouer en fonction de son importance stratégique (urgence, pouvoir, légitimité) comme l'illustre (Mitchell et al., 1997), ses compétences (Van Der Yeught 2015), son utilité, sa disponibilité et son intérêt à être réuni autour d'une table avec plusieurs autres acteurs.

Toutefois, leurs travaux ne mettent pas assez en évidence la multifonctionnalité de certains acteurs. Un acteur peut avoir les trois rôles en même temps, nous avons eu ce cas de figure dans des entreprises très engagées dans ces concertations. Dans le dialogue de type collaboratif par exemple aura la plupart de temps un acteur qui a les trois rôles, contrairement au dialogue de type regroupement d'experts où ce sont des personnalités avec des compétences spécifiques dont l'entreprise a besoin. En d'autres termes, les changements environnementaux ont suscité une définition des rôles et du pouvoir exercé par la société.

#### **5.2.5. *Les risques liés à la prise en compte des parties prenantes***

Nous avons mené cette recherche dans un contexte difficile avec un échantillon restreint. Le manque de participation des parties prenantes externes traduit ce scepticisme courant contre les politiques environnementales des entreprises c'est-à-dire le refus d'une hypocrisie organisationnel comme l'explique (Dumez 2016). En effet, le facteur risque est omniprésent. Le risque qu'une entreprise transforme la relation avec les parties prenantes en une opération de communication mais aussi le risque que les parties prenantes restent passives face à ce dialogue. Le risque de réputation et la fuite de certaines informations sensibles peuvent limiter leurs adhésions. Il existe pourtant des garanties comme la présence d'arbitre, des concertations à huis clos, etc. La question de maturité se pose dès

lors tant pour les parties prenantes que pour les entreprises. La dépendance envers certains facteurs économiques, l'image, la légitimité demeurent. Au final, ces acteurs sont-ils assez matures aujourd'hui pour envisager de construire des dialogues avec des situations à risque (Thomson & Bebbington 2005; Bebbington et al. 2007b) ou encore conflictuels (Mouffe 1999) voire sous la forme de réseau. Ainsi, la solution que peut offrir comme l'entreprise aux attentes toujours plus nombreuses des parties prenantes c'est le temps et le développement des capacités d'apprentissage.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette conclusion générale présente les contributions clés, les limites et les voies de recherche.

La responsabilité sociale constitue un devoir commun et non la charge des seules entreprises (Charnock & Thomson 2019, 2020). Elle est définie par la commission européenne<sup>87</sup> comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». Aujourd'hui, les entreprises sont encouragées à l'implémentation de stratégies collaboratives avec les parties prenantes. Ces initiatives de dialogue contribuent à répondre aux attentes d'une société de plus en plus exigeantes.

Cette reconnaissance du social et du politique émanant de la RSE a fourni production littéraire importante créant un enrichissement du modèle (Gray et al. 1995). L'incitation au dialogue dans le champ de la RSE encourage dès lors des approches stratégiques plus impliquantes, des possibilités de répondre à des défis multiples, des compétences variées. Le dialogue avec les parties prenantes offre par conséquent cette plateforme susceptible d'aider les entreprises à réduire les incohérences, les manquements, risques face aux problématiques environnementales et aux attentes des acteurs.

Notre problématique de recherche consistait à comprendre dans quelle mesure se déroule ce dialogue. En effet, l'approche interprétativiste que nous avons adoptée permet un statut privilégié de la compréhension. Le processus de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité (Thietart 1999). Nous avons donc deux principales questions notamment :

- *Comment ce dialogue avec les parties prenantes est-il mis en œuvre dans les entreprises ?*
- *Quels sont les rôles des parties prenantes dans ce processus dialogique ?*

Pour répondre à ces questions nous avons identifié plusieurs aspects de la compréhension de ce dialogue avec les parties prenantes dans des théories et des contributions axées sur le concept.

D'abord, la théorie néo-institutionnelle (TNI) montre à travers l'isomorphisme DiMaggio & Powell (1983; 1991; 2012) que des forces coercitives, mimétiques et normatives influencent les actions des entreprises. Le dialogue se justifie dès lors par cette quête de

---

<sup>87</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52011DC0681>

légitimité auprès des institutions et des pressions institutionnelles qu'elles exercent. Ces effets ont conduit les entreprises à adopter des méthodologies ou des modèles d'autres entreprises qu'elles estiment meilleures dans le domaine. Cependant la capacité à satisfaire les parties prenantes et à les régir de manière collaborative demande d'être revêtu d'une authenticité et de cette aptitude à s'adapter aux situations individuelles et non pas à suivre des solutions connues ou dites légitimes.

Puis, la théorie des parties prenantes quant à elle à confirmer par des travaux récents la nécessité du dialogue et donc de décider avec les parties prenantes engagées durablement. Greenwood (2007) définit l'engagement comme une association mutuellement bénéfique et une coopération juste, transparente. La RSE signifie différentes choses pour différentes personnes (Pedersen 2006). Une entreprise ou une partie prenante engagée détient ce désir de participer à la création d'une plateforme d'échange favorable à la RSE.

Cependant, dans cette littérature peu de travaux aborde le déploiement du dialogue avec les parties prenantes. La recherche d'un cadre théorique adapté à la recherche nous a donc conduit à la théorie du dialogue en mobilisant principalement les travaux de Freire (1972) sur l'apprentissage dialogique.

L'*apprentissage dialogique* dans les travaux de Freire (1972) nous apprenons que le dialogue est éducatif et transformateur. Il apporte au processus cette capacité à diffuser de la connaissance mais aussi des valeurs intrinsèques et l'éthique. Les acteurs se focalisent sur l'expérience et recherche en permanence des perspectives d'amélioration. Chaque personnalité s'exprime dans ce dialogue entre les parties prenantes volontaires (Clarkson 1995) et l'entreprise. L'émancipation des acteurs est un aspect important pour Freire (1972) car c'est de la différence avec autrui que l'on peut apprendre et collaborer.

Puis, l'*engagement dialogique* étudié dans les travaux sur le dialogue de Bebbington et al., (2007), Bebbington & Dillard (2007), Thomson & Bebbington (2005) montre que la mise en œuvre du dialogue exige le respect de certains aspects. Les rencontres dialogiques contiennent des caractéristiques individuelles et/ou collectives comme l'écoute, le respect des pairs, la confiance, la diversité, des thématiques adaptées aux enjeux.

Notre grille d'analyse inspirée du cadre théorique de la littérature sur le dialogue s'est donc construite sur ces deux éléments forme et contenu du dialogue comme dimensions. La forme se caractérise par les items *identification d'une situation à risque et cadre pour la*



*pratique*. La forme relève la configuration du dialogue et de tous les détails liés à l'organisation et au recours à celui-ci. Le contenu relève *les motifs de l'engagement dans le dialogue et les rôles*. Il nous aide à étudier l'engagement des différents participants, problématise chacun des enjeux et justifie de l'intérêt de cette discussion en donnant la voix aux intéressés.

La mobilisation de l'approche qualitative comme méthodologie de traitement de données nous a permis d'obtenir comme résultat une typologie de dialogue avec les parties prenantes par l'identification de quatre types notamment *collaboratif, discussion libre, regroupement d'experts, enquête*. Oppenheim (1962) cité par Gavard-Perret et al., 2018 indique « qu'interroger des individus s'apparente à la pêche d'un poisson particulièrement vif, où différents types d'appâts sont utilisés au hasard à différentes profondeurs, sans savoir ce qui se passe à la surface ». Les différents entretiens de ces professionnels mettent en évidence les aspects à la fois individuels et collectifs que revêt le dialogue.

De ce fait l'analyse de contenu par la méthode Bardin (2013) nous a aidé à souligner l'importance des traits de caractère et du comportement des acteurs dans l'organisation et le déroulement du dialogue. Nous avons constaté au vu des résultats qu'un praticien ayant déjà ancré en lui des valeurs en faveur du développement durable aura plus tendance à moins se fier à des outils ou à des experts. Nous souhaitons donc encourager les praticiens à nourrir cette culture RSE dans les entreprises. En mettant en œuvre toutes les formes d'initiatives permettant aux salariés de s'identifier derrière chaque démarche. Nous voulons suggérer qu'il y a un certain mérite à créer des entités supplémentaires en phase avec l'environnement externe et la responsabilité sociale en est le centre de gravité.

Les autres résultats ont mis en évidence des rôles des parties prenantes souvent octroyés par les entreprises ou inspirés de leurs compétences. Ces rôles incarnent des métiers ou des pratiques comme le *conseil, expertise, collaborateur*.

#### - **Contributions clés de la recherche**

Nous avons voulu comprendre le déploiement du dialogue avec les parties prenantes ainsi que l'identification de ces rôles. Nos résultats ont permis de révéler une typologie de quatre types de dialogue. Nous avons recherché une interprétation scientifique utile à la fois à l'académicien et au praticien qui représente au mieux l'expérience vécue par les participants de ce dialogue.

Le dialogue avec les parties prenantes est un outil d'accompagnement aux procédures déjà existantes dans l'exercice de la RSE. La création d'un environnement favorable à ce type d'initiatives ne rend pas juste visible les actions de l'entreprise mais compréhensible.

Nos contributions viennent de ce fait en réponse à plusieurs constats théoriques et managériaux sur celui-ci dans une démarche de responsabilité sociale.

### **Contributions théoriques**

#### **➤ *L'apport de la théorie du dialogue à la RSE***

Aujourd'hui les expériences de gouvernance sont de plus en plus basées sur des notions d'engagement, de dialogue, d'inclusion (Bebbington et al., 2007). Si des théories comme celle néo-institutionnelle et des parties prenantes ont donné un aperçu d'une question étudiée depuis plusieurs années, la théorie du dialogue à travers les travaux de Freire (1972) et Bebbington, Brown, & Frame (2007), Bebbington & Dillard (2007), Thomson & Bebbington (2005) offre ce regard nouveau pour mieux comprendre non pas seulement l'importance du dialogue mais la complexité que peu parfois représenté son déploiement. Nous voulons suggérer que les préoccupations relatives à l'identification d'un type de dialogue adapté à son entreprise passent par un nouveau regard sur les parties prenantes et de leur utilité. Leur utilité doit être reconnu et authentifié dans des réseaux ou de communautés en faveur du développement durable, de la responsabilité sociale. Il faut aujourd'hui considérer un large éventail d'interactions et de la dynamique d'engagement (Georgakopoulos & Thomson 2008) dans les entreprises.

L'apprentissage dialogique tel que défini par Freire (1972) nous permet de transformer l'entreprise en ce lieu éducatif. Nos résultats ont donc confirmé que l'apprentissage dialogique est destiné à apporter un changement émancipateur, inclusif, authentique en encourageant un dialogue réflexif avec différents acteurs (Freire, 1970). Le double rôle des acteurs RSE à la fois de pédagogue et d'apprenti.

La RSE favorise de nouvelles approches en démocratie délibérative envers les parties prenantes mais ne promeut pas encore une conception agonistique de la démocratie (Mouffe, 1999). La redéfinition et la mobilisation des identités collectives impliquent de fixer des frontières politiques et d'initier des formes de participation non sollicitées aux côtés des pratiques de gouvernance traditionnelles, les modes d'engagement institutionnels et extra-institutionnels étant importants (Brown et al. 2015, 2020).

➤ *Le dialogue comme un levier d'action pour l'évolution de la RSE*

Les travaux relevant de la responsabilité sociale dans la littérature traitent souvent de problématiques en rapport avec l'identification des parties prenantes, les stratégies RSE, les outils d'évaluation et de mesure, les dispositifs de reporting. En revanche, peu de travaux s'intéressent à l'étude du dialogue avec les parties prenantes dans l'exercice de la RSE qui permet de révéler le fonctionnement et l'intérêt des stratégies collaboratives.

En effet, nous sommes parvenus à identifier les modalités de ce dialogue. La théorie du dialogue nous a permis de comprendre notamment que ces discussions dépendent de l'identification d'une situation à risque et recherche en permanence un cadre pour la pratique (Thomson & Bebbington 2005; Bebbington et al. 2007b). Ensuite, la création d'une atmosphère facilitant les prises de conscience, le tri des enjeux, les obstacles et les freins à certaines politiques. Puis les enjeux et les motifs de ces échanges décrit dans plusieurs travaux sur la théorie du dialogue (Dillard 1991; Thomson & Bebbington 2005; Bebbington & Dillard 2007; Bebbington et al. 2007b; a; Gray et al. 2009; Dillard & Yuthas 2013; Blackburn et al. 2014; Brown & Dillard 2015; Dillard et al. 2016).

Enfin cette notion de *rôle* réintroduit la partie prenante et elle devient par son statut et son attitude (Rocheblave-Spenlé 1969) une boussole stratégique des politiques durables. Leurs perceptions et leurs attentes nourrissent toutes ces réflexions. Ce rôle tend aussi à réduire le scepticisme et cette prise de risque que ressentent les parties prenantes. Cette redistribution du pouvoir apporte un équilibre qui ajoute de la valeur aux démarches de l'entreprise. Le rôle des parties prenantes doit être reconnu, authentifié afin d'en faire un meilleur usage dans l'exercice de la RSE.

Notre thèse poursuivait en conséquence ce double objectif de contribuer à la littérature sur les pratiques collaboratives en RSE (Freeman 1984, 2010; Clarkson 1995; Freeman et al. 2007; Freeman & Velamuri 2008; Abboubi & Cornet 2010; Germain & Gates 2010; Girard & Sobczak 2010) et l'importance de décider avec les parties prenantes (Bonnafous-Boucher & Pesqueux 2006; Rendtorff 2006). Ces initiatives exigent un engagement volontaire et sans contrainte mais nous montre la nécessité de remettre à jour certaines stratégies dites durables.

## Contributions managériales

### ➤ *La typologie du dialogue comme un outil pédagogique au service de la RSE*

Dans notre étude, nous avons souhaité apporter aux entreprises des directives pouvant aider à mieux appréhender le dialogue avec les parties prenantes dans une démarche RSE. Un dialogue de type *collaboratif, discussion libre, regroupements d'experts, enquêtes* sont des supports de discussion révélés par les résultats de notre recherche.

#### - Typologie du dialogue

<b><u>Modalités du dialogue</u></b>	<b>Degrés participation des parties prenantes</b>	<b>Impact dans la stratégie RSE</b>	<b>Niveau de confidentialité</b>	<b>Fréquence de rencontre</b>
<b><u>Type de dialogue</u></b>				
<b>Collaboratif</b>	Fortement inclusif	Fort impact	Confidentiel	Régulière
<b>Expert</b>	Peu inclusif	Fort impact	Diffusion restreinte	Ponctuelle
<b>Discussion libre</b>	Inclusif	Faible impact	Accessible	Normale
<b>Enquêtes de satisfaction</b>	Peu inclusif	Faible impact	Accessible	Ponctuelle

Cette typologie est donc une classification et un regroupement des caractéristiques, de co-occurrences et répétitions. Nous avons aussi proposé des modalités du dialogue avec les parties prenantes en termes de forme et de contenu.

#### 1. Forme de dialogue :

- *Création de structures dédiées au dialogue (panel, comité)*
- *Organisation du dialogue (fréquence, confidentialité, outils)*

#### 2. Contenu du dialogue

- *Identification des motifs, problématiques, risques*
- *Identification des rôles clés*

Certaines pratiques associées au dialogue avec les parties prenantes se sont longtemps basées sur des modèles considérés comme légitimes. Nous proposons donc aux praticiens de changer leur regard sur le dialogue avec les parties prenantes en s'appuyant sur des aspects plus critiques et éducatifs. L'engagement dialogique valorise la démocratie et un

large éventail d'acteurs sociaux afin d'assurer la facilité d'accès et de compréhension des non experts (Bebbington et al. 2007 ; Thomson, Bebbington 2004 ; 2005).

En effet, beaucoup d'outils ont été élaborés pour fournir des informations sur la performance environnementale d'une manière qui cherche à soutenir la production et la consommation durables elle-même un thème majeur dans les initiatives de développement durable (Bebbington, Unerman 2018). Mais il est essentiel aujourd'hui pour les praticiens de parvenir avec transparence à créer des occasions de nouvelles formes d'engagement et de responsabilisation qui peuvent à leur tour mener à des processus décisionnels plus légitimes et à des résultats plus souhaitables sur le plan social (Bebbington et al. 2007).

➤ *L'importance de l'engagement du dirigeant et de son entreprise*

Le *bon* dialogue est un mythe et il n'est pas parfait<sup>88</sup>. Il n'existe pas une manière spécifique de discuter avec les parties prenantes. Le dialogue peut être une initiative citoyenne et responsable pour l'entreprise mais il existe encore aujourd'hui des pressions, contraintes rendant sa réalisation complexe. Le champ de la responsabilité sociale est une thématique sensible dans un dialogue. Les participants sont-ils bien choisis, discute-t-on avec les bonnes parties prenantes ? La parole des parties prenantes est-elle réellement considérée ? Le plus important pour un praticien d'une entreprise engagée est de régir la continuité des concertations dans le temps. Un dialogue répétitif montre non seulement l'intérêt pour les enjeux environnementaux de l'entreprise et légitime en plus la relation avec les participants. En montrant aux parties prenantes l'intérêt de la discussion, l'entreprise n'affiche pas cette image communicatrice ou publicitaire dénoncée par les ONG. En outre, il faut montrer aux parties prenantes que l'entreprise veut discuter et vivre cette relation. Il s'agit de s'engager à travers une certaine transparence, pertinence des sujets, nouveauté des initiatives, l'appropriation de ce dialogue pour le bien commun. Ce dialogue ne doit pas être un débat ou rechercher à faire renoncer aux parties prenantes une décision particulière. C'est une relation négociée, éducative, informationnelle pour tous, initiative *gagnant-gagnant*.

Par ailleurs, la nécessité d'avoir un dialogue transparent avec les parties prenantes doit être fortement encouragée par ceux qui détiennent le pouvoir. La direction a son rôle à jouer sur la reconnaissance de ces initiatives puisque certains praticiens dans leurs interviews ont reproché le manque d'engagement de leur part. L'importance des compétences durables

---

<sup>88</sup> Source : \*Entreprise\_10 \*Donnée\_primaire \*ITW\_10

des dirigeants sont aujourd'hui fondamentale. Les cadres doivent dans leurs formations de gestion acquérir cette culture du durable au-delà du financier. Les fonctions cognitives de la responsabilité sociale des entreprises élargissent par exemple leurs capacités, perception, attention, prise de décision. Mais en plus initie très vite et très tôt les dirigeants de demain face aux impacts sociétaux.

- **Limites et voies de la recherche**

**Limites**

Nous souhaitons dans cette section effectuer une analyse critique de notre recherche en présentant les limites puis les voies de recherche.

Des limites méthodologiques sont observables dans notre recherche. D'abord les questions de la représentativité en référence à la sélection des cas réduisant l'échantillon de 40 à 16 cas dans notre enquête. Ce manque a été par la suite compenser par une analyse documentaire de plus de 370 documents dont 170 rapports de Développement Durable de 200 pages minimum. Toutefois Yin (1981; 1989; 2003) privilégie la capacité du chercheur à mettre en évidence les phénomènes et processus au nombre de cas étudié.

Puis, nous soulevons l'absence de phase expérimentale par la méthode de l'observation qui nous aurait facilité la collecte des données primaires visibles, gestuelles et audibles. Les discussions en atelier ont une grande valeur pour l'organisation (Bebbington et al. 2009).

Cette technique avait pour objectif dans notre recherche de compléter les interviews par une implication non seulement de notre part en tant que chercheur observateur mais de pouvoir analyser en temps réel le processus du dialogue. Toutefois il était difficile d'avoir accès informations tant sur la disponibilité des parties prenantes internes (Directeurs, Responsable RSE) que sur le scepticisme de certaines ONG à participer au projet. En plus, les restrictions sanitaires occasionnées par la crise du COVID depuis bientôt un an et demi, nous a limité l'accès à certaines entreprises qui avaient acceptés le projet.

## Voies de recherche

La validité externe concerne la généralisation des résultats (Yin, 2003b). Elle est présentée comme la limite majeure de l'étude de cas qui, par essence même, se réfère à l'étude d'un contexte particulier. Pourtant, avec des degrés d'approfondissement, l'idée d'apprentissage organisationnel fait l'objet aujourd'hui, dans une période de changements accélérés, d'un regain d'intérêt (Koenig 2015).

La généralisation des résultats dans une approche qualitative sur certaines entreprises qui se dégagent en matière de dialogue s'avère donc nécessaire pour envisager une voie de recherche. En effet, il se serait intéressant de mener une étude de cas unique sur les cas E10 et E4. Ces deux entreprises possèdent des politiques en matière de dialogue et d'inclusion de parties prenantes très avancées. Il s'agirait en effet d'étudier la trajectoire processuelle dans le dialogue de ces entreprises.

L'entreprise E4 par exemple favorise un pilotage des réunions de dialogue avec les parties prenantes sous la forme d'ateliers thématiques car tous les participants ne s'intéressent pas aux mêmes problématiques. Les thèmes les plus abordés sont l'accès au soin pour tous sur la planète, l'éthique, le prix du médicament et l'empreinte territoriale. Cette entreprise se distingue par sa capacité à faire aboutir les projets en cocréation avec les parties prenantes. Les contributions de leurs dialogues avec les parties prenantes sur la démarche RSE sont à la fois mesurable et performante.

Quant à l'entreprise E10, sa direction sociétale développe et capitalise leurs politiques en matière de RSE. Elle génère des méthodes et des outils pour mener un dialogue à tous les niveaux de l'entreprise du siège au représentant. Elle a développé un guide d'animation du dialogue, un logiciel de cartographie et de planification de ce dialogue, des formations de la gestion des parties prenantes qui s'adressent aux commerciaux, aux commerciaux et aussi aux managers des contrats.

Une des problématiques liées à cette perspective de recherche sera de voir comment défaire le dialogue de sa symbolique associée au greynwashing qui affecte un certain nombre de potentiels participants. Si le dialogue s'évalue à la qualité de ses participants comme le stipule Stückelberger (2009) il serait intéressant de voir dans quelle mesure rendre les actions de l'entreprise plus convaincante à travers de nouvelles stratégies, outils, dispositifs de concertation. L'idée de cette enquête qualitative sera d'être en immersion en

entreprise. En effet, vivre les expériences de dialogue peuvent en fait produire beaucoup de résultats sous la forme de connaissances (Bokeno & Gantt 2000).

D'un point de vue théorique, il serait intéressant d'explorer les travaux de Nonaka et Takeuchi (1997) sur la connaissance créatrice, cette capacité de l'entreprise à générer de nouvelles connaissances et formes d'apprentissage peut être pertinente. Les opinions des responsables chargés d'élaborer ces rencontres avec les parties prenantes gagnerait en pertinence dans un approfondissement dans ce sens.



## BIBLIOGRAPHIE

Abboubi M.E., Cornet A. (2010). « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau, Abstract », *Management & Avenir*, n° 33, p. 275-297.

Acquier A., Aggeri F. (2008). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, n° 180, p. 131-157.

Acquier A., Gond J.-P. (2007). « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance contrôle stratégie*, 10, n° 2, p. 5-35.

Aggeri F., Acquier A. (2005). « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE », *Présentation à la VIIe Conférence internationale en gestion stratégique*.

Aggeri F., Godard O. (2006). « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et histoire*, 45, n° 4, p. 6-19.

Akoun, A., Ansart, P. (dirs.) (1999). *Dictionnaire de sociologie*, le Robert : Seuil, DL 1999, Paris, France.

André J.-M., Husser J., Barbat G., Lespinet-Najib V. (2011). « Le rapport de développement durable des entreprises françaises : quelles perspectives pour les parties prenantes ? », *Management Avenir*, n° 48, n° 8, p. 37-56.

Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (2002). « Unfolding stakeholder thinking theory », *Responsibility and Engagement, Greenleaf, Sheffield*.

Arnaud A.J. (1993). *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*, Libr. Générale de Droit et de Jurisprudence.

Arnstein S.R. (1969). « A Ladder Of Citizen Participation », *Journal of the American Institute of Planners*, 35, n° 4, p. 216-224.

Argyris C., Schön D.A. (1997). « Organizational learning: A theory of action perspective », *Reis*, n° 77/78, p. 345-348.

Astley W.G., Van de Ven A.H. (1983). « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative science quarterly*, p. 245-273.

Ayerbe C., Missonier A. (2007). « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, 10, n° 2, p. 37-62.

Bakhtin M. (1981). *The Dialogical Imagination*, (ed.) by M. Holquist, trans. by C. Emerson and M. Holquist, University of Texas Press, Austin, Tx.

Bakhtin M. (1984). « Problems of Dostoevsky's Poetics, ed. and trans. Caryl Emerson », *Theory and history of literature*, 8, p. 124.

Banerjee S.B., Bonnefous A.-M. (2011). « Stakeholder management and sustainability strategies in the French nuclear industry », *Business Strategy and the Environment*, 20, n° 2, p. 124-140.

Bardin L. (2013). *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France.

Barley S.R., Tolbert P.S. (1997). « Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution », *Organization studies*, 18, n° 1, p. 93-117.

Bastianutti J. (2014). « Les dynamiques organisationnelles liées à la RSE », *Revue française de gestion*, N° 240, n° 3, p. 115-132.

Baudot L., Dillard J., Pencle N. (2020). « The emergence of benefit corporations: A cautionary tale », *Critical Perspectives on Accounting*, 67, p. N.PAG-N.PAG.

Baumard P., Ibert J. (2014). *Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ?* Dunod.

Bebbington J., Brown J., Frame B. (2007). « Accounting technologies and sustainability assessment models », *Ecological economics*, 61, n° 2-3, p. 224-236.

Bebbington J., Brown J., Frame B., Thomson I. (2007). « Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20, n° 3, p. 356-381.

Bebbington J., Dillard J. (2007). « What really counts », *Accounting Forum*, 31, n° 1, p. 99-105.

Bebbington J., Higgins C., Frame B. (2009). « Initiating sustainable development reporting: evidence from New Zealand », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22, n° 4, p. 588-625.

Bebbington J., Larrinaga C., Moneva J.M. (2008). « Corporate social reporting and reputation risk management », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21, n° 3, p. 337-361.

Bebbington J., Larrinaga-González C., Moneva-Abadía J.M. (2008). « Legitimizing reputation/the reputation of legitimacy theory », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21, n° 3, p. 371-374.

Bebbington J., Unerman J. (2018). « Achieving the United Nations Sustainable Development Goals », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31, n° 1, p. 2-24.

Benoit B., Chatelain-Ponroy S. (2019). « Le dialogue, élément central du contrôle capacitant. Le cas d'une organisation publique en réseau », *Gestion et management public*, 7, n° 1, p. 71-96.

Berk J., DeMarzo P., Nalpas N. (2014). *Finance d'entreprise*, Capelle-Blancard G., Couderc N. (dirs.), Pearson Education, Montreuil, France.

Berland N., Stolowy H., Piot C. (2012). « Qu'est-ce qu'une « bonne » contribution ? », *Comptabilite Controle Audit*, Tome 18, n° 2, p. 3-6.

Berle A.A., Means G.C. (1932). « The modern corporation and private property. New Brunswick », *NJ : Transaction*.

Bessire D. (2000). « DU TABLEAU DE BORD AU PILOTAGE : L'ENTREPRISE AU RISQUE DE SE PERDRE », p. CD-Rom.

Bessire D. (2006). « 2. Sortir du face-à-face entreprise et parties prenantes », dans *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, p. 54-65.

Bezbakh, P., Gherardi, S. (dirs.) (2011). *Dictionnaire de l'économie*, Larousse, Paris, France.

Binninger A.-S. (2009). « DÉVELOPPEMENT DURABLE : UNE ANALYSE COMPARATIVE DES RAPPORTS DE CINQ ENSEIGNES ALIMENTAIRES. », *Revue Française du Marketing*, n° 223.

Blackburn N., Brown J., Dillard J., Hooper V. (2014). « A dialogical framing of AIS–SEA design », *International Journal of Accounting Information Systems*, 15, n° 2, p. 83-101.

Blay, M. (dir.) (2003). *Grand dictionnaire de la philosophie*, Larousse : CNRS, Paris, France.

Boitier M., Riviere A. (2008). « Vers une perspective étendue de l'analyse néo-institutionnelle : quels apports pour la recherche en comptabilité-contrôle ? », *LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE*, p. CD Rom.

Bokeno R.M., Gantt V.W. (2000). « Dialogic mentoring: Core relationships for organizational learning », *Management Communication Quarterly*, 14, n° 2, p. 237-270.

Bon V., Van der Yeught C. (2015). « L'entrepreneur responsable face aux enjeux du développement durable : proposition d'un cadre conceptuel intégrateur. 9e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation », *Nantes, mai*.

Bon V. (2009a). « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux, Abstract », *Management & Avenir*, n° 29, p. 172-190.

Bon V. (2009b). « Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences, Abstract », *Management & Avenir*, n° 26, p. 224-240.

Bon V., Lacroux A., Teller P., Yeught C.V.D. (2013). « Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 96, p. 179-197.

Bonnafous-Boucher, M., Pesqueux, Y. (dirs.) (2006). *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, Paris, France.

Bonnafous-Boucher M., Rendtorff J. (2014). *La théorie des parties prenantes*, La Découverte, Paris (Repères).

Bourguignon A. (2000). « Performance et contrôle de gestion ».

Bowen H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, University of Iowa Press.

Bréchet J.-P. (2014). « Travail stratégique », dans F. Tannery J.-Ph. Denis A.M. T. Hafsi (dir.), *Encyclopédie de la Stratégie*, Vuibert, p. 1129-1140.

Brown J., Dillard J. (2013a). « Critical accounting and communicative action: On the limits of consensual deliberation », *Critical Perspectives on Accounting*, 24, n° 3, p. 176-190.

Brown J., Dillard J. (2013b). « Agonizing over engagement: SEA and the “death of environmentalism” debates », *Critical Perspectives on Accounting*, 24, n° 1, p. 1-18.

Brown J., Dillard J. (2014). « Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Brown J., Dillard J. (2015). « Dialogic Accountings for Stakeholders: On Opening Up and Closing Down Participatory Governance », *Journal of Management Studies (John Wiley & Sons, Inc.)*, 52, n° 7, p. 961-985.

Brown J., Dillard J., Hopper T. (2015). « Accounting, accountants and accountability regimes in pluralistic societies », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Brown J., Fraser M. (2006). « Approaches and perspectives in social and environmental accounting: an overview of the conceptual landscape », *Business Strategy and the Environment*, 15, n° 2, p. 103-117.

Brown J., George S., Dillard J. (2020). « Reflections from a critical dialogic perspective », *The Routledge Handbook of Integrated Reporting*, p. 140.

Buren III H.J.V. (2001). « If fairness is the problem, is consent the solution »,.

Burns J., Scapens R.W. (2000). « Conceptualizing management accounting change: an institutional framework », *Management Accounting Research*, 11, n° 1, p. 3-25.

Cam C. (2016). *Le processus d'intégration de la RSE : une étude de cas approfondie d'une banque coopérative*, Thèse de doctorat, Université de Nantes, 1962-....., France.

Capron M., Quairel F. (2003). « Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale " Global Reporting Initiative" »,.

Capron M., Quairel F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris, France.

Capron M., Quairel F. (2006). « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable*, 1, n° 1, p. 5-17.

Capron M., Quairel F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, la Découverte, Paris, France.

Capron M., Quairel F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.

Capron M., Quairel F. (2015). *L'entreprise dans la société : une question politique*, La Découverte, Paris, France.

Capron M., Quairel F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris, France.

Cardot F. (2006). « Le dialogue éthique », *Que sais-je ?* n° 3755, p. 71-94.

Caron M.-A., Gendron C. (2007). « La stratégie de communication des entreprises en matière de développement durable comme co-construction entre experts, ONG et chercheurs-Phase I Les cahiers de la Chaire-collection recherche No 02-2007 »,.

Carroll A.B. (1979). « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, 4, n° 4, p. 497-505.

Carroll A.B. (1991). « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders », *Business horizons*, 34, n° 4, p. 39-48.

Catellin S. (2004). « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire », *Hermès, La Revue*, n° 39, n° 2, p. 179-185.

Chaidaroon S., Polyorat K. (2013). « CSR and Stakeholder Dialogue: A Case Study of Sugar Cane Company in Thailand », *International Journal of Business and Social Research*, 3, n° 8, p. 57-65.

Charnock R., Thomson I. (2019). « A Pressing Need to Engage with the Intergovernmental Panel on Climate Change: The Role of SEA Scholars in Syntheses of Social Science Climate Research », *Social and Environmental Accountability Journal*, 39, n° 3, p. 192-199.

Charnock R., Thomson I. (2020). *Accounting and Climate Finance: Engaging with the Intergovernmental Panel on Climate Change*, Taylor & Francis.

Charreaux G. (1996). « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *G. Charreaux*.

Charreaux G. (1997a). « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories and faits*, (*Economica*, 421-469).

Charreaux G. (1997b). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance : théories et faits*.

Charreaux G. (2005). « Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" Une réflexion exploratoire... », *Revue française de gestion*, 157, n° 4, p. 215-238.

Charreaux G. (2006). « Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" : une réflexion exploratoire », dans *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, *Economica*, Paris, France, p. 172-188.

Charreaux G., Desbrières P. (1998). « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », *Finance contrôle stratégie*, 1, n° 2, p. 57-88.

Charreaux G., Desbrières P. (2006). « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », dans *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, *Economica*, Paris, France, p. 25-46.

Charreaux G., Wirtz P. (2006). *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, *Economica*, Paris, France.

Château Terrisse P. (2012). « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire », *Management & Avenir*, 54, n° 4, p. 145-167.

Château Terrisse P.T. (2013). *Management artifacts, carriers and regulators of institutional logics : two case studies of venture capital funds solidarity oriented*, Theses, Université Paris-Est.



Chenhall R.H., Morris D. (1986). « The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems », *Accounting Review*, p. 16-35.

Cherkaoui A. (2019). « La RSE, une concrétisation de l'engagement éthique des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes dans "L'éthique, clé d'une croissance durable et inclusive" de Soufyane Frimousse et Jean-Marie Pe », *Question(s) de management*, n° 24, n° 2, p. 169-193.

Chtourou W. (2010). « Stratégies de développement durable : le cas des PME », dans *Stratégies d'entreprises en développement durable*, L'Harmattan, p. 47-66.

Clark J.M. (1916). « The Changing Basis of Economic Responsibility », *Journal of Political Economy*, 24, n° 3, p. 209-229.

Clarkson M.E. (1995). « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of management review*, 20, n° 1, p. 92-117.

Cochran P.L., Wartick S.L. (1988). *Corporate governance: A review of the literature*, Financial Executives Research Foundation.

Coriat B., Weinstein O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie générale française, Paris, France.

Cornu G. (2014). *Vocabulaire juridique*, Goré M., Lequette Y. (dirs.), Presses universitaires de France, Paris, France.

Cornu G. (2016). *Vocabulaire juridique*, 11<sup>ème</sup>.

Cottrell L.S. (1950). « Some neglected problems in social psychology », *American Sociological Review*, 15, n° 6, p. 705-712.

Cottrell L.S. (1933). *Roles and marital adjustment*, Bobbs-Merrill.

- Coulson A., Thomson I. (2006). « Accounting and sustainability, encouraging a dialogical approach; integrating learning activities, delivery mechanisms and assessment strategies », *Accounting Education*, 15, n° 3, p. 261-273.
- Coutu W. (1951). « Role-playing vs. role-taking: An appeal for clarification », *American sociological review*, 16, n° 2, p. 180-187.
- Crozier M., Friedberg E. (2014). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Éditions Points, Paris, France.
- Cruz L.B., Pedrozo E.A. (2009). « Corporate social responsibility and green management: Relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations », *Management Decision*, 47, n° 7, p. 1174-1199.
- Cyert R.M., March J.G. (1963). « A behavioral theory of the firm », *Englewood Cliffs, NJ*, 2, n° 4, p. 169-187.
- Dambrin C., Lambert C., Sponem S. (2005). « Contrôle et changement, une perspective néo-institutionnelle », *26ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, p. 1-20.
- Davis K. (1960). « Can business afford to ignore social responsibilities? », *California management review*, 2, n° 3, p. 70-76.
- Deegan C. (2002). « Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, n° 3, p. 282-311.
- Demeestère R., Lorino P., Mottis N. (2017). *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion-6e éd.*, Dunod.
- Demeestère R., Lorino P., Mottis N., Gallois L. (2017). *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion : exemples issus d'expériences professionnelles, 10 cas d'application*, Dunod, Malakoff, France.

Denedo M., Thomson I., Yonekura A. (2017). « International advocacy NGOs, counter accounting, accountability and engagement », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30, n° 6, p. 1309-1343.

Denedo M., Thomson I., Yonekura A. (2019). « Ecological damage, human rights and oil: local advocacy NGOs dialogic action and alternative accounting practices », *Accounting Forum*, 43, n° 1, p. 85-112.

Denzin N.K. (1994). « Introduction: Entering the field of qualitative research », *Handbook of qualitative research*.

Deschênes A.-A., Laflamme J., Durif F. (2015). « La responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 10, n° 2, p. 43-57.

Desreumaux A. (2004). « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », dans *Institutions et gestion*, p. 29-47.

Desreumaux A. (2015). *Théorie des organisations*, EMS Management & société, DL 2015, Cormelles-le-Royal (14), France.

Di Maggio P.J., Powell W.W. (1997). « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, n° 4, p. 113-154.

Dillard J.F. (1991). « Accounting as a critical social science », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 4, n° 1, p. 0-0.

Dillard J.F., Rigsby J.T., Goodman C. (2004). « The making and remaking of organization context », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Dillard J., Vinnari E. (2017). « A case study of critique: Critical perspectives on critical accounting », *Critical Perspectives on Accounting*, 43, p. 88-109.

Dillard J., Yuthas K. (2013). « Critical dialogics, agonistic pluralism, and accounting information systems », *International Journal of Accounting Information Systems*, 14, n° 2, p. 113-119.

Dillard J., Yuthas K., Baudot L. (2016). « Dialogic framing of accounting information systems in social and environmental accounting domains: Lessons from, and for, microfinance », *International Journal of Accounting Information Systems*, 23, p. 14-27.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, n° 2, p. 147-160.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago press.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press.

Donaldson T., Preston L.E. (1995). « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications », *Academy of management Review*, 20, n° 1, p. 65-91.

Dontenwill E. (2005). « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40, n° 211/212, p. 85.

Dontenwill E. (2010). « Le développement durable dans l'entreprise : Des conflits d'intérêts à dépasser », dans *Stratégies d'entreprises en développement durable*, L'Harmattan, p. 107-126.

Dumez H. (2011). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, 7, n° 4-Hiver, p. 47-58.

Dumez H. (2016). *L'hypocrisie organisationnelle*, Éditions Sciences Humaines.

Dupuis J.-C., Bas C.L. (2009). « Analyser le processus d'institutionnalisation de la Responsabilité sociale des entreprises, Abstract », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 4, p. 83-98.

Dupuis, J.-P., Kuzminski, A. (dirs.) (1998). *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*, G. Morin, Montréal, Canada.

Edward Freeman R., Evan W.M. (1990). « Corporate governance: A stakeholder interpretation », *Journal of Behavioral Economics*, 19, n° 4, p. 337-359.

Eisenhardt K.M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of management review*, 14, n° 4, p. 532-550.

Elkington J. (1994). « Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development », *California Management Review*, 36, n° 2, p. 90-100.

Evan W.M., Freeman R.E. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*.

Fabbe-Costes N., Gialdini L. (2018). *Stratégie organisationnelle par le dialogue*, Economica (Collection "Gestion").

Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge university press.

Freeman R.E. (1994). « THE POLITICS OF STAKEHOLDER THEORY: SOME FUTURE DIRECTIONS. », *Business Ethics Quarterly*, 4, n° 4, p. 409-421.

Freeman R.E. (2007). « Managing for Stakeholders », SSRN Scholarly Paper, ID 1186402, Rochester, NY, Social Science Research Network.

Freeman R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press.

Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*, Yale University Press.

Freeman R.E., Velamuri S.R. (2008). « A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility »,.

Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. (2004). « Stakeholder theory and “the corporate objective revisited” », *Organization science*, 15, n° 3, p. 364-369.

Freire P. (1970). « Pedagogy of the oppressed Seabury Press », *New York*.

Freire P. (1972). *Pedagogy of the oppressed*.(21. p. 1987.) *London*, Penguin Books.(Ensimmäinen julkaisu Pedagogy of the oppressed. 1970 ....

Freire P. (1994). « Pedagogy of hope (RR Barr, Trans.) », *New York: Continuum*.

Friedman M. (2007). « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », dans Zimmerli W.C., Holzinger M., Richter K. (dirs.), *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Springer, Berlin, Heidelberg, p. 173-178.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (dirs.) (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, Montreuil, France.

Geertz C. (1973). *The interpretation of cultures*, Basic books.

Gendron C., Girard B. (2013). « Et maintenant ? », dans *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, A. Colin, impr. 2013, Paris, France, p. 404-417.

Gendron C., Porte C.A. de la (2009). *La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable*, Université du Québec à Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Georgakopoulos G., Thomson I. (2008). « Social reporting, engagements, controversies and conflict in an arena context », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21, n° 8, p. 1116-1143.

Germain C., Gates S. (2010). « L'engagement des parties prenantes internes dans les démarches de Responsabilité Globale (RG) : l'intégration des indicateurs de RG dans les outils de pilotage du contrôle de gestion, Abstract », *Management & Avenir*, n° 33, p. 223-237.

Germain C., Trebucq S. (2004). « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, 1186, p. 35-41.

Gillet C. (2010). « Les comptes rendus d'assurance contenus dans les rapports de développement durable : Une analyse des pratiques des entreprises françaises », *Management & Avenir*, 36, n° 6, p. 35-53.

Giordano-Spring S., Rivière-Giordano G. (2008). « Reporting sociétal et IFRS : quelle cohérence ? », *Revue française de gestion*, n° 186, n° 6, p. 19-34.

Girard C., Sobczak A. (2010). « Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française », *Management & Avenir*, 33, n° 3, p. 157-174.

Glynn M.A., Abzug R. (2002). « Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names », *Academy of Management journal*, 45, n° 1, p. 267-280.

Gobo G. (2004). « Sampling, representativeness and generalizability », *Qualitative Research Practice*, p. 405.

Gomez P.-Y. (2003). « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, 6, n° 4, p. 183-208.

Gond J.-P., Igalens J. (2016a). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, puf, Paris, France.

Gond J.-P., Igalens J. (2016b). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, DL 2016, Paris, France.

Gond J.-P., Igalens J. (2018). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses universitaires de France/Humensis, Paris, France.

Gond J.-P., Mercier S. (2005). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*, LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

Gouldson A., Bebbington J. (2007). « Corporations and the governance of environmental risk », *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25, n° 1, p. 4-20.

Grawitz M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris, France.

Gray R., Dillard J., Spence C. (2009). « Social Accounting Research as If The World Matters », *Public Management Review*, 11, n° 5, p. 545-573.

Gray R., Walters D., Bebbington J., Thompson I. (1995). « The greening of enterprise: an exploration of the (non) role of environmental accounting and environmental accountants in organizational change », *Critical perspectives on accounting*, 6, n° 3, p. 211-239.

Greenwood M. (2007). « Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility », *Journal of Business ethics*, 74, n° 4, p. 315-327.

Harrison J.S., Wicks A.C. (2013). « Stakeholder theory, value, and firm performance », *Business ethics quarterly*, p. 97-124.

Hartley E.L., Hartley R.E. (1952). « Fundamentals of social psychology. »,.

Hasselbladh H., Kallinikos J. (2000). « The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies », *Organization Studies*, 21, n° 4, p. 697.

Hatchuel A., Weil B. (1992). *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle ; suivi de Quatre histoires de systèmes-experts*, Economica, DL 1992, Paris, France.

Hess D. (2008). « The three pillars of corporate social reporting as new governance regulation: Disclosure, dialogue, and development », *Business Ethics Quarterly*, 18, n° 4, p. 447-482.



Holliday Jr C.O., Schmidheiny S., Watts P. (2002). *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*, JSTOR.

Homans G.C. (1950). *The Human Group*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Huault, I. (dir.) (2004). *Institutions et gestion*, Vuibert, impr. 2004, Paris, France.

Huault I. (2009). *Paul DiMaggio et Walter W. Powell-Des organisations en quête de légitimité*, Éditions EMS.

Huault I., Leca B. (2009). « Pouvoir : une analyse par les institutions », *Revue française de gestion*, 193, n° 3, p. 133-149.

Igalens J. (2007). « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 10, n° 2, p. 129-155.

Igalens J., Point S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod Paris.

Imhoff C. (2018). *Penser la collaboration dans les organisations à partir des communautés virtuelles sur le réseau social d'entreprise : continuités, contradictions et/ou ruptures : rapports sociaux et modes de régulation émergents*, Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, France, France.

Jensen M.C. (2000). *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*, Cambridge, Mass., Etats-Unis d'Amérique.

Jones T.M. (1980). « Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined », *California Management Review*, 22, n° 3, p. 59-67.

Julia D. (2011). *Dictionnaire de la philosophie*, Larousse, Paris, France.

Kamoche K.N. (2006). « Managing people in turbulent economic times: A knowledge-creation and appropriation perspective »,.

Kaptein M. (2015). « The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence », *Journal of Business Ethics*, 132, n° 2, p. 415-431.

Kaptein M., Van Tulder R. (2003). « Toward effective stakeholder dialogue », *Business and society review*, 108, n° 2, p. 203-224.

Kaptein M., Van Tulder R. (2017). « Toward effective stakeholder dialogue »,.

Katz D., Kahn R.L. (1966). *The social psychology of organizations*, John Wiley & Sons, New York etc., Etats-Unis d'Amérique, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Australie.

Kerkhof M. van de (2006). « Making a difference: On the constraints of consensus building and the relevance of deliberation in stakeholder dialogues », *Policy Sciences*, 39, n° 3, p. 279-299.

Klarsfeld A., Delpuech C. (2008). « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 3, n° 1, p. 53-64.

Koenig G. (2015). « L'apprentissage organisationnel-Repérage des lieux », *Revue française de gestion*, 41, n° 253, p. 83-95.

Lacroux A., Larbi S.B. (2009). « Les paradoxes de la responsabilité sociétale de l'entreprise : l'exemple du secteur de l'intérim », *Management Avenir*, n° 7, p. 31-53.

Lafont A.-L., Pouget J., Rodhain A. (2017). « RSE et réseau des parties prenantes : une norme informationnelle peut-elle émerger ? », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 12, n° 2, p. 41-55.

Lambert C., Sponem S. (2008). « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie »,.

Laulom S., Postel N., Sobel R. (2016). « Loi NRE et lois Grenelle I et II », dans *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq (Capitalismes – éthique – institutions), p. 294-298.

Le Duff, R., Cliquet, G., Vailhen, C.-A. (dirs.) (1999). *Encyclopédie de la gestion et du management : E.G.M*, Dalloz, Paris, France.

Leca B. (2006). « Pas seulement des « lemmings ». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9, n° 4, p. 67-86.

Leroux E., Pupion P.-C. (2011). « Adoption des systèmes de reporting pour le développement durable : une innovation organisationnelle », *Systemes d'information management*, Volume 16, n° 2, p. 73-105.

Levitt T. (1958). « The dangers of social-responsibility », *Harvard business review*, 36, n° 5, p. 41-50.

Linton R. (1947). « Concepts of role and status », *Readings in social psychology*, p. 367-370.

Livesey S.M., Kearins K. (2002). « Transparent and Caring Corporations? A Study of Sustainability Reports by the Body Shop and Royal Dutch/Shell », *Organization & Environment*, 15, n° 3, p. 233-258.

Loufrani-Fedida S., Saint-Germes È. (2018). « L'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 4, p. 18-40.

Luoma P., Goodstein J. (1999). « Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure », *Academy of management journal*, 42, n° 5, p. 553-563.

Maclagan P. (1999). « Corporate social responsibility as a participative process », *Business Ethics: A European Review*, 8, n° 1, p. 43-49.

Maisonneuve J. (1973). *Introduction à la psychosociologie*, PUF, Paris (Collection Sup / Le psychologue / 56).

Manetti G. (2011). « The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points », *Corporate social responsibility and environmental management*, 18, n° 2, p. 110-122.

Marais M. (2010). « L'engagement responsable : Un projet d'entreprise entre tensions et opportunités », dans *Stratégies d'entreprises en développement durable*, L'Harmattan, p. 67-106.

Marais M., Reynaud E. (2016). « Envers qui les dirigeants d'entreprises cotées sont-ils responsables ? Logiques d'engagement en contexte français », *Recherches en Sciences de Gestion*, 113, n° 2, p. 137-165.

Martinet A.C., Payaud M.A. (2014). « RSE », dans *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, p. 1073-1083.

Martinet A.C., Payaud M.A. (2013). « RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux »,.

Martinet A.C., Reynaud E. (2004a). *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica, DL 2004, Paris, France.

Martinet A.C., Reynaud E. (2004b). « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue française de gestion*, no 152, n° 5, p. 121-136.

Martinet, A.C., Silem, A. (dirs.) (2005). *Lexique de gestion*, Dalloz, Paris, France.

Martinet A.-C. (2008). « Responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue française de gestion*, 34, n° 180, p. 105-107.

Martinet A.-C., Payaud M.A. (2008). « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue française de gestion*, n° 180, p. 199-214.

Mason C., Simmons J. (2014). « Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach », *Journal of Business Ethics*, 119, n° 1, p. 77-86.

Matten D., Crane A. (2005). « Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization », *Academy of Management review*, 30, n° 1, p. 166-179.

Meier O., Schier G. (2009). *Gouvernance, éthique et RSE*, Hermès - Lavoisier (Recherche en Management).

Mercier S. (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *ResearchGate*.

Mercier S. (2002). « Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents », *Revue de gestion des ressources humaines*, 43, p. 34-49.

Mercier S. (2010a). « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, 33, n° 3, p. 142-156.

Mercier S. (2010b). « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? Abstract », *Management & Avenir*, n° 33, p. 142-156.

Mercier S. (2014a). *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Paris, France.

Mercier S. (2014b). « IV. Éthique et responsabilité dans "L'éthique dans les entreprises" », *Reperes*, 3e éd., p. 61-82.

Mermet L. (2006). « La "concertation" : un terme flottant pour un domaine mouvant ? », *Négociations*, 5, n° 1, p. 75-79.

Meyer J.W., Rowan B. (1977). « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American journal of sociology*, 83, n° 2, p. 340-363.

- Meyer R.E., Höllerer M.A. (2014). « Does institutional theory need redirecting? », *Journal of Management Studies*, 51, n° 7, p. 1221-1233.
- Millet C. (2010). « Demazière, D. & Dubar, C., Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion », *Questions Vives. Recherches en éducation*, n° Vol.7 n°14, p. 177-179.
- Minvielle A. (2006). « Les parties prenantes : un objet frontière », dans *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, p. 173-186.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *The Academy of Management Review*, 22, n° 4, p. 853-886.
- Moquet A.-C. (2005). « De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale », *Management & Avenir*, 3, n° 1, p. 153-170.
- Moreno J.L. (1947). « Sociometry and the social psychology of GH Mead; comments to McKinney's" A comparison of the social psychology of GH Mead and JL Moreno." », *Sociometry*.
- Mouffe C. (1999). « Deliberative democracy or agonistic pluralism? », *Social research*, p. 745-758.
- Mouffe C. (2000). *The democratic paradox*, verso.
- Murillo D., Lozano J.M. (2006). « SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words », *Journal of business ethics*, 67, n° 3, p. 227-240.
- Murphy G. (1947). « Personality: A biosocial approach to origins and structure. »,.
- Murray K.B., Vogel C.M. (1997). « Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts », *Journal of Business Research*, 38, n° 2, p. 141-159.

Naro G., Noguera F. (2008). « L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards » », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 3, n° 1, p. 24-38.

Nonaka I., Takeuchi H. (1997). « La connaissance créatrice », *La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck Université.

Oliver C. (1991). « Strategic responses to institutional processes », *Academy of management review*, 16, n° 1, p. 145-179.

O'riordan L., Fairbrass J. (2008). « Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue », *Journal of business ethics*, 83, n° 4, p. 745-758.

Owen D.L., Swift T.A., Humphrey C., Bowerman M. (2000). « The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions? », *European Accounting Review*, 9, n° 1, p. 81-98.

Paillé P., Mucchielli A. (2016). « Chapitre 1. Choisir une approche d'analyse qualitative », *U*, 4e éd., p. 13-33.

Pasquero J. (2000). « Éthique et entreprises : le point de vue américain », *Filemanagement aujourd'hui. Les presses de l'Université*.

Pasquero J. (2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, p. 80-111.

Pasquero J. (2013). « La responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée », dans *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, A. Colin, impr. 2013, Paris, France, p. 47-63.

Pasquero J. (2018). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion », dans *La Responsabilité sociétale de l'organisation :*

*exercices, cas et fondements*, Presses de l'Université du Québec, Québec (Québec), Canada, p. 301-338.

Peccei R., Guest D. (2002). « Trust, exchange and virtuous circles of co-operation: A theoretical and empirical analysis of partnerships at work (Research Paper 011)(Vol. Research Paper 011) », *London: The Management Centre, King's College*.

Pedersen E.R. (2006). « Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice », *Business and Society Review*, 111, n° 2, p. 137-163.

Perez R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*.

Perez R. (2005). « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue des sciences de gestion*, 211, p. 212.

Perez R. (2009). *La gouvernance de l'entreprise*, la Découverte, impr. 2009, Paris, France.

Pesqueux Y. (2006). « Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », dans *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, Paris (Recherches), p. 19-40.

Pesqueux Y. (2009). « La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion », dans *Gouvernance, éthique et RSE*, Hermès - Lavoisier (Recherche en Management), p. 49-64.

Pesqueux Y. (2017). « Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question »,.

Pesqueux Y. (2018). « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après la COP 21 »,.



Phillips N., Lawrence T.B., Hardy C. (2004). « Discourse and Institutions », *Academy of Management Review*, 29, n° 4, p. 635-652.

Phillips R.A. (1997). « Stakeholder Theory and A Principle of Fairness », *Business Ethics Quarterly*, 7, n° 1, p. 51-66.

Phillips R., Freeman R.E., Wicks A.C. (2003). « What Stakeholder Theory is Not », *Business Ethics Quarterly*, 13, n° 4, p. 479-502.

Power M. (2004). « Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management », *Human Relations*, 57, n° 6, p. 765-783.

Pupion P.-C. (2013). « Développement durable-RSE : une quête de légitimité des banques européennes », *Gestion 2000, Volume 30*, n° 6, p. 39-59.

Quairel F. (2006a). « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) »,.

Quairel F. (2006b). « RSE et frontières de l'organisation : Management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels »,.

Quinn D.P., Jones T.M. (1995). « An Agent Morality View of Business Policy », *The Academy of Management Review*, 20, n° 1, p. 22-42.

Renaud A. (2011). « Promouvoir un management environnemental participatif », *Gestion*, 36, n° 3, p. 80-89.

Renaud A. (2014). « Le contrôle de gestion environnemental : quels rôles pour le contrôleur de gestion ? The controller's role in environmental management control », *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 20*, n° 2, p. 67-94.

Renaud A. (2015a). « La performance RSE en quête de mesure », dans *Indicateurs et Tableaux de bord*, AFNOR, p. VII-40-13.

Renaud A. (2015b). *Management et contrôle de gestion environnementale*, Ed. EMS, Management & société, DL 2015, Cormelles-le-Royal, France.

Renaud A. (2017). « L'audit environnemental : un dispositif de gestion à l'épreuve de logiques institutionnelles hétérogènes », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 20-3.

Renaud A., Berland N. (2007). « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES », p. CD-Rom.

Rendtorff J.D. (2006). « Des principes de justice pour les parties prenantes », dans *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, p. 66-76.

Reynaud E. (2003). « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 15*, p. 1-15.

Reynaud E. (2015). *Stratégies de développement durable : le cas des PME*, L'Harmattan (Ethique en contextew).

Robbins S., DeCenzo D., Coulter M., Né I., Rüling C.-C., Gabilliet P. (2017). *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*, traduit par Douphis P.-O., Lavoyer V., Lemoine D., Marty S., Pearson, Montreuil-sous-Bois, France.

Robertson P.J., Choi T. (2010). « Deliberation, Consensus, and Stakeholder Satisfaction: A Simulation of Collaborative Governance », *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2010*, n° 1, p. 1-6.

Robertson P.J., Choi T. (2014). « Deliberation and Decision in Collaborative Governance: A Simulation of Approaches to Mitigate Power Imbalance », *Journal of Public Administration Research & Theory*, 24, n° 2, p. 495-518.

Rocheblave-Spenlé A.-M. (1969). *La notion de rôle en psychologie sociale : étude historico-critique*, Presses universitaires de France, Paris, France.

Rogers R.K., Dillard J., Yuthas K. (2005). « The Accounting Profession: Substantive Change and/or Image Management », *Journal of Business Ethics*, 58, n° 1-3, p. 159-176.

Rojot J. (2005). *Théorie des organisations*, Eska, Paris, France.

- Rule P. (2011). « Bakhtin and Freire: Dialogue, dialectic and boundary learning », *Educational philosophy and theory*, 43, n° 9, p. 924-942.
- Scott W.R. (1987). « The adolescence of institutional theory », *Administrative science quarterly*, p. 493-511.
- Scott W.R. (1995). *Institutions and Organizations*, SAGE Publications.
- Scott W.R. (2001). *Institutions and Organizations*, SAGE Publications.
- Scott W.R., Christensen S. (1995). « The Institutional Construction of Organizations. International and Longitudinal Studies », *Organization Studies*.
- Selznick P. (1957). *Leadership in administration*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Sillanpää M. (1998). « The Body Shop Values Report – Towards Integrated Stakeholder Auditing », *Journal of Business Ethics*, 17, n° 13, p. 1443-1456.
- Sobczak A., Antal A.B. (2010). « Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches », *Management & Avenir*, n° 33, p. 116-126.
- Stake R.E. (1994). *Case studies*. In N. K. Denzin & YS Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stückelberger C. (2009). « Dialogue ethics: Ethical criteria and conditions for a successful dialogue between companies and societal actors », *Journal of business ethics*, 84, n° 3, p. 329.
- Suchman M.C. (1995). « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of management review*, 20, n° 3, p. 571-610.
- Swift T. (2001). « Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders », *Business Ethics: A European Review*, 10, n° 1, p. 16-26.

Tanima F.A., Brown J., Dillard J. (2020). « Surfacing the political: Women's empowerment, microfinance, critical dialogic accounting and accountability », *Accounting, Organizations and Society*, p. 101141.

Thietart R.-A. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, impr. 1999, Paris, France.

Thietart R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*, Dunod.

Thomson I., Bebbington J. (2004). « It doesn't matter what you teach? », *Critical Perspectives on Accounting*, 15, n° 4/5, p. 609-628.

Thomson I., Bebbington J. (2005). « Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation », *Critical Perspectives on Accounting*, 16, n° 5, p. 507-533.

Timasheff N.S. (1952). « The basic concepts of sociology », *American Journal of Sociology*, 58, n° 2, p. 176-186.

Tirilly M. (2018). « Des modèles et des outils théoriques en RSO », dans *La Responsabilité sociétale de l'organisation : exercices, cas et fondements*, Presses de l'Université du Québec, Québec (Québec), Canada, p. 339-371.

Tolbert P.S., Zucker L.G. (1999). « The institutionalization of institutional theory », *Studying Organization. Theory & Method. London, Thousand Oaks, New Delhi, 1*, p. 169-184.

Touzard H. (2006). « Consultation, concertation, négociation. Une courte note théorique », *Négociations*, 5, n° 1, p. 67-74.

Usunier J.-C., Easterby-Smith M., Thorpe R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion*, Économica, DL 1993, Paris, France.

Van Buren H.J. (1999). « If fairness is the problem, is consent the solution? integrating isct and stakeholder theory. », *Academy of Management Proceedings, 1999*, n° 1, p. C1-C6.

Van den Hove S. (2001). « Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets », *Gouvernance et développement durable, Bâle/Genève/Munich, Helbing & Lichtenhahn*, p. 53-89.

Van Der Yeught C. (2015). « Quelles compétences pour un management du développement durable organisationnel ? Le cas des petites organisations touristiques », *Management & Avenir*, 78, n° 4, p. 79-98.

Van Der Yeught C. (2017). « Les compétences de l'entrepreneur responsable : proposition d'un cadre conceptuel », *Revue de l'organisation responsable*, 12, n° 1, p. 5-16.

Van Maanen J. (1979). « The Fact of Fiction in Organizational Ethnography », *Administrative Science Quarterly*, 24, n° 4, p. 539-550.

Viet J. (1960). « La notion de rôle en politique », *Revue française de science politique*, 10, n° 2, p. 309-334.

Vives A. (2006). « Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America », *Journal of Corporate Citizenship*, n° 21, p. 39-50.

Widloecher P., Querne I. (2011). *Le guide du développement durable en entreprise : Stratégie - Actions - Indicateurs - Leviers de réussite - Aides et financements*, Editions Eyrolles.

Wirtz P. (2006). « “Meilleures pratiques” de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », dans *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Economica, Paris, France.

Wood D.J. (1991a). « Corporate Social Performance Revisited | Academy of Management Review »,.

Wood D.J. (1991b). « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, 16, n° 4, p. 691-718.

Yew Ming Chia (1995). « Decentralization, Management Accounting System (mas) Information Characteristics and Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapore Study », *Journal of Business Finance & Accounting*, 22, n° 6, p. 811-830.

Yin R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Second Edition, Applied Social Research Methods Series*, Sage publications.

Yin R.K. (2003a). *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.

Yin R.K. (2003b). *Applications of Case Study Research, Applied Social Research Series*, 2<sup>e</sup> édition, sage.

Yin R.K. (2003c). « Case study research design and methods third edition », *Applied social research methods series*, 5.

Zinsou K.M.C. (2019). *Reporting Intégré (RI) : étude de sa diffusion, de sa mise en œuvre et de son adoption par les sociétés cotées françaises*, Thèse.

## ANNEXE

### 1. Liens vers les classements des entreprises durables françaises

<https://youmatter.world/fr/classement-entreprises-responsables-durables-monde-djsglobal100/>

<https://www.capital.fr/entreprises-marches/environnement-et-social-quelles-sont-les-entreprises-les-plus-et-moins-vertueuses-selon-les-francais-1379766>

<http://comite21.org/reseau-adherents/actualites.html?id=10234>

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4134329>

<https://www.ladn.eu/adn-business/news-business/actualites-annonceurs/9-entreprises-francaises-business-modeles-durables/>

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3540453?sommaire=3540467>

<https://www.medef.com/fr/actualites/vers-lentreprise-contributive-le-secret-des-entreprises-plus-performantes-1>

<https://www.actions-ecologiques.fr/entreprises-eco-responsable/>

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiphYv2iLryAhVOQBoKHVa\\_AkkQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.globalcompact-france.org%2Fimages%2Fbibliotheque\\_documentaire%2FBarometre\\_ODD\\_et\\_entreprises\\_franAaises\\_-\\_Global\\_Compact\\_France\\_2020.pdf&usg=AOvVaw0f670XGNl8LDIX8V163cK\\_](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiphYv2iLryAhVOQBoKHVa_AkkQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.globalcompact-france.org%2Fimages%2Fbibliotheque_documentaire%2FBarometre_ODD_et_entreprises_franAaises_-_Global_Compact_France_2020.pdf&usg=AOvVaw0f670XGNl8LDIX8V163cK_)

<https://www.cddd.fr/comment-entreprises-francaises-sapproprient-objectifs-developpement-durable-odd/https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/les-entreprises-du-cac40-passees-au-gril-de-leur-impact-sur-les-objectifs-de-developpement-durable-148246.html>

<https://www.forbes.fr/classements/les-entreprises-les-plus-durables-edition-2017/>

<https://www.ecologie.gouv.fr/linvestissement-socialement-responsable>

<https://www.amisdelaterre.org/campagne/prix-pinocchio/>

<https://commercemonde.com/2019/05/la-folle-course-du-top-10-de-lentreprise-la-plus-durable-au-monde/>

<https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/indicateurs-rse/>

<http://www.senat.fr/rap/r19-572/r19-5725.html>

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjS8\\_7blrryAhUS4YUKHfz\\_CE0QFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.economie.gouv.fr%2Ffiles%2Ffiles%2Fdirections\\_services%2Fmediateur-des-entreprises%2Fbarometre\\_ecovadis.pdf&usg=AOvVaw1MDPrpe\\_7SaZuqK21KLMpg](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjS8_7blrryAhUS4YUKHfz_CE0QFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.economie.gouv.fr%2Ffiles%2Ffiles%2Fdirections_services%2Fmediateur-des-entreprises%2Fbarometre_ecovadis.pdf&usg=AOvVaw1MDPrpe_7SaZuqK21KLMpg)

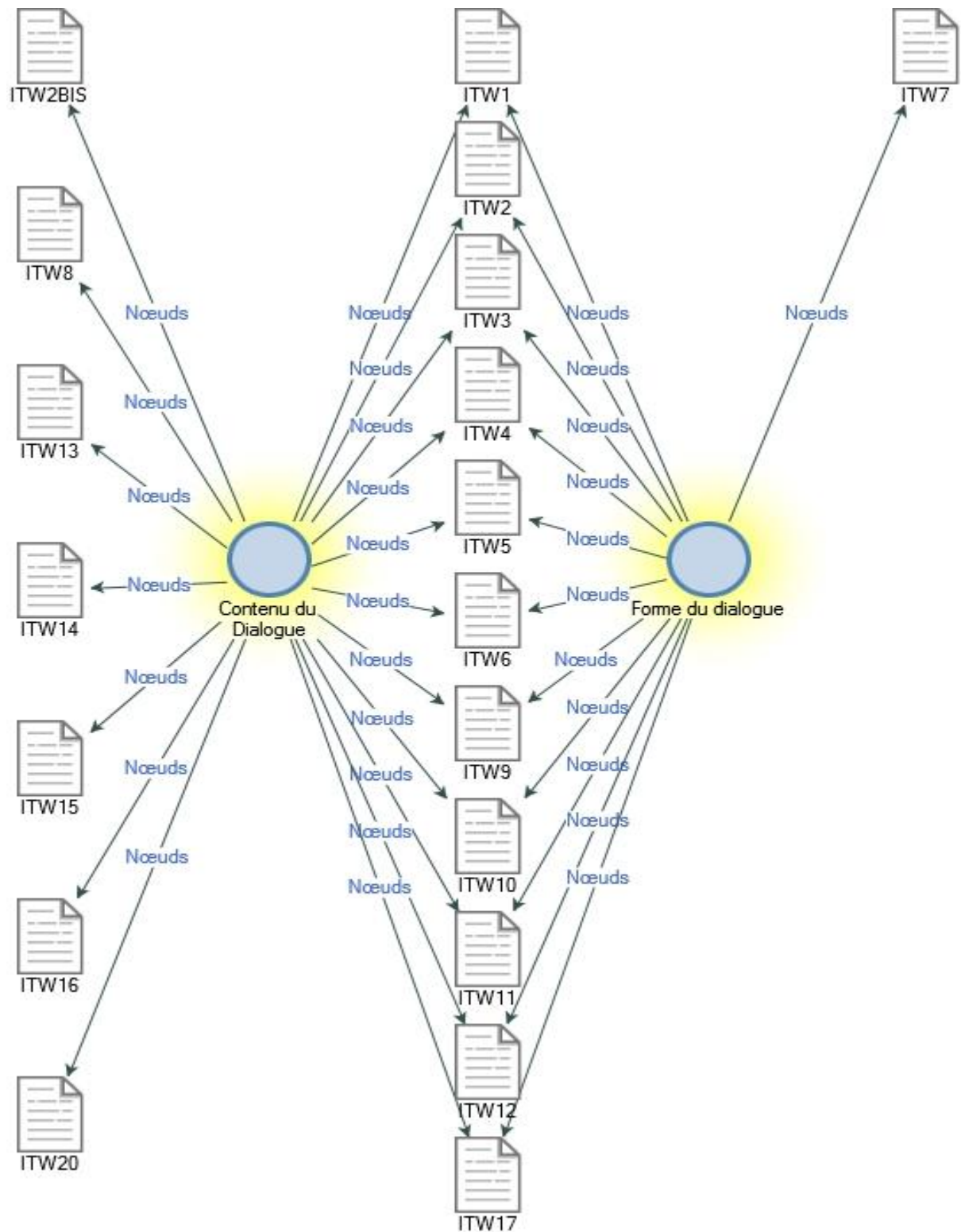


## 2. Catégorisation thématique Forme et Contenu de dialogue

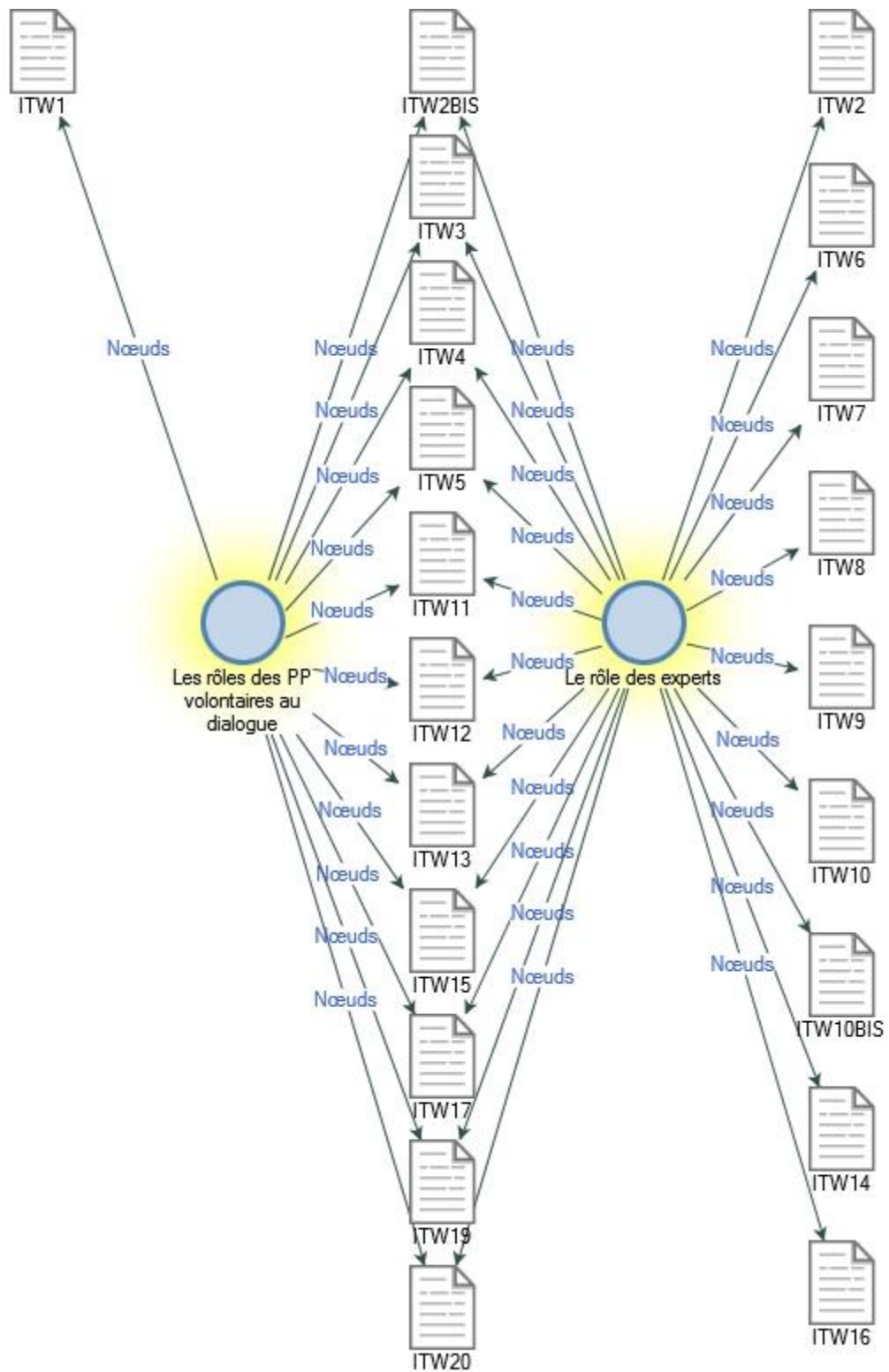
<b>Forme</b>	<b>Contenu</b>
<i>Identification des problèmes à risque pour l'entreprise</i>	<i>Identification des Parties Prenantes volontaires</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de problématiques sujettes au dialogue</li> <li>- Obligation (légale, volontaire, stratégique, éducative)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombres de PP</li> <li>- Attentes (éco-socio-envi)</li> <li>- Missions et rôles</li> <li>- Compétences</li> </ul>
<i>Organisation du dialogue avec les parties prenantes</i>	<i>Organisation de la gouvernance avec les PP</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paramètre du dialogue (lieu, date, heure, fréquence)</li> <li>- Existence formelle ou informelle du dialogue</li> <li>- Documents officiels, Charte, Règlement, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils et dispositifs de coopération</li> <li>- La méthodologie utilisée</li> <li>- Type de gouvernance</li> <li>- Modèle de prise de décision</li> </ul>
<i>Mode de coordination</i>	<i>Intégration des PP et Gestion de projet conjoint</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Panel de PP</li> <li>- Partenariats stratégiques locaux ou régionaux</li> <li>- Groupes de discussion</li> <li>- Groupe de travail</li> <li>- Site Web interactif</li> <li>- Comités consultatifs de PP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemple d'élaboration des routines afin d'engager les parties prenantes dans le processus de planification stratégique</li> <li>- Participation effective répertoriée</li> <li>- Exemple Intégration des solutions proposées par les parties prenantes</li> <li>- Résolution de conflits répertoriée</li> </ul>
<i>Supports de communication</i>	<i>Transparence et éthique</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents clairs et instructifs, accessibles à toutes les parties prenantes.</li> <li>- Brochures et dépliants</li> <li>- Prise en compte des réalités locales et utiliser un langage compréhensible par tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèle de Charte éthique</li> <li>- Témoignages</li> <li>- Présence effective d'un climat de créativité, de transparence, d'honnêteté et de spontanéité</li> <li>- Retranscription des incertitudes et les limites des projets ; des scénarios</li> </ul>

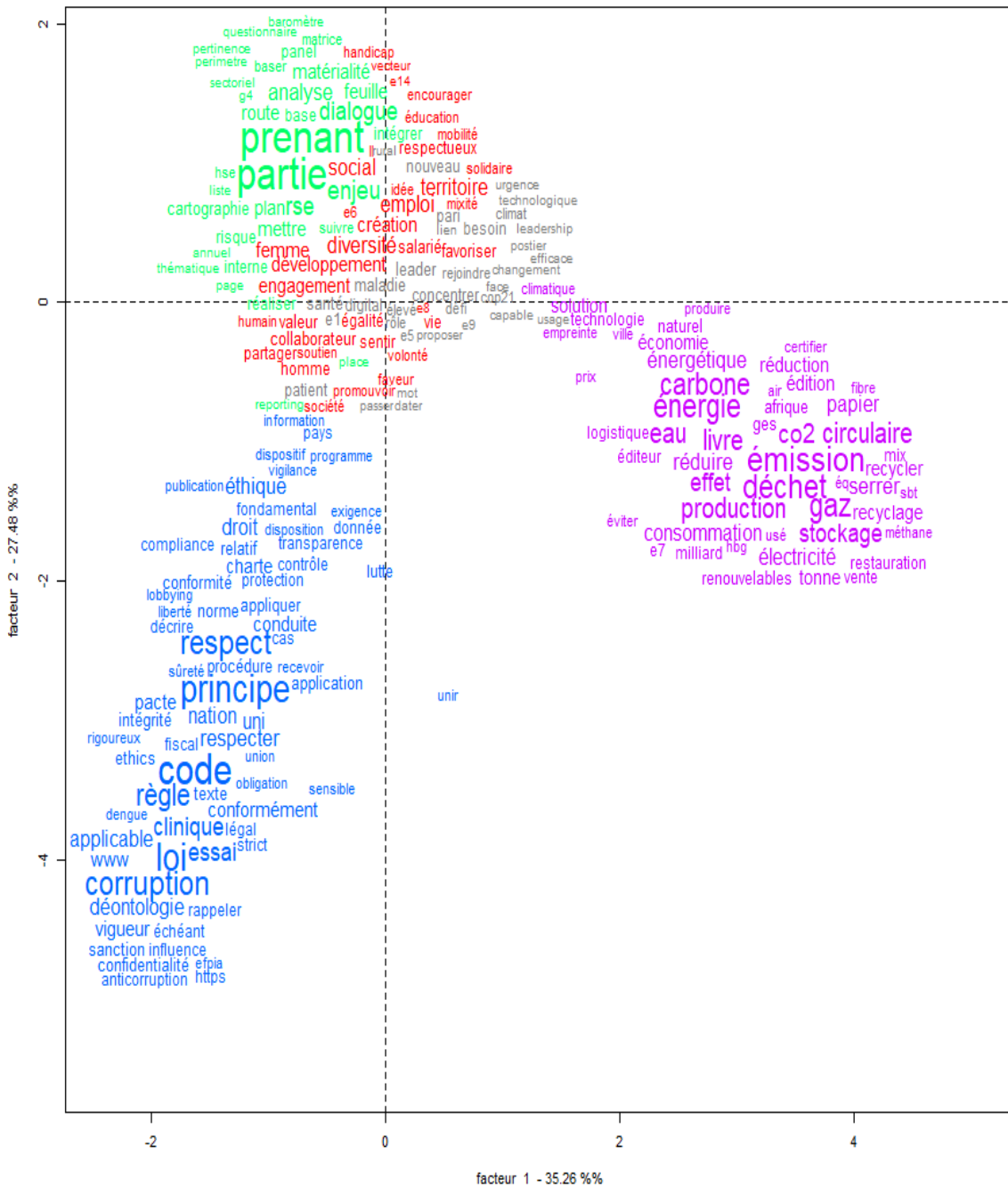
### 3. Traitement des données sur NVIVO et IRAMUTEQ

#### 3.1. Recherche de cooccurrences Forme et Contenu de Dialogue

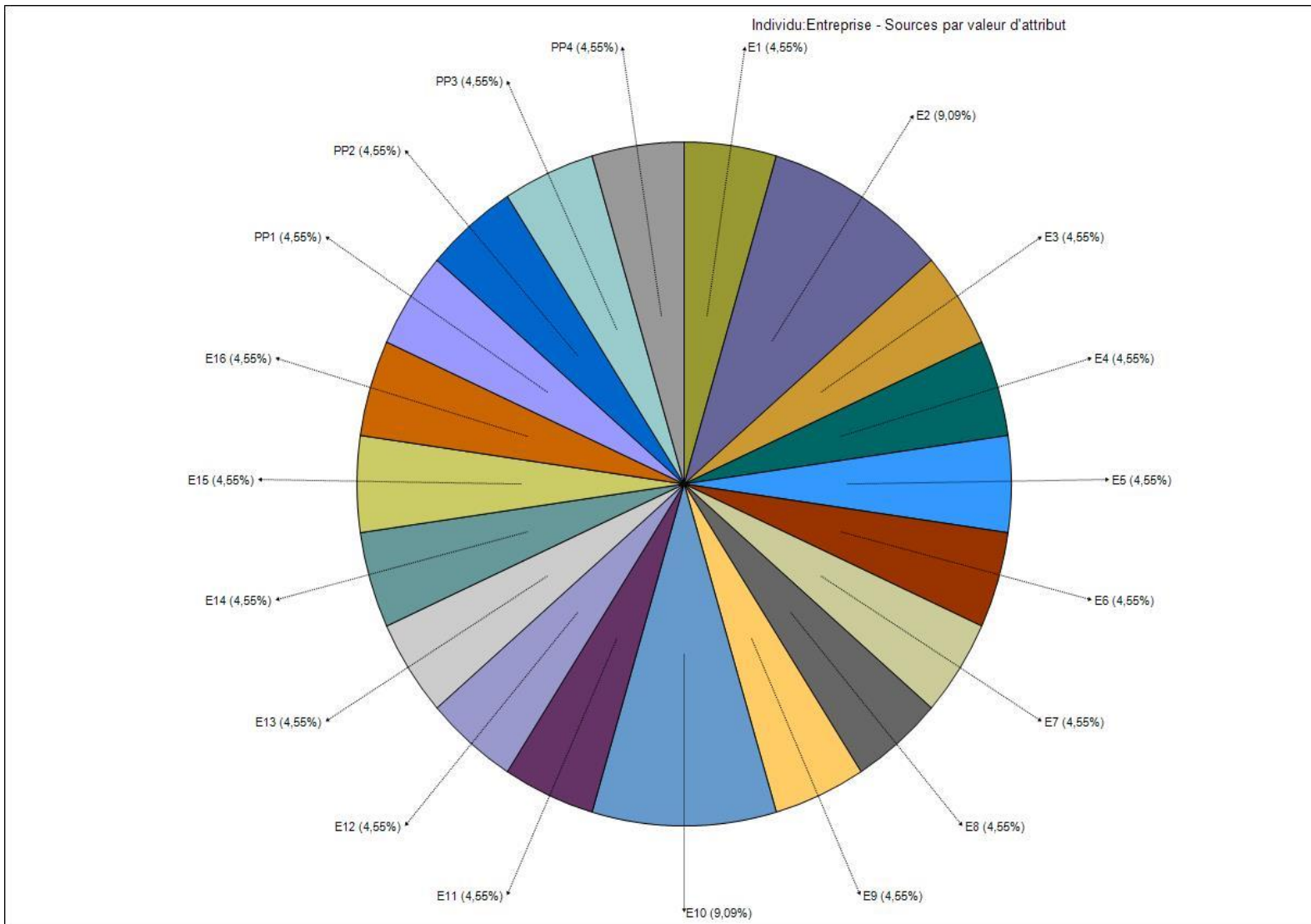


### 3.2. Recherche de cooccurrences concept de « Rôle »

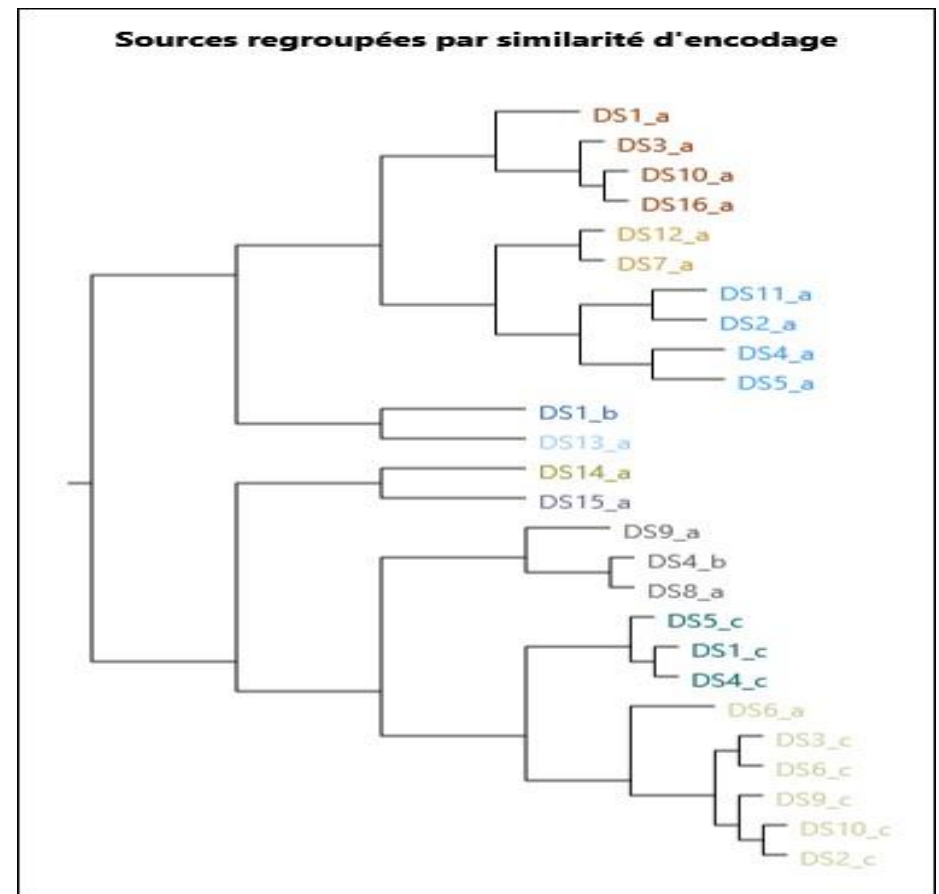
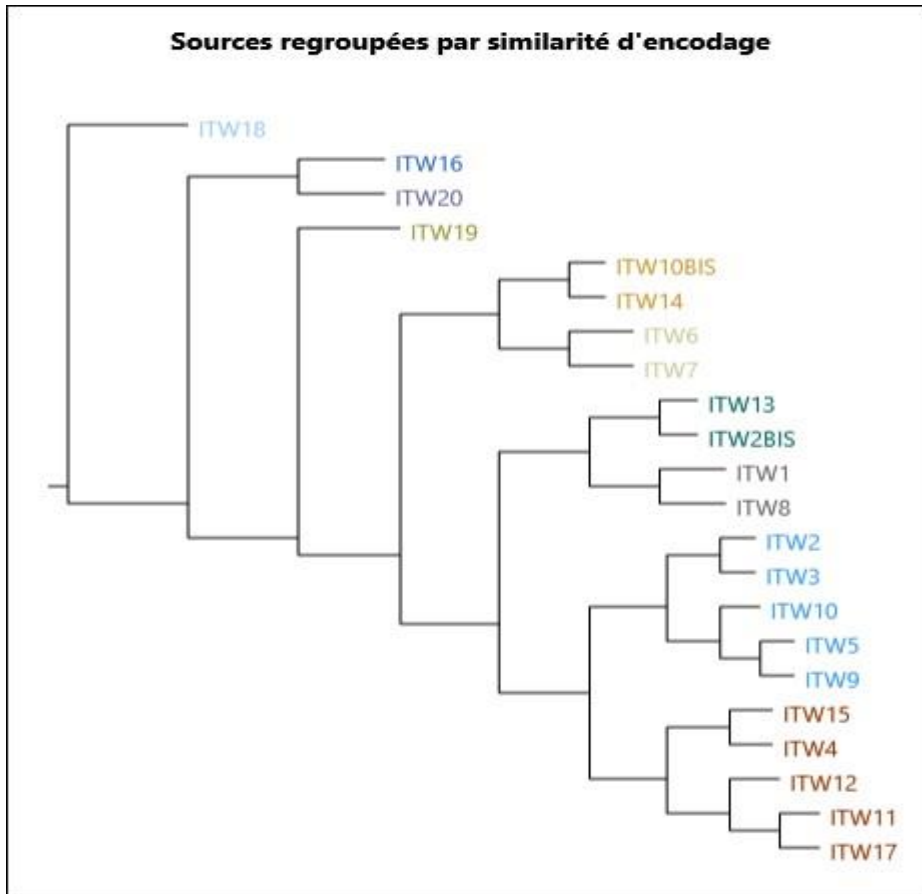




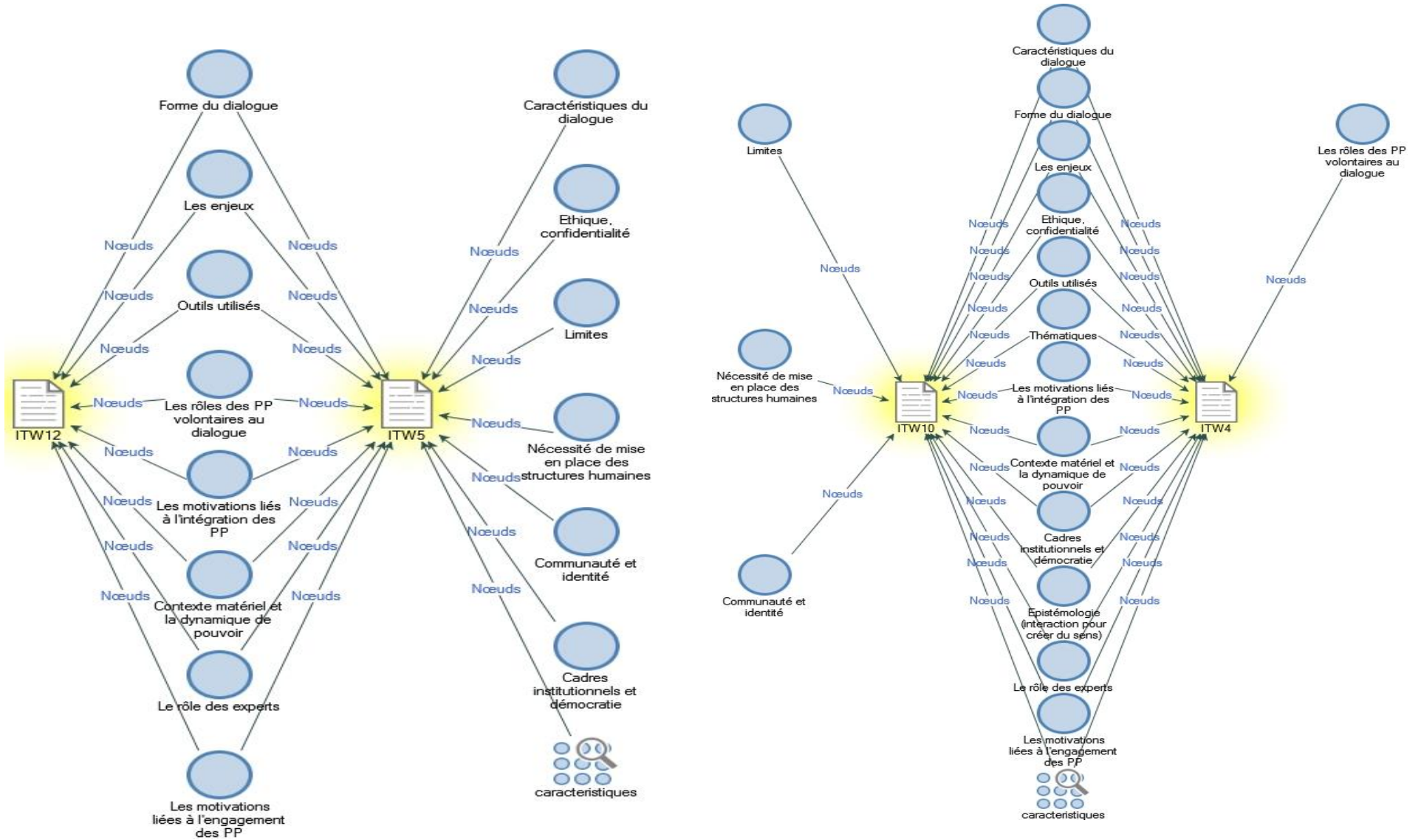
### 3.3.Représentation des entreprises par valeur des attributs (Forme et Contenu)

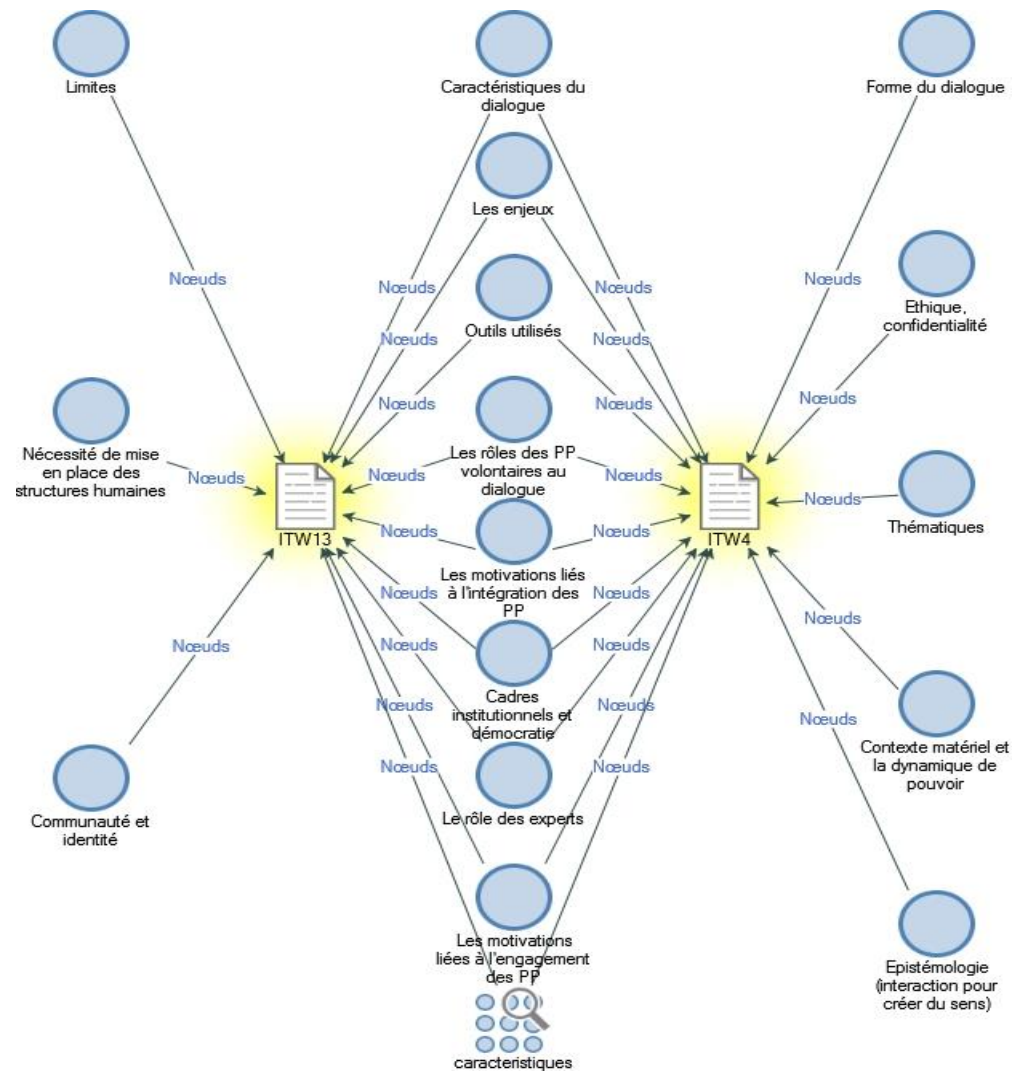
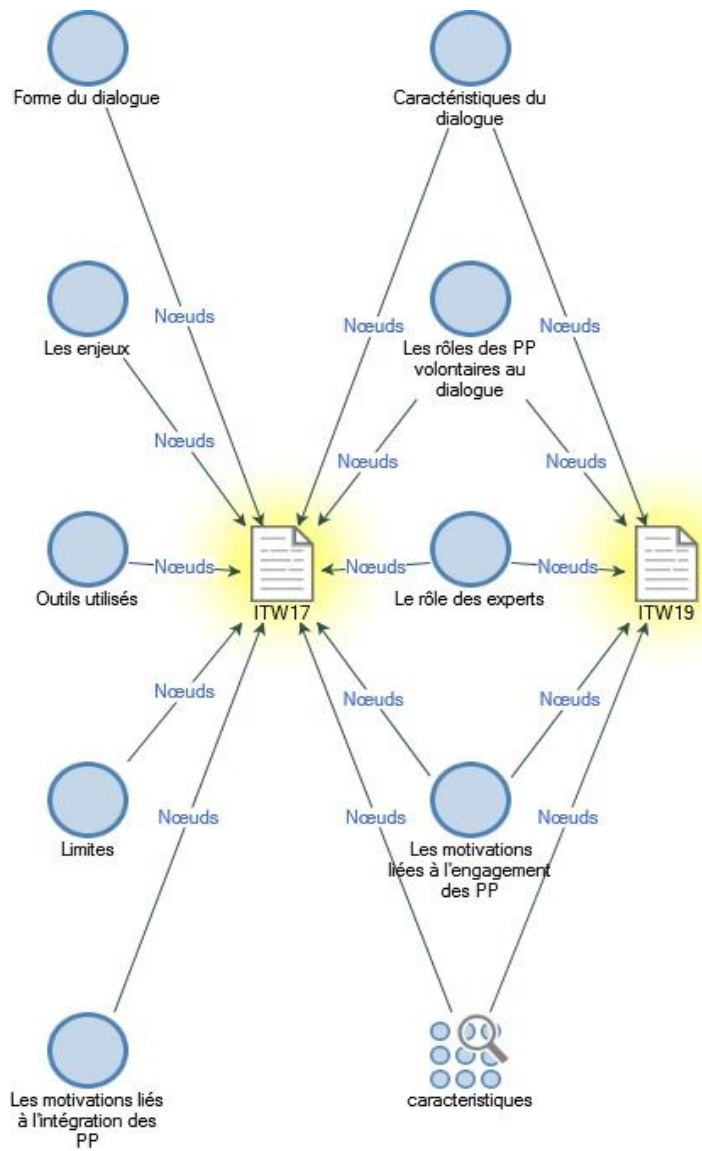


### 3.4.Sources regroupées par similarité d'encodage données primaires et secondaires

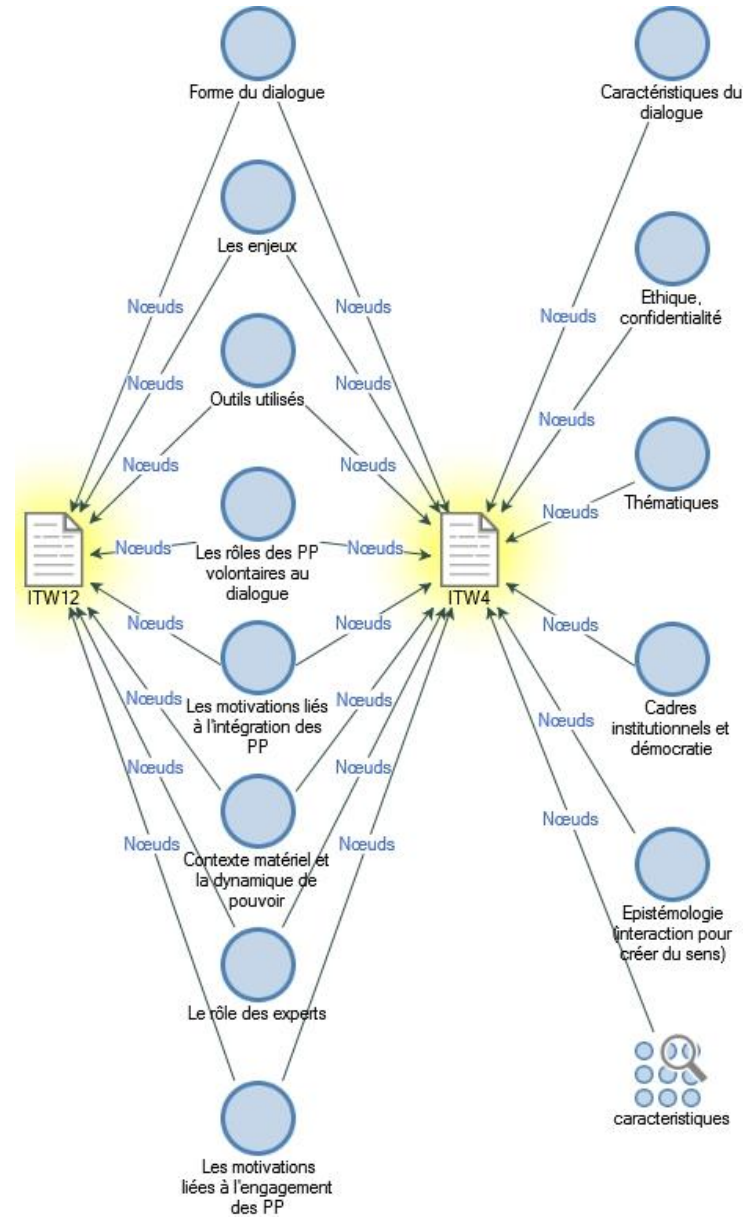
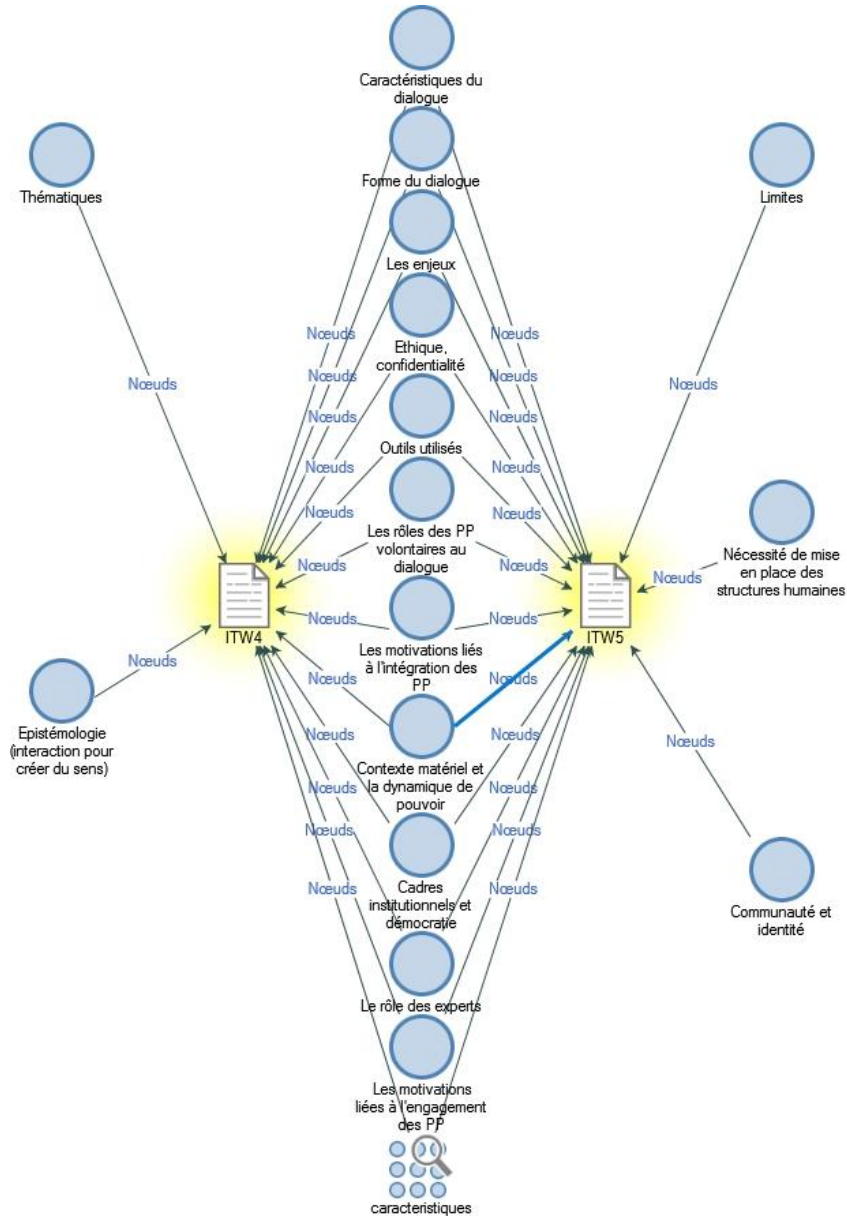


### 3.5. Recherche de similitudes Données primaires









### 3. Les enjeux de relation avec les parties prenantes Igalens et Point (2009)

Secteur	Enjeux éthiques	Enjeux sociétaux	Enjeux sanitaires	Enjeux environnementaux	Exemple de pratique entreprise
Agroalimentaire	Manipulations génétiques Biodiversité	La nutrition La sous-nutrition La mal nutrition	Traçabilité totale des produits Sécurité alimentaire OGM	Déchets et emballages	La démarche « way » de Danone intègre la RSE dans la stratégie même de l'entreprise. Elle se présente sous la forme d'un outil Internet dans lequel figurent les bonnes pratiques servant à cartographier les points forts et les points faibles de chaque action en lien avec de nombreuses parties prenantes
Armement	Devenir/utilisation des armes corruption	Diversité Formation du personnel	Armes à uranium appauvri et leurs impacts sur la santé des populations civiles et militaires	Changement climatique (électronique, aviation)	Chez EADS, des engagements ont été pris sur la réduction des émissions de CO2, ou encore sur la féminisation des effectifs.
Automobile	Nouvelles (res) sources de carburants	Le thème de la sécurité routière	Les émissions polluantes des véhicules et pollution de l'air	Emissions de gaz à effet de serre	PSA mène s politique RSE en lien avec les partenaires sociaux et les parties prenantes. Sa politique, mondiale, est auditée par différents acteurs internes et externes.

Banque et assurance	Blanchiment d'argent Scandales financiers	Surendettement des ménages Prêts aux plus démunis (micro-crédit notamment)		Destruction des documents Tenir compte de la qualité environnementale des projets financés par les crédits octroyés pour les grands projets (principe dit « équateur »)	BNP Paribas Assurance mène une politique active via différentes actions (démarche d'investissement Socialement Responsable, aide au développement local, respect de l'environnement, actions de solidarité, offre de produits sur les risques aggravés, etc.)
Construction	Corruption	Accès aux plus démunis	Pollutions atmosphériques (intérieure et extérieure)	Respect de la biodiversité et du milieu naturel Recyclage des produits et du matériel Performance énergétique des bâtiments HQE (Haute Qualité Environnementale)	Le « Lafarge Way » est un code de conduite qui s'applique à toutes les relations avec les collaborateurs, les actionnaires, les clients, les fournisseurs et l'ensemble des communautés locales où le Groupe exerce une activité
Cosmétique et pharmaceutique	Tests sur les animaux Contrefaçon Ethique de la recherche	Accès aux médicaments	Transport de matériaux dangereux et/ou polluant Gestion des risques liés aux produits chimiques Santé et sécurité du consommateur	Règlementations sur les emballages Recyclage	L'Oréal mène une politique active de réduction des déchets d'emballage. Le groupe s'illustre aussi par sa politique d'insertion ou encore de diversité
Distribution	Commerce équitable Qualité des produits dans des conditions	Pouvoir d'achat	Traçabilité des produits Santé et sécurité du consommateur	Effets de serre via le transport des marchandises	Les engagements de Carrefour se multiplient autour des droits de

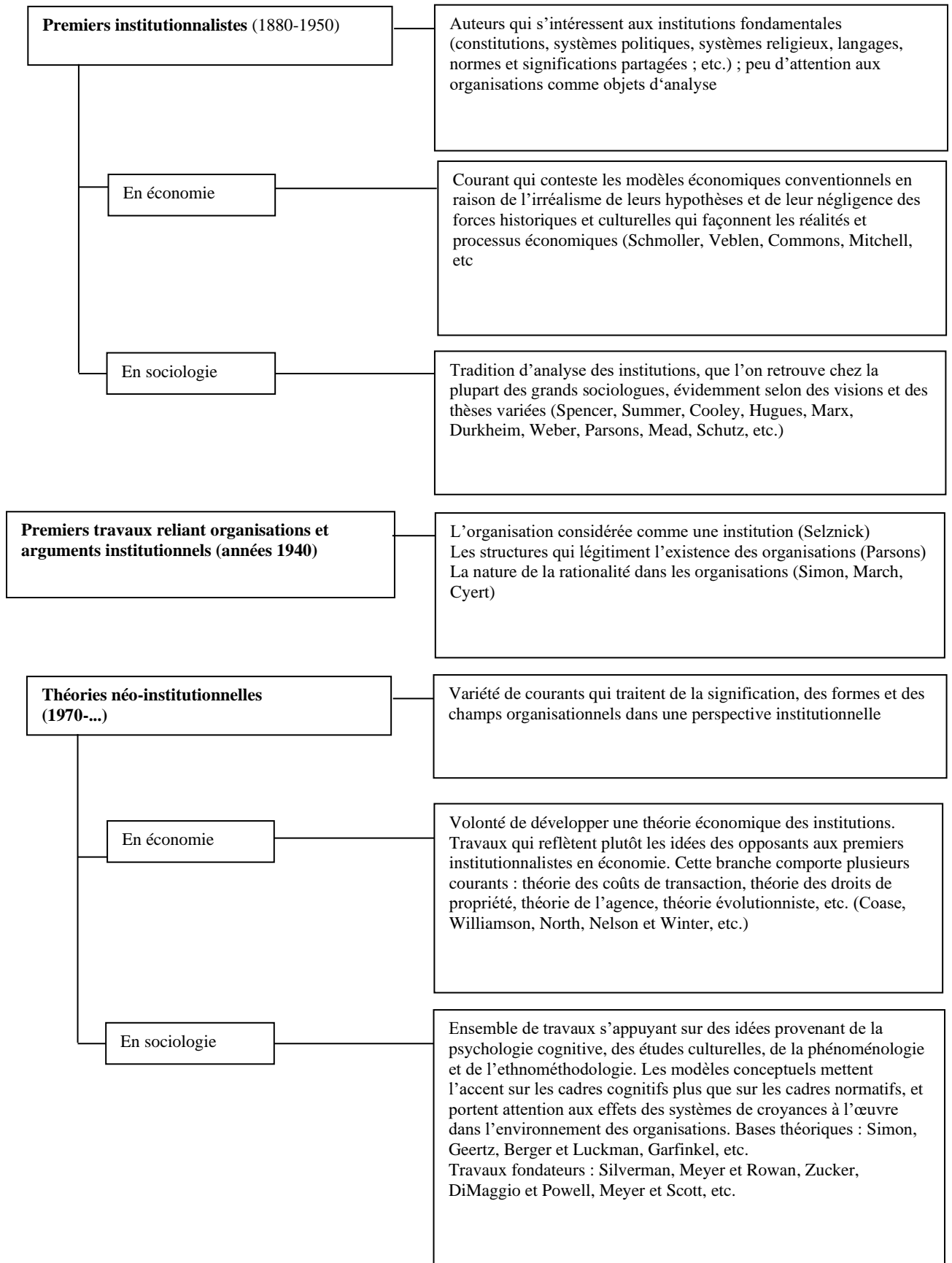
	décentes			Consommation d'énergie Emballages	l'homme ou du respect de l'environnement
Services aux collectivités	Respect des droits chez les sous-traitants	Accès universel	Santé et sécurité du consommateur	Pollution	Par sa fondation, Veolia Environnement a comme priorité la solidarité, l'emploi et la préservation du cadre de vie. Par son institut, le groupe entend devenir une plateforme de dialogue et d'échange avec les différentes composantes de la société civile.
Tourisme	Tourisme sexuel Tourisme durable Travail non déclaré	Organisation sociétale locale fragile	Sécurité alimentaire	Nombreux impacts Contribution au réchauffement climatique	Depuis de nombreuses années, le Club Med s'attache à développer et promouvoir un tourisme durable. Dernièrement, un bilan environnemental a permis de formaliser les indicateurs clés et d'aider à concevoir le cahier des charges relatif au système de reporting

#### 4. Enjeux des relations avec les parties prenantes vu par Martinet et Reynaud (2004)

Parties Prenantes	Requêtes en matière d'environnement	Mode de pression
<i>Sphère transactionnelle</i>		
Actionnaires	Bonne notation environnementale	Non introduction dans des fonds éthiques et à terme difficultés à trouver des capitaux
Clients	Qualité et sécurité des produits (ou es inputs si des clients industriels)	Boycotts
Employés	Image de l'entreprise en matière d'environnement (qui déteint sur leur propre image)	Difficulté à trouver du personnel qualifié (ayant le choix de l'entreprise où travailler)
Banques/Assurances	Absence d'accident ou de contamination des lieux car pour les assurances : remboursement en cas de problèmes, pour les banques : dépréciation	Difficulté à trouver des prêts, durcissement des contrats d'assurance

	d'une garantie en cas de contamination. Les banques peuvent aussi être jugées responsables car mieux informées.	
<i>Sphère interactionnelle</i>		
Gouvernement	Respect des lois et des données à jour	Mesures juridiques
Opinion publique	Sécurité des installations	
Associations de protection	Utilisation des ressources renouvelables Innocuité des opérations	Manifestations Occupations des locaux

## 5. Synthèse Théorie Néo-institutionnelle (Desreumaux 2004)



## 6. Annexe : Tableau caractéristique des volontaires

<b>Entreprise</b>	<b>Données Primaires (entretiens) CODE</b>	<b>Données secondaires CODE (DS<sup>89</sup>) affiliées à l'entreprise</b>
E1	ITW1	DS1
E2	ITW2	DS2
E3	ITW3	DS3
E4	ITW4	DS4
E5	ITW5	DS5
E6	ITW6	DS6
E7	ITW7	DS7
E8	ITW8	DS8
E9	ITW9	DS9
E10	ITW10	DS10
E11	ITW11	DS11
E12	ITW12	DS12
E13	ITW13	DS13
E14	ITW14	DS14
E15	ITW15	DS15
E16	ITW16	DS16

---

<sup>89</sup> (Code chiffre pour chaque entreprise et code lettre pour le type de document)



## 7. Guide d'entretien

### **Contexte :**

Jade Padou, Doctorante à l'Université de Bourgogne<sup>90</sup>, CREGO<sup>91</sup>.

« Madame, Monsieur,

Je mène un projet de thèse sur la gestion des parties prenantes en Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Je vous sollicite concernant votre avis et/ou expérience sur le dialogue que vous entretenez avec vos parties prenantes (ONG, personnalités publiques, salariés). Ce dialogue se déploie sous la forme de concertations, panels ou comités.

Nous réalisons cette étude afin de mettre en lumière l'impact de ce dialogue et du rôle des parties prenantes dans l'amélioration des politiques de responsabilité sociétale.

Cet entretien sera enregistré avec votre accord et durera entre 40 et 60 minutes.

Vos informations seront traitées par le biais d'une étude qualitative d'ordre strictement académique et scientifique.

Veuillez préciser, si vous souhaitez rester anonyme et/ou ne pas être enregistré.

Merci pour votre disponibilité et vos réponses ».

### **Consigne :**

Bonjour, faites-vous partie du public A ou B ?

A : Directeurs Développement Durable/RSE, Chargé de mission RSE, Responsables RSE, Responsable Dialogue avec les Parties Prenantes

B : Tiers, Facilitateurs externes, consultants, Experts, ONG, clients, associations.

Si A répondez aux thématiques page 2, si B aux thématiques page 3.

---

<sup>90</sup> <https://www.u-bourgogne.fr/recherche-scientifique.html>

<sup>91</sup> <https://crego.u-bourgogne.fr/>

## **Thématique public A**

### **Thème 1. Entreprise Durable**

- Pouvez-vous vous présenter et me parler des activités qui caractérisent votre profession ?
- Quel regard portez-vous sur la gestion de vos relations vis-à-vis de votre environnement interne et externe ?
- Comment gérez-vous le côté transversale de la RSE au quotidien, enregistrez-vous des freins dans vos actions ?
- Comment parvenez-vous à lier vos enjeux sociétaux aux objectifs de votre entreprise ?
- Que pouvez-vous me dire sur le cœur de votre métier, les engagements de votre entreprise ?
- La RSE ou le Développement Durable parviennent-ils à vous aider à répondre à ces enjeux globalement ?
- Comment vos ressources humaines suivent cette démarche et s'engagent-elles ?
- Comment rendez-vous légitime votre action en faveur du Développement Durable et à dépasser le stade de la communication ?
- Que pensez-vous des ODD ? Quelle est la position de votre entreprise ?

## **Thème 2. Le dialogue avec les Parties Prenantes**

- Quelle est selon vous la véritable influence de vos principales parties prenantes (clients, fournisseurs) ?
- Quelle est la place du dialogue dans votre gestion de la RSE au sein de l'entreprise ?
- Par quels moyens favorisez-vous les échanges, le dialogue avec celles-ci ?
- Comment se matérialise cette activité du dialogue avec vos parties prenantes ? Que proposez-vous de nouveau dans cette pratique ?
- Quels sont les modalités votre dialogue ? (Absence de relations, Informations, Consultation, Concertation)
- Si vous possédez un panel ou comité de parties prenantes pouvez-vous nous décrire sa gestion ? (Acteurs, outils, charte, indemnisation)
- Comment expliquez-vous la confidentialité dans les concertations qu'évoquent certaines entreprises avec ces acteurs étant donné que la transparence fait débat ?
- Qu'est-ce qui rend donc légitime la concertation ? Pouvez-vous nous éclairer pour le cas de votre entreprise ?
- Votre entreprise vous permet-elle de participer à des concertations de type panel ou comité de parties prenantes ? Pouvez-vous exprimer votre retour d'expérience ?
- A partir de quel moment peut-on dire qu'un dialogue est réussi selon vous ? (Les pièges à éviter, démarche.)
- Quels sont les principaux bénéfices que vous avez réussis à en tirer jusqu'à présent et à contrario les choses à améliorer ?

## **Thématique public B**

### **Thème 1. Organisation, Association, Tiers engagé Durable**

- Pouvez-vous vous présenter et me parler des activités qui caractérisent votre profession ?
- Que pouvez-vous me dire sur le cœur de votre métier, les engagements de votre structure ?
- Qu'est-ce qui vous différencie d'autres organisations de même vocation et comment parvenez-vous à rester neutre après tant d'années ?
- Quel regard porte les entreprises et le public sur vous ? Vous sentez-vous encore limiter dans vos actions aujourd'hui ?
- Qu'en est-il du partenariat avec les entreprises ? Comment instaurez-vous la confiance sans risquer de participer indirectement à des opérations de communication ?
- Pourquoi aujourd'hui les entreprises ont de plus en plus tendance à se tourner vers des initiatives de dialogue selon vous ?
- Qu'est-ce qui selon vous favoriserait un engagement plus important dans ce domaine ?
- Quels sont les principaux freins à cette démarche ?
- Quelle attention donnez-vous aux respects de ses engagements auprès de vos collaborateurs ?
- Comment vos collaborateurs manifestent leur intérêt vis-à-vis de ces questions ?

## **Thème 2. Le dialogue avec les Parties Prenantes**

- Que pensez-vous des initiatives de dialogue avec les parties prenantes ?
- Pouvez-vous m'en dire plus sur vos méthodologies ou outils spécifiques au dialogue ?
- Quels sont les modalités de dialogue que vous préconisez aux différentes organisations ? et lesquelles utilisez-vous le plus souvent et pourquoi ?
- Quels sont les véritables rôles des acteurs dans les concertations ou les panels/comité de parties prenantes ?
- Aujourd'hui pouvez-vous affirmer que leur collaboration est suffisante ? Et comment est-elle mesurée ?
- Comment expliquez-vous la confidentialité dans les concertations qu'évoquent certaines entreprises avec ces acteurs étant donné que la transparence fait débat ?
- Qu'est-ce qui rend donc légitime la concertation ? Pouvez-vous nous éclairer pour le cas de votre entreprise ?
- Qu'est-ce qui convient le mieux à votre activité au quotidien ?
- A partir de quel moment peut-on dire qu'un dialogue est réussi ? (Les pièges à éviter, démarche, etc.)

## **8. Retranscription d'entretiens<sup>92</sup>**

### **a. INTERVIEW : ITW20**

Merci d'avoir accepté de répondre à notre requête.

Présentation de l'interviewé : (anonyme)

Partie prenante : (PP4)

Contenu de l'entretien :

« (PP4) est une instance de concertation qui a été installée en 2013 par le gouvernement. Elle tient un positionnement interministériel. Sa fonction est de faire converger les positions des acteurs qui représentent les entreprises, les salariés, les chercheurs, les organisations de la société civile et les institutions publiques. Le but est de se mettre d'accord sur les questions qui sont soulevés par la RSE, de produire un diagnostic partagé sur les sujets que la (PP4) peut traiter et de formuler des recommandations destinées aux pouvoirs publics et aux entreprises.

Notre programme de travail est défini par nos membres qui choisissent de traiter tel ou tel sujet et par les membres du gouvernement qui nous saisissent. Donc la (PP4) a publié depuis 2013 plus d'une vingtaine d'avis qui ont la particularité d'avoir mis d'accord tous les membres concernés.

La (PP4) est une instance de consultation multi parties prenantes placés auprès du gouvernement qui n'est donc pas un cabinet de conseil, ni un outil destiné à aider les entreprises.

Notre mission est de définir ce qui est attendu des parties prenantes des entreprises françaises concernant la RSE en France. Et de représenter le plus possible, un consensus entre les différents groupes qui ont un intérêt autour de la RSE. On a eu l'occasion de débattre des modalités, des objectifs et de l'intérêt de l'exercice de concertation entre parties prenantes dans les entreprises. On ne pratique un dialogue avec les parties prenantes que dans la mesure où il nous permet de faire des propositions consensuelles. Ce n'est pas

---

<sup>92</sup> Nous ne mettrons pas les retranscriptions d'entretiens de certains acteurs pour des raisons de confidentialité

comparable à un dialogue multi parties prenantes porté au sein d'une entreprise dans le cadre de la mise en œuvre de sa démarche RSE, par exemple.

Et d'autre part on a pu formuler des recommandations qui portent sur le dialogue multi parties prenantes des entreprises.

La (PP4) s'interroge sur comment se mène la discussion entre les acteurs représentant des intérêts différents pour produire de la décision, du diagnostic partagé.

La (PP4) a le fonctionnement relativement classique d'une instance de concertation qui réunit les représentants d'intérêts différents et quand on dit « concertation multi parties prenantes » je pense à l'exercice que les entreprises sont invitées à mener dans la dynamique de la loi PACTE pour avoir un dialogue entre fournisseurs, salariés, consommateurs finaux, intermédiaires, pouvoirs publics et actionnaires.

La façon dont on travaille pour produire les consensus à la (PP4) n'a rien en commun avec ce que l'on recommande en matière de dialogue entre parties prenantes dans l'entreprise.

Les parties prenantes qui constituent la (PP4), elles sont parties prenantes des débats publics. Et l'entreprise lorsqu'elle se pose la question du dialogue, elle mène un exercice compliqué qui commence par la cartographie de ses parties prenantes, et donc d'identifier mais aussi de déterminer la légitimité des différents acteurs qui sont représentatifs de l'entreprise. Il peut y avoir les représentants des salariés (syndicat), les actionnaires avec leurs poids sur la gouvernance de l'entreprise, les fournisseurs, les pouvoirs publics, les consommateurs, les ONG, les associations environnementales. La (PP4) encourage le dialogue des entreprises avec leurs parties prenantes. Mais surtout la pluralité des causes défendues (lutte contre la discrimination par exemple).

Ce n'est pas du tout de même nature au sein de la (PP4). L'identification des interlocuteurs les plus pertinents n'est pas aussi aisée. Il y a entre autres pour les entreprises par exemple des réseaux professionnels, pour les salariés des syndicats, pour les ONG des acteurs clés de la RSE, pour la recherche des chercheurs en RSE ; etc.

Notre dialogue est construit sur un schéma assez comparable avec les autres instances de concertations. C'est-à-dire que l'on a une gouvernance avec des élections annuelles, un bureau, un président.

A chaque fois qu'un chantier se présente au sein de la (PP4), qu'un ministre nous a demandé de travailler sur un sujet, nous constituons donc un groupe de travail et toutes les organisations de la (PP4) qui veulent se saisir du sujet peuvent y participer. Et le pilotage de ce groupe de travail est confié à des rapporteurs qui sont issus de collègues différents.

L'important est de garder la pluralité des profils dans le pilotage du groupe. Donc on a une quinzaine de groupes de travail qui fonctionnent comme ça depuis l'installation de la (PP4). Ce qui est très difficile au quotidien, c'est de trouver la formulation et l'option consensuelle à la fois en termes de diagnostic et de recommandation, aux institutions publiques comme aux entreprises, aux fédérations professionnelles, à tous les acteurs pertinents en fonction des questions qui sont posées. L'exercice se termine par une publication.

Le discours que porte la (PP4) indique que pour mener une démarche RSE de qualité c'est d'abord savoir quels sont les sujets à traiter (matérialité), les thématiques les plus importantes pour l'entreprise.

Et que pour avoir une bonne lecture de ces enjeux les plus importants pour l'entreprise, il ne faut pas juste poser la question au patron mais à tous ceux qui sont concernés par l'activité de l'entreprise.

La RSE est un sujet en mouvement et les acteurs de la RSE sont très attentifs à l'ensemble des productions issues de l'écosystème RSE. Et la (PP4) se veut être le reflet de ce que cet écosystème pense. Et on ne peut qu'espérer que les propositions et les recommandations de la (PP4) soient entendues par les acteurs de la RSE. Car ils deviennent de plus en plus exigeants avec eux-mêmes.

Notre rôle est de publier les positions consensuelles de nos membres en matière de RSE. La (PP4) propose des décisions publiques, qui peuvent relever de la promotion des initiatives volontaires, de l'incitation ou de la contrainte, réglementaire ou législative. Les positions de la (PP4) n'engagent pas le gouvernement, puisqu'elles lui sont adressées au nom de l'ensemble des organisations membres. Ce sont des regards différents, complémentaires, parfois concurrentes sur la RSE et les moyens d'emmener l'entreprise française à une optique responsable.



Les débats sont soumis à la règle de confidentialité dite de « Chatham House ». Tous les avis sont rendus publics mais les travaux préparatoires restent confidentiels. C'est une façon de permettre aux acteurs de parler librement pour élaborer un meilleur consensus. Toute négociation nécessite à un moment donné une période pendant laquelle un dialogue n'est pas rendu public, une période pendant laquelle les membres restent en situation de modifier leur position pour converger ».

Merci beaucoup pour votre réponse

## **b. INTERVIEW : ITW18**

Merci d'avoir accepté de répondre à notre requête.

Présentation de l'interviewé : (anonyme)

Partie prenante : (PP2)

Contenu de l'entretien :

« Le principe général consiste à ce que les clients commandent sur internet et se déplacent eux-mêmes pour aller chercher les livres dans les magasins partenaires de notre site.

Cette initiative a pour conséquence de bien sûr poser des actes en faveur du Développement Durable mais la stratégie reste de générer de l'attractivité vers les magasins.

On n'a rien mis en place de spécifique par rapport au Développement Durable. A notre niveau de l'empreinte environnementale, je me bats avec les fournisseurs pour diminuer l'utilisation du carton.

Puis nous sommes dans une filière où il y a la notion d'invendus, donc il y a beaucoup de livres que l'on achète et qui sont retournés. Donc on travaille sur la baisse du taux de retour. En effet, ces livres seront pilonnés par la suite. On a un taux moyen de retour en France qui est de 30% et moi dans ma librairie, je lutte contre cela et j'ai un taux de retour de 11%. On essaie de mieux acheter et parvenir à vendre nos stocks. Mais surtout de rester vigilant sinon tous les livres partent au pilon.

On organise des rencontres avec nos clients, des débats, on fait venir des auteurs ce qui nous permet d'échanger avec eux sur différentes thématiques. On essaie à notre mesure de sensibiliser nos clients et de les éclairer avec un certain nombre d'ouvrages.

Nos rapports avec E7 et le Syndicat National de l'Édition sont vraiment très limités. Quand on retourne les livres, ils repartent chez eux. Nous ne sommes pas au courant de la vie du livre après. Nous avons de l'intérêt pour ses sujets mais nous ne pouvons pas intervenir dessus.

Notre seule marge de manœuvre c'est de renvoyer le moins possible de livres au pilon.

Il y a un audit qui a été fait sur l'impact de la filière livre sur l'environnement et les éditeurs se sont concentrés sur la fabrication du livre uniquement. Notamment est-ce que le livre est imprimé avec du papier qui provient de forêt gérée durablement. Aujourd'hui la filière du livre se préoccupe très peu de son empreinte sur l'envoi et le seul sujet qui

l'intéresse c'est celui de la fabrication. Tous ce qui est label ou certification reste encore très insuffisant.

En France la moitié des livres sont imprimés à l'étranger et pour des raisons économiques. Et je serais plutôt favorable que l'on mette une pastille sur le livre et que l'on dise : « imprimer, fabriquer, etc. en France ». Il faut cesser la délocalisation, et que même s'il y avait un surcoût, je pense que la filière serait capable de l'absorbé. Puis, on ferait vivre, cela permettrait de créer des emplois.

Les librairies sont de toutes petites entreprises et nos fournisseurs des multinationales. Mais les choses changeront, car aujourd'hui il y a une prise de conscience collective. Après cela ne se fera pas forcément dans l'immédiat. Il faut peut-être aussi une pression des lecteurs. »

Merci beaucoup pour votre réponse

### c. INTERVIEW : ITW17

Merci d'avoir accepté de répondre à notre requête.

Présentation de l'interviewé : (anonyme)

Partie prenante : (PP1)

Contenu de l'entretien :

« Issue d'une école de commerce Audencia, sensible aux enjeux du Développement Durable je n'ai pas une formation spécifique dans ce domaine. J'utilise mais compétences acquises en consultance et pense que l'on apprend tous les jours dans ce domaine. J'ai aussi des activités de prospection dans le but d'avoir de nouveaux adhérents. J'organise des rendez-vous et je vais à la rencontre des entreprises, assiste à des évènements pour croiser des potentiels adhérents et faire connaître le (PP1)

Aujourd'hui, je m'occupe de tout ce qui est RSE et engagement sociétal avec un réseau d'acteurs notamment les entreprises tous secteurs confondus. Je prends contact avec différentes entreprises, nous discutons de leurs préoccupations.

On organise aussi des ateliers autour des ODD, pour aider les entreprises à mieux les connaître et les appropriés. Notamment à travers leurs outils, les modèles actuels et voir comment redéfinir leur stratégie RSE.

(PP1) a toujours été dans une démarche de dialogue avec différents acteurs. Car on considère que notre rôle est de prendre les entreprises en fonction de là où elles en sont et de les aider à s'améliorer. On n'hésite donc pas à donner notre avis et à aborder des sujets où elles sont le plus faibles et délicats. Parfois elle nous demande de les challenger sur leur stratégie RSE. On prend position sans être radical.

(PP1) ce ne sont pas seulement des entreprises mais des ONG, des Associations, des collectivités locales qui peuvent avoir des points de vue différents et on doit être capable de prendre des positions qui fasse converger l'ensemble des acteurs et cette idée nous la gardons toujours en tête. Ainsi, que de maintenir une qualité de dialogue pour tous.

Les principaux freins sont émis du management. En effet, si le comité exécutif n'est pas convaincu, il est très difficile de vraiment faire avancer l'entreprise, il y a donc tout un travail autour de convaincre les décideurs. Et, les dirigeants RSE, nous disent souvent qu'ils sont en manque d'argument pour les convaincre et que ce sont leurs plus grandes difficultés. Puis la lourdeur réglementaire joue un rôle. Et par exemple avec les ODD, les entreprises nous disent que ce sont des objectifs qui ont été définis par l'Etat. Donc elle

n'arrive pas à se les approprier, il faudrait un travail à ce niveau. Mais aussi, le temps, les entreprises s'inscrivent dans des cycles de feuilles de route et il est difficile d'introduire ou de modifier certains éléments quand un cycle est engagé.

Concernant les panels de parties prenantes, (PP1) fait partie de certains. Et on organise aussi les concertations de certaines entreprises avec les parties prenantes. Ces entreprises nous demandent de les accompagner et d'être le tiers neutre garant de ce dialogue. En 2004, nous avons été les premiers à lancer cette initiative. Et sur la base de cette expérience, on a publié en 2015 un guide méthodologique et des principes du dialogue. On a fait signer une charte avec des principes directeurs du dialogue et un certain nombre d'entreprise y ont adhéré.

Lors de ces concertations, on vient en support à la définition du périmètre des sujets couverts ; l'identification des acteurs et la construction de la cartographie ; l'évaluation de la qualité du dialogue, le suivi des engagements pris, etc.

L'objectif de ces concertations est d'aboutir à des engagements de la part de l'entreprise. C'est la poursuite dans le temps qui garantit la qualité d'un dialogue. Ce qui permet aux parties prenantes de suivre si les engagements sont respectés ou pas. Et, elles peuvent rappeler à l'ordre si ce n'est pas respecté. Et, peut rappeler à l'ordre si ce n'est pas respecté. Mais la gouvernance et le rattachement de ce comité au comité exécutif reste une problématique. Et l'expérience montre que les concertations n'aboutissent pas forcément à grand-chose.

Les gens sont de plus en plus sceptiques, il faut donc trouver le moyen de les convaincre et de faire en sorte que les engagements se transforment en action. Si les attentes des parties prenantes ne sont pas prises en compte plus tôt et que l'on initie le dialogue au moment où la pression sociétale est forte, les engagements risquent d'être peu concluants. L'enjeu est de concilier l'urgence de la situation actuelle et les stratégies d'entreprise. Mais surtout d'aller plus loin dans les initiatives.

Enfin, le (PP1) a le défi de coexister avec d'autres acteurs et de se distinguer de la concurrence ».

Merci beaucoup pour vos réponses

#### **d. INTERVIEW : ITW9**

Merci d'avoir accepté de répondre à notre requête.

Présentation de l'interviewé : (anonyme)

Entreprise anonyme : (E9)

Contenu de l'entretien :

« **Thème 1. L'expérience professionnelle.** Au sein de mon département on assure un rôle d'assistance vis-à-vis des filiales dans la mise en œuvre de leur réponse sociétale. On joue un rôle régulier qui est de définir les règles claires d'application. On intervient pour proposer des outils, des méthodes, des supports à l'action des filiales et on s'inscrit dans le cadre d'une stratégie qui est définie à un autre niveau dans la direction qui eux s'occupent des engagements. Et c'est toutes les stratégies d'engagement du Groupe (**E9**), engagement vis-à-vis de la société civile et qui abritent également la fondation.

A notre niveau et avec mes collaborateurs et collègues, on participe à la mise en œuvre de la stratégie, nous ne sommes pas décideurs.

Il y a chez (**E9**) ce que nous appelons des correspondants branches. En effet, le travail se fait en réseau, avec des outils communs et une démarche commune. Cependant, il faut les contextualiser par rapport aux enjeux (pays/métiers) car ils ne sont pas partout les mêmes. Par exemple : les enjeux sociétaux d'une filiale qui fait de l'extraction pétrolière au Nigéria ne sont pas tout à fait les mêmes que la filière d'extraction en Italie ou que la société qui fabrique des panneaux solaires en Amérique ».

#### **Thème 2. Entreprise Durable**

« Les politiques HSE sont centralisées puisque des équipes sont très spécialisées par branche. En effet, il y a quatre branches chez (**E9**) c'est-à-dire l'exploration ; le raffinage et chimie ; les activités de distribution et les énergies renouvelables, solaires et éoliennes.

Le groupe décide de la stratégie, réoriente l'engagement sociétal de (**E9**) autour de 4 axes par exemple qui sont la sécurité routière ; l'éducation et l'insertion des jeunes ; les problématiques des eaux et forêts et tous ce qui est lié au dialogue des cultures et au

patrimoine. Et les filiales doivent matérialiser ses engagements au niveau local et nous on les accompagne pour ce travail.

Concernant l'évaluation de nos impacts, on a des principes, des règles d'évaluation systématiques, risques que l'on fait courir aux parties prenantes par nos activités. Par exemple, les impacts liés à nos activités industrielles comme les nuisances pour ne citer que celui-ci et à nos impacts économiques comme le fait d'installer une activité économique dans une zone qui était isolé, qui vivait de façon isolée c'est évident que vous allez modifier la vie des gens car leur vie économique va changer. Il peut y avoir des impacts positifs qui sont des opportunités d'emplois et des impacts négatifs du fait que vous allez faire venir du monde. Puisque cela va créer une confiance ou une destruction parce que sur le plan culturel ça veut dire que vous étiez dans un endroit où les gens étaient encore sur une économie traditionnelle de troc et très indigène et que vos travailleurs étrangers vont perturber cela. Ce qui se traduit le plus souvent par des risques de conflits et de chocs culturels et donc nous avons l'obligation de rester attentifs à cela.

Par conséquent sur la base de cette évaluation, on fait des plans d'action visant à réduire les impacts. Et dans cet environnement les parties prenantes sont représentées par les riverains, les autorités ou les communautés locales, associations ONG, acteurs économiques, fournisseurs, clients, contractants ou sous-traitants.

En permanence, nous faisons des mix entre d'un côté des choses très pragmatiques, une licence d'opérer c'est-à-dire est-ce que l'on vous donne l'autorisation de (...). Et d'un autre une notion de responsabilité et notre responsabilité elle est par rapport aux engagements que l'on prend (droits de l'homme, environnement, etc.). Je peux vous citer l'exemple où nous avons été confrontés à une problématique sur la ressource en eau et le projet allait devoir couper dans les réserves des nappes phréatiques. Nous avons les autorités nationales qui poussaient le projet parce qu'en termes de développement économique c'était une région prioritaire dans laquelle il voulait créer de l'emploi. Mais au niveau local, les gens voulaient que l'eau soit réservée à l'arrosage des cultures. Dans ce cas c'est à nous de trouver une solution qui convient à tous.

Quant aux les réglementations en matière d'environnement on applique les standards internationaux mais nous avons aussi nos propres critères de niveau de responsabilité. Et nous nous efforçons de les faire respecter partout dans le monde. Même si, il y a des

endroits où c'est plus ou moins difficile puisque nos standards sont plus élevés que les standards locaux parfois.

Il y a des domaines qui mettent en place des standards progressivement parfois cela peut être problématiques à adopter dans certaines régions pour nous. Nous n'apportons aucun jugement, nous cherchons toujours à trouver des solutions qui permettent de concilier des attentes qui s'opposent.

Nous ne sommes pas parfois la cause d'un problème ou même d'un impact mais on devient cet apporteur de solutions qui peut se situer entre l'éthique et la solution pratique ».

### **Thème 3. Le dialogue avec les Parties Prenantes**

« Le dialogue avec les parties prenantes, ce que nous assimilons au terme stakeholders engagement rassemble la prise en compte de l'avis de nos parties prenantes, la négociation avec eux, l'information transparente, le devoir de rendre compte (accountability) et le traitement des plaintes entre autres.

Dès lors on ne se contente pas simplement de gérer les impacts négatifs, on essaie aussi de créer de la valeur locale pour les parties prenantes. Donc ça veut dire l'écoute des parties prenantes, et les autorités attendent de beaucoup de notre activité et un certain nombre de choses. On a la volonté de monter des projets en partenariat pour essayer de satisfaire les demandes et les besoins. Cela tourne souvent autour des problèmes liés aux activités économiques ou aux réformes sociales.

Concernant l'identification des parties prenantes, des outils comme la cartographie globale réalisé par le groupe n'a pas beaucoup de sens à notre niveau. D'un point de vue opérationnel ce sont des cartographies locales, soit au niveau des pays, soit au niveau d'une région. Il s'agit de la perception interne dans les équipes opérationnelles de leurs environnements, de la définition de leurs enjeux et du niveau de satisfaction à atteindre.

Au niveau de la France, la répartition se fait par site et chaque site à environ 200 parties prenantes. Cela s'explique par le fait que ce ne sont pas les mêmes problématiques et donc les acteurs restent différents.

Néanmoins, on procède à des enquêtes auprès d'un panel qui permet d'aboutir à une évaluation d'un niveau d'attente et d'importance et de faire une matrice de matérialité. Une



fois que l'on a identifié et déterminer les problèmes prioritaires on peut s'apercevoir qu'il y a parfois un décalage entre ce que l'on croit savoir et l'avis des gens.

Pour ce qu'il s'agit des formes de dialogue, il peut prendre des formes très différentes. En France, nous faisons ce que l'on appelle des conférences, réunions publiques que l'on organise à intervalles réguliers et on invite toutes les personnes qui sont intéressé à venir y participer. Et ce type de réunion, permet d'expliquer ce que l'on fait, de juger le niveau de satisfaction ou de mécontentement. Les participants y expriment leurs attentes, leurs besoins, et il y a un début et ensuite il y a un certain nombre d'actions et de décisions qui sont prises à la suite de ses consultations.

Dans des réunions par exemple qui ont lieu dans des régions comme en Papouasie Nouvelle Guinée dans les rencontres ont fait intervenir des médiateurs issus des communautés locales. Soit les discussions se font avec tout le monde, soit avec le chef de village ou avec des personnes qui ont une autorité formelle ou institutionnelle.

Il faut souligner le caractère confidentiel de ces comptes-rendus, ces réunions sont pour la plupart par souvent ouvert au public car il s'agit parfois de négociations ou d'échanges. Les documents très internes niveau groupe même nous, nous n'avons pas accès tout. Il y a des aspects nominatifs, on cite des noms, des personnalités, il y a des clauses de confidentialité à respecter. C'est aussi parce que c'est confidentiel que c'est de qualité. Il y a des besoins de protection d'image et de crédibilité des membres de nos panels restreints vis-à-vis de l'extérieur. Il y a des associations qui discutent avec (E9) qui ne veulent pas que cela se sachent. Les relations sont malgré tout très claires. Il n'y a pas d'échanges marchands et c'est un dialogue constructif. L'aspect confidentiel ne se traduit pas par un manque de transparence mais pour libérer la parole certaines discussions doivent être faites en comité restreint.

Après pour être plus explicite et pour vous donner une idée, les thématiques abordées restent des choses très ponctuelles. Comme exemple un projet qui nécessite que vous construisiez une route, les villageois vont vous expliquer que ce parcours est celui qu'ils utilisent pour faire traverser leurs troupeaux ou celui que leurs enfants utilisent pour aller à l'école. Et le fait de mettre une route va créer de l'activité, une gêne et donc il est nécessaire de trouver un compromis par exemple un pont pour les enfants et des puits pour

les riverains. Après sur le site du Groupe (**E9**) vous trouverez de la documentation mais cela reste très général.

Dans notre stratégie on a décidé de s'engager sur l'éducation et l'insertion des jeunes et c'est parce que c'est en jeu est ressorti des contacts que l'on a avec nos parties prenantes.

Néanmoins, une entreprise ne peut s'engager sur tous les sujets, il faut trouver le domaine qui nous concerne le plus et adapté à notre activité comme les énergies propres, la défense de la vie aquatique et terrestres, la croissance économique, etc.

Le Développement Durable et la RSE c'est prioriser l'action sur des sujets qui sont en lien soit avec l'impact que vous générez en tant qu'entreprise soit avec votre capacité d'apporter des solutions.

Dans le cadre de notre dialogue nous avons développé une application digitale permettant à chaque site au niveau local de faire un suivi dynamique de l'avis des parties prenantes appelé « SRM+ » qui désigne Stakeholders Relationship Management.

A chaque fois qu'il y aura un échange avec les parties prenantes on pourra enregistrer le niveau de satisfaction et le niveau d'attente. C'est une sorte de baromètre.

Aujourd'hui SRM+ est un diagnostic complet, une vraie étude que l'on fait depuis 3 à 5 ans avec une application digitale. On imagine que l'on pourra avoir aussi un suivi beaucoup plus dynamique de l'avis des parties prenantes. Cela nous permettrait d'avoir des solutions plus réactives. Mais, si l'on veut que les gens s'expriment on le fait en petit comité. Et, bien sûr on ne peut pas tout publier.

« Tout le monde a une opinion sur (**E9**) ». Nous sommes conscients, que l'entreprise ne doit pas être juste génératrice d'impacts mais être capable de trouver des solutions. Vous avez aujourd'hui des ONG qui sont dans la dénonciation et qui considèrent que toutes les énergies fossiles doivent disparaître. Il n'y a pas d'accord puisque ce qu'elle nous reproche c'est fondamentalement d'exister en tant que compagnie. Il y a aussi des gouvernements qui pourront vous parler par exemple du problème de réduction de la pauvreté mais ce n'est pas aux entreprises de s'en occuper. Aujourd'hui, nous intervenons comme beaucoup d'autres entreprises sur le débat public et c'est une bonne chose.

Les ressources humaines ont aussi leur rôle à jouer. Nous avons une politique d'implication des collaborateurs, des programmes qui permettent aux salariés de s'engager dans la vie associative et de pouvoir proposer des projets et demander la participation financière de (E9). Nous avons un exemple pour l'éducation, sur la base du volontariat, les salariés de (E9) qui sont intéressés peuvent donner des cours sur leur temps de travail. L'implication des collaborateurs est quelque chose de plus en plus important. Pour renforcer ses engagements il est important que les collaborateurs comprennent les domaines dans lesquels (E9) s'engage et que l'on leur donne à leur tour la possibilité de le faire ».

Merci beaucoup pour vos réponses

#### e. **INTERVIEW : ITW4**

Merci d'avoir accepté de répondre à notre requête.

Présentation de l'interviewé : (anonyme)

Entreprise anonyme : (E4)

Contenu de l'entretien :

##### **« Thème 1. L'expérience professionnelle**

« Je suis dans le département de la RSE donc le choix d'avoir un dialogue avec les parties prenantes est conduit pour des raisons de bonnes pratiques RSE. Et, si vous prenez la norme ISO 26000 même si elle n'est pas contraignante c'est vraiment un très bon principe de gouvernance que d'avoir ce dialogue avec les parties prenantes donc en se référant donc à cette norme, on s'inscrit dans une démarche qui se veut responsable ».

##### **Thème 2. Entreprise Durable**

« Et, puis nous sommes en France aujourd'hui. (E4) est un groupe français, même si on est implanté partout dans le monde. Et quand on regarde le cadre législatif qui pousse beaucoup en ce moment et la loi sur le devoir de vigilance qui recommande fortement d'avoir cette interaction, ce dialogue avec les parties prenantes. Et le devoir de vigilance est élaboré en association avec les parties prenantes. Et puis si on se réfère à l'actualité en cours qui est ce rapport Notar Finar qui éclaire un petit peu la loi pacte sur le plan d'action pour la croissance et la transformation de l'entreprise. Et qui insiste, poussent les entreprises à se doter d'un comité de parties prenantes. Si on prend ce cadre, externe, de la loi qui bouge et si on veut avoir une bonne démarche RSE, on se doit de dialoguer avec les parties prenantes ».

##### **Thème 3. Le dialogue avec les Parties Prenantes**

« Il y a beaucoup de façon d'avoir un dialogue avec les parties prenantes. Soit on considère que l'on a un dialogue spécifique en fonction des parties prenantes et segmenter entre par exemple le dialogue avec les actionnaires qui ont une relation avec les investisseurs, un dialogue spécifique avec les associations de patients un autre avec les fournisseurs pour ceux qui sont en charge des achats. Soit, autour d'une table, avec toutes les parties prenantes externes (personnes ou organisations) sur lesquels l'entreprise a un impact et

inversement. Et donc ce dialogue est beaucoup plus formalisé et structuré et nous avons ce que l'on a appelé un panel de parties prenantes.

Pour choisir les parties prenantes, il nous faut identifier par type d'enjeux et ces enjeux sont soit liés à l'activité de l'entreprise (l'accès au soin, médicament, qualité des médicaments, etc.). On peut avoir les acteurs comme ceux de l'association des patients, le corps médical, université, fournisseurs et presse.

On ne communique pas ce qui se dit entre les parties prenantes et nous lors des réunions pour des raisons de confidentialité. Outre les organisations directement liées avec les enjeux, on a des acteurs liés aux enjeux environnementaux, économiques, sociaux, ONG, RH, Institutionnel.

On essaie de balayer large. Il faut des experts sur le sujet et en même temps des gens qui ont envie d'être là et qui ont des choses à dire et dans des bonnes conditions. On n'est pas là pour faire passer des messages, on n'est pas là pour vraiment dialoguer et avoir un dialogue constructif.

La matrice de matérialité qui consiste à croiser les enjeux des entreprises et des parties prenantes nous devions traiter 50 enjeux. Il s'agissait des enjeux les plus impactant pour les parties prenantes et pour nous et nous en sommes arrivés à une douzaine. Et lors de la première réunion, on a retravaillé les douze enjeux car on ne peut pas travailler sur tout et discuter de tout. Et finalement, nous sommes arrivés à quatre thématiques prioritaires.

Pour le pilotage des réunions nous avons mis en place donc quatre ateliers thématiques car tous les participants ne s'intéressent pas aux mêmes problématiques. Le premier atelier traitait de l'accès aux soins c'est-à-dire comment **(E4)** veille à ce que la majorité des personnes qui sont concernés par les produits optimise l'accès au soin pour tous sur la planète. Le deuxième atelier à la recherche et développement et axés sur l'éthique. En effet, il s'agissait de voir comment prioriser le choix d'investissement sur les critères d'éthique. Par exemple les maladies avec peu de patients contre les médicaments couverts sur un grand nombre. Aussi, le travail d'appoint d'informations sur les process de **(E4)**. Un troisième sur le prix du médicament c'est-à-dire comprendre comment les choix des prix sont accordés aux médicaments. En fonction de l'endroit les processus sont différents. Et le quatrième sur l'empreinte territoriale. Quelle est l'empreinte territoriale d'un site industrielle sur son écosystème, environnement social. Et c'est le groupe qui a été le plus concret. Car il a abouti, à la création d'un projet en dehors du comité de parties prenantes. On a fait des pilotes pour mesurer cette empreinte avec une méthodologie qui a été discuté

avec certaines parties prenantes et ensuite avec des consultants spécialisés et on est en train de le tester et l'objectif c'est d'avoir une sorte de guide général que l'on pourra proposer à tous les sites industriels. Afin que chacun puisse mesurer son empreinte territoriale et donc corriger des impacts qui pourraient être négatives ou améliorer l'impact positif qu'il pourrait avoir sur son territoire et son écosystème.

Le rôle de chaque membre est d'apporter sa contribution et son expertise. Le dernier exercice concernait des participants et des collaborateurs en France et on a réalisé un autre plus élargie donc touchant l'international. Le format, ce sont des réunions d'une journée, deux sessions de 8 ateliers. Nous avons quatre occasions de rencontre sur 6 à 12 mois et c'est assez lourd à organiser. A l'issue des réunions nous diffusons deux types de documents. Une synthèse en interne et les grandes lignes en accès libre au public.

Dans notre dialogue avec les parties prenantes on travaille aussi avec des tiers neutre, facilitateur comme le comité 21. Il joue ce rôle neutre et grâce à eux on ne risque pas de déborder, ou de faire du lobbying, de la communication. Les parties prenantes doivent participer avec confiance et la parole est plus libérée et on va le chercher grâce à un tiers facilitateur.

Lors de nos échanges, les participants ont des choses à dire et cela ne pas forcément plaire ou aller dans le même sens que nous et c'est justement cela l'intérêt du dialogue, bouger les lignes.

Nous demandons aussi, à chaque participant de remplir un questionnaire de satisfaction. Et nous enregistrons quantitativement un taux de participation de 90% très encourageant car il est difficile de réunir autant de personnalités en même temps. Et qualitativement 93% dont dans le fond est nourri par des thèmes pertinents et la forme nous sommes autour d'une énorme table et le dialogue est constructif, et transparent.

L'objectif de ce comité est de repérer des enjeux que nous n'avons pas forcément perçu. Mais aussi pour nous mieux faire connaître et comprendre ce que (E4) fait. En effet, l'industrie pharmaceutique n'a pas forcément une image superbe et certaines personnes découvrent d'autres aspects et comprennent mieux comment cela se passe.

Il y a bien sûr des choses à améliorer, la RSE en général chez (E4) n'est pas la plus ou la moins avancé. Nous travaillons en interne, et notamment au niveau du Top Management, nous démontrons l'intérêt des démarches de dialogue avec les parties prenantes et on a encore du travail. Et il faut montrer que c'est utile. L'autre question c'est que cela fait

plusieurs années que je travaille sur ce format très structuré et assez académique. J'aimerais des formes de dialogue plus souple et large. Et pour que quelque part ce soit approprié à d'autres endroits dans l'entreprise ».

Merci beaucoup pour vos réponses

## f. INTERVIEW : ITW2

Merci d'avoir accepté de répondre à notre requête.

Présentation de l'interviewé : (anonyme)

Entreprise anonyme : (E2)

Contenu de l'entretien :

« J'ai été diplômée de l'ESSEC en 1988. Puis, j'ai travaillé pendant quelques années dans le conseil chez ANDERSEN CONSULTING, devenu depuis ACCENTURE. En 1993, j'ai rejoint le groupe **(E2)**. Pendant 24 ans j'ai fait de la maîtrise d'ouvrage applicative : j'étais à l'interface entre l'informatique et le métier (rédaction de cahiers des charges, recettes, accompagnement du changement, assistance au démarrage des nouveaux outils permettant d'automatiser les process métier). En 2017, j'ai élargi mes responsabilités en reprenant la Direction du département RSE Corporate. Mon expérience sur la maîtrise d'ouvrage et les process est un atout car j'ai en tête la réalité du métier lorsque je travaille sur des solutions de supply chain durables.

Notre équipe RSE travaille avec les Ressources humaines sur la partie sociale et notamment le respect des droits humains. Nous travaillons avec le département QHSE sur les aspects Santé, Sécurité des collaborateurs. Nous collaborons également avec la Direction de l'Éthique et de la Conformité sur l'éthique et l'anti-corruption. Nous échangeons avec la DSI sur la protection des données personnelles et le « green IT ». Nous collaborons avec la direction des Achats sur la politique d'achats responsables.

**(E2)** est un commissionnaire de transport international. Notre métier consiste à organiser les exportations et les importations de marchandises dans le monde entier. Nous sommes présents dans 106 pays situés sur tous les continents. Nous avons plus de 21000 collaborateurs. Nous avons une forte présence en Afrique.

Le transport est l'un des secteurs les plus émetteurs de gaz à effet de serre. A travers son programme RSE « Powering Sustainable Logistics », **(E2)** construit sa stratégie climat. Pour le Scope 1, nous avons des plans de renouvellement de notre flotte de camions, pour aller vers des camions plus propres et performants d'un point de vue environnemental. Pour le Scope 2, nous avons un programme d'efficacité énergétique : éco gestes, études sur la mise en place de panneaux solaires sur certains de nos bâtiments. Pour le Scope 3 aval, nous travaillons avec nos clients et nos fournisseurs (compagnies aériennes et maritimes,



transporteurs routiers) pour voir comment construire des plans de transport plus performants d'un point de vue environnemental.

En plus de cette activité de transport, nous effectuons des prestations de logistique en entrepôt (stockage, préparation de commande...). Dans ce cas, nous travaillons sur la réduction des déchets, la réutilisation de matériel et le recyclage.

L'époque où la RSE était surtout une affaire de communication est révolue. Nos clients nous demandent de leur proposer de réelles solutions de supply chain durable. Le report modal n'est pas toujours simple, en particulier pour les entreprises qui ont une supply chain tendue et qui doivent recourir au transport aérien. De même, des solutions de transport plus performantes d'un point de vue environnemental peuvent aussi être plus coûteuses.

En plus de nos clients et de nos fournisseurs, nous rencontrons plusieurs fois par an les parties prenantes internes au travers d'un comité RSE composé de plusieurs représentants de fonctions corporate comme les achats, les ventes, les opérations, le juridique, le QHSE et des représentants travaillant dans différentes régions dans le monde.

Le pilier sociétal est opéré au travers de notre politique de mécénat axée sur l'éducation et la jeunesse. Dans ce cadre, nous rencontrons des ONG et des associations.

Le reporting de notre programme RSE est réalisé dans un rapport d'avancement annuel public.

Même si la RSE est de mieux en mieux comprise et prise en compte, elle reste un domaine complexe, notamment parce qu'elle recouvre plusieurs sujets : éthique, social, environnement et sociétal. La création des ODD par l'ONU en 2015 a permis de donner un cadre transverse international. Il est à souhaiter que des outils pédagogiques à la disposition de tous se développent ».

Merci beaucoup pour vos réponses

### **g. INTERVIEW : ITW3**

Merci d'avoir accepté de répondre à notre requête.

Présentation de l'interviewé : (anonyme)

Entreprise anonyme : (E3)

Contenu de l'entretien :

« **(E3)**, est profondément ancré dans les territoires. Ses 105 000 collaborateurs sont au service de 30 millions de clients dont 9 millions de sociétaires. Les entreprises du groupe exercent leur métier de banquier et d'assureur au plus près des besoins des personnes et des territoires. **(E3)** propose à ses clients une offre complète de produits et de services : solutions d'épargne, de placement, de trésorerie, de financement, d'assurance, d'investissement. Fidèle à son **statut coopératif**, **(E3)** les accompagne dans leurs projets et construit avec eux une relation dans la durée, contribuant ainsi à **20 % du financement de l'économie française** ».

« **(E3)** est une banque coopérative régionale au service du développement économique et social de son territoire. Grâce à une situation financière solide, 1.47 milliard d'euros de fonds propres, elle poursuit un développement ambitieux. Ses 1710 collaborateurs, à travers 200 agences et 4 centres d'affaires, mettent chaque jour leurs compétences et leur expertise au service de leurs 900 000 clients ».

#### **Thème 1. L'expérience professionnelle**

« Mes principaux interlocuteurs sont les directeurs de chaque agence. Autour de moi il y a un staff rapproché qui est constitué d'une assistante, d'un responsable risque et conformité, un animateur commercial, d'un Directeur de la Gestion Privée et d'un responsable du développement du crédit immobilier. Ils vont diffuser des informations, des accompagnements, la réglementation.

Nous avons un pilotage quotidien, c'est-à-dire dès que lorsqu'un commercial en agence concrétise une vente avec un client, le système informatique compile cela automatiquement ainsi que le taux de réalisation, l'atteinte des objectifs annuels. Ces résultats sont consolidés jusqu'au niveau du **(E3)**. A mon niveau, j'ai une visibilité sur ces résultats. Cela permet de faire des évaluations, de voir là où l'on en est au niveau des risques, de la rentabilité.

Le rôle du Directeur de groupe est de piloter et d'animer toutes ces activités et d'analyser les écarts, de donner des impulsions, de faire des correctifs éventuellement et de faire progresser ses équipes. Il est un peu le chef d'orchestre.

Nous fixons nos objectifs dans le cadre d'un plan pluriannuel de 3 ans qui est défini par la (E3), donc au niveau régional. Ce plan est soumis au conseil d'orientation de surveillance qui valide aussi les budgets pour l'année suivante. Puis il est décliné au niveau de chaque groupe et de chaque agence. A notre niveau, nous sommes dans la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'entreprise. Mon apport dans les choix stratégiques se situe au niveau du comité de direction ; mon rôle est de faire remonter les informations du terrain, de faire valoir mon point de vue.

## **Thème 2. Entreprise Durable**

« Nous avons des produits que nous mettons plus en avant que d'autres en fonction de la saisonnalité, par exemple. Nous avons une activité sur les crédits immobiliers soutenues au printemps, des périodes promotions sur le crédit conso, les offres jeunes, etc. ...

Le métier de la banque a beaucoup évolué ces dernières années par rapport à la satisfaction client, aux missions économiques confiées aux banques et aux normes européennes, déclinées en France de manière très contraignante. Aujourd'hui, les exigences des clients sont très fortes et la protection du consommateur, par le législateur, est beaucoup plus importante qu'il y a 10 ou 20 ans. On avait essentiellement des lois sur le surendettement et sur la clientèle fragile. Aujourd'hui, le droit au compte, le plafonnement de la tarification, la lutte contre le blanchiment, etc. ... impactent fortement la banque au quotidien. Le surendettement n'est plus vraiment un problème, il a beaucoup baissé, du fait de la loi et des contraintes imposées aux banques, surtout aux organismes de crédit qui ne respectaient pas forcément toutes les règles. La sécurisation des avoirs des clients et la capacité à résister à une crise financière comme celle de 2008-2009 sont, aujourd'hui, intégrés à la stratégie des banques. En effet, si les banques se retrouvent dans l'incapacité de rembourser leurs clients, c'est toute l'économie qui s'arrête. Le défi majeur est d'être capable de se développer, d'assurer une rentabilité garantissant la solidité financière et de répondre aux attentes de toutes les clientes et tous les clients.

« La (E3) est une entreprise régionale », je crois beaucoup à l'ancrage local des entreprises. Notre pays est riche de sa diversité, de son histoire, de sa culture, etc... Paris n'est pas la France, en région aussi, il y a du potentiel. A la (E3), nous sommes animés par un esprit de coopération. Nous rendons des comptes à nos clients sociétaires une fois par

an, en assemblée générale. Un sociétaire représente une voix lors des votes, quel que soit son patrimoine financier et il élit ses représentants au conseil d'orientation et de surveillance de la banque.

Cet ancrage local et l'absence d'actionnaires n'exclut pas un rôle à l'international mais c'est au niveau du groupe **(E3)** que sont traités ces opérations.

**(E3)** a la particularité d'être certifiée ISO 14001 et ISO 50001. Nous sommes sensibles aux impacts de notre activité sur l'environnement car c'est un débat de société important. Par exemple, nous pilotons et gérons au plus près les déplacements de nos collaborateurs et de nos fournisseurs sur notre territoire (8 départements), nous réduisons la consommation de papier, nous achetons auprès de fournisseurs qui s'engagent eux-aussi dans une démarche de développement durable.

Nous avons créé, en 2006-2007, une chaire Développement Durable à la Burgundy Business School de Dijon et nous avons mis en place un comité de pilotage du Développement Durable au niveau de la **(E3)**, présidé par un dirigeant, dans lequel j'ai siégé en tant que membre.

Les premières mesures consistaient à mettre en place, dans tous les domaines audités par le cabinet Véritas, les actions nous permettant d'obtenir une certification ISO 14001.

Il y avait un cahier des charges qui impactait l'ensemble de l'entreprise, aussi bien le siège que les agences, avec une mise en place d'actions visant par exemple à économiser l'énergie, le papier, les consommables divers.

A chaque type d'actions, on se demandait « qu'est-ce qui peut être fait ? ». Pour l'éclairage par exemple dans nos agences, nous avons analysé le temps d'éclairage de nos enseignes lumineuses et ce n'était pas très responsable d'avoir des enseignes éclairées à 3h 4h du matin. Nous avons installé des programmations permettant d'avoir un temps acceptable d'éclairage.

Ce questionnaire a concerné aussi le choix de la flotte de véhicules avec la fixation d'un niveau maximum d'émission de CO<sub>2</sub>, la qualité des matériaux, l'isolation des bâtiments.

Sous l'impulsion de nos dirigeants, nous avons voulu donner l'exemple en mettant en avant une politique de développement durable nouvelle et innovante dans les métiers de service aux particuliers. C'est ainsi que les entreprises extérieures sous-traitantes doivent s'engager à respecter un cahier de charges Développement Durable.

Cette démarche RSE innovante et reconnue par 2 certifications est un travail de longue haleine. Il faut communiquer en interne et en externe pour démontrer les avantages en termes d'impacts sur l'environnement, d'image d'entreprise responsable et de gains financiers (réduction des dépenses). Beaucoup de pédagogie auprès des équipes et des fournisseurs, portée par le management, pour démontrer que tout le monde peut être gagnant. La prise en compte de l'environnement est devenue un réflexe, ancré dans nos gênes même il reste beaucoup à faire ».

### **Thème 3. Le dialogue avec les Parties Prenantes**

« La satisfaction client est aussi un élément important qui doit être animée et pilotée au sein de chaque agence, grâce à un tableau de bord mensuel. Les résultats sont analysés et partagés avec les équipes très régulièrement car l'image de la banque véhiculée par la presse n'est pas toujours conforme au ressenti de la grande masse de nos clients.

Nous réalisons des enquêtes à chaud, juste après les rendez-vous en agence, et des enquêtes à froid qui sont des questionnaires envoyés périodiquement à nos clients sur des thématiques comme l'accueil, la qualité des produits, la résolution des problèmes. Bien sûr, il y a des objectifs de rentabilité à atteindre mais la satisfaction client reste la priorité.

En interne, avec nos ressources humaines, nous réalisons aussi des enquêtes de satisfaction. La dernière en date était en février et abordait des thèmes comme la qualité de vie au travail : environnement, conditions, moyens, rythmes, horaires, management, etc. ....

Après analyse et partage des résultats, nous proposons des plans d'action pour corriger les écarts éventuels et obtenir l'adhésion des collaborateurs.

Nous réalisons aussi périodiquement des sessions en salle, avec des panels de client, pour recueillir leur avis sur la qualité ou le Développement Durable. En général il y a des critères de sélections à respecter. Par exemple, lorsque nous avons voulu dématérialiser les relevés de compte papier, nous avons sondé les clients qui faisaient le plus d'opérations, en prenant en compte les tranches d'âge, l'équipement internet, etc. ... La parole reste libre et il faut des personnes qui aient envie de s'exprimer, d'argumenter et qui ne disent pas oui à tout ».

Merci beaucoup pour vos réponses

## **h. INTERVIEW : ITW8**

Merci d'avoir accepté de répondre à notre requête.

Présentation de l'interviewé : (anonyme)

Entreprise anonyme : (E8)

Contenu de l'entretien :

« **(E8)** est basé partout dans le monde. Et, la particularité du groupe est que notre filiale est très internationale.

Nous gérons, fournissons, des process, des machines et des produits chimiques pour les applications du groupe. Nous travaillons essentiellement sur le cycle de l'eau et j'ai la charge de 3 départements. Notamment :

- Affaires règlementaires (dans lequel on travaille sur la conformité des départements, des process). En obtenant les autorisations misent sur le marché, travailler sur la chimie verte, des produits recyclables.
- Approche risque au sens ISO 31000, 26000, etc.
- Système de management dans lequel va s'introduire la partie RSE avec les référentiels de sécurité qualité et environnement, RSE, Economie circulaire, dans lequel on va avoir de grands principes sur le Développement Durable mais à un niveau opérationnel.

Nous sommes plus sur la déclinaison de la politique de Développement Durable de l'entreprise comme le fait chaque entité.

On a les engagements du groupe, mais chaque entité peut avoir sa spécificité. Par exemple, le groupe ne va pas forcément avoir des choses très précise sur la partie produit chimique et là pour le coup on va se focaliser sur des actions, de politique de Développement Durable qui est définit au niveau de la convention de Rio qui avait été décliné après derrière dans un programme international.

Il faut gérer durablement les ressources avec l'économie circulaire, on travaille beaucoup sur les problématiques de diversité à la fois de préservation mais de restauration aussi. Et on a essayé de contribuer à la réduction de tous ce qui peut emmener au dérèglement climatique.

Notre expérience est liée au modèle de l'entreprise. **(E8)** est sur des métiers de l'environnement, cela fait partie de l'ADN de l'entreprise dans le sens où l'on ne pouvait

pas passer à côté ou faire autre chose. En un mot nous n'avons pas attendu l'émergence de la RSE.

La RSE, telle que vous la voyez aujourd'hui à mon avis lié à la communication et à une obligation de le faire. C'est une manière de faire comprendre aux parties prenantes ce que l'on fait. Il faut donc se retenir d'utiliser des mots compliqués, complexes qui soit de trop.

Le métier de l'entreprise est d'accompagner les problématiques de Développement Durable au sens large, des problématiques aussi bien des particuliers que des industriels, des collectivités et des territoires.

On ne peut pas traiter le Développement Durable que de façon globale, on est obligé d'agir par niveau c'est-à-dire travailler avec des territoires par exemple, cela peut-être un pays aussi, une ville, un quartier, un site industriel. Le but c'est d'adapter nos réponses à ces questions. Car nous avons un métier où l'objectif est de maintenir un niveau de qualité de l'environnement importante pour demain.

Puis ce n'est pas toujours clair entre le social et le sociétal, où commence l'un et où termine l'autre, doit-on favoriser l'un par rapport à l'autre, ce n'est pas toujours évident. Le social directement lié à l'interne, nous avons des politiques sur certains grands sujets. Pour le moment, notre priorité se situe sur la santé et la sécurité au travail pour les salariés, pour ceux qui travaillent autour de nous, pour les collectivités. Pour la santé par exemple, cela va être notre travail au quotidien sur l'eau potable c'est-à-dire de la garantie sur sa qualité et la même chose pour l'air et l'énergie. Après le sociétal, on a plutôt des actions sur les parties intéressées notamment avec la fondation **(E8)** qui va intervenir (Haïti, les accidents climatiques, sécheresse, inondations), du travail avec les bénévoles qui sont des salariés de Véolia.

Les questions de diversité sont importantes aujourd'hui, au sein des entreprises c'est piloter par les RH. Notamment la promotion de la femme, l'accès à des postes plus élevés pour celles-ci. Le problème c'est qu'aujourd'hui les entreprises ont tendance à se reproduire selon un modèle spécifique qui peut être culturel, économique. Vous n'avez qu'à regarder la photo du conseil d'administration d'une entreprise pour voir s'il y a de la diversité (âge, sexe, couleur). Et, il y a encore des freins à ce niveau. A l'étranger, contrairement en France, on peut rencontrer plus de femmes dans des postes de pouvoir.

Le dialogue est un outil clé, et le défi aujourd'hui c'est de remettre l'humain au centre. Il faut échanger, se parler.

Aujourd'hui, le pouvoir c'est l'action. Derrière l'effet de mimétisme que reflète certaines entreprises engagées dans le Développement Durable, le devoir est d'expliquer notre quotidien et de perdurer aussi économiquement.

L'économie a une mauvaise image dans le contexte durable. Quand il est abordé, il renvoi tout de suite à la recherche de profit, à la création de valeur pour les actionnaires, greenwashing. Je pense qu'il faut d'avantage d'informations sur cet aspect, le côté économique du Développement Durable doit être expliqué aux salariés, aux parties prenantes externes de façon simple. C'est aussi une responsabilité de l'entreprise de démystifier l'économie. On se demande même si cette complexité ne s'assimile pas à du contrôle. La transparence sur tous les volets du DD est primordiale pour être crédible. »

Merci beaucoup pour vos réponses



## i. INTERVIEW : ITW13

Merci d'avoir accepté de répondre à notre requête.

Présentation de l'interviewé : (anonyme)

Entreprise anonyme : (E13)

Contenu de l'entretien :

« Métier historique, **(E13)** est en train d'évoluer et de se transformer. Aujourd'hui notre groupe tend vers la transformation digitale.

Fonction Développement Durable et RSE a été créée en 2007 ; nous avons un peu de retard pour une entreprise du CAC 40 sur ces questions.

Il a fallu dessiner une feuille de route simple, pour nous mettre rapidement à niveau sur un ensemble d'indicateurs, de pratiques, de politiques. Il faut avoir en tête que nous sommes un groupe extrêmement décentralisé avec 75 000 collaborateurs, dans plus de 100 pays, dans 750 entités dans le monde ; cet ensemble est comme une galaxie de PME.

L'objectif en matière de RSE a été de mettre en marche tout le groupe, sur ses différents sujets simultanément. Comme nous sommes un groupe de prestation de services intellectuels, notre actif principal ce sont nos collaborateurs. C'est grâce à l'intelligence, la créativité, l'expertise de toutes les équipes que l'on est capable de produire les services que nos clients attendent de nous. Or la RSE suit une logique horizontale ou transversale, obligeant tout le monde à se préoccuper d'un certain nombre de sujet sur lesquels nous n'étions pas forcément très attentifs par le passé comme l'environnement. Il faut donc essayer de trouver des leviers pour que chacun puisse se sentir concerné.

Nous avons eu de la chance parce que la RSE ou le Développement Durable ne soient pas des sujets nouveaux car on en parle beaucoup depuis déjà 15/20 ans et les entreprises françaises avec l'obligation aujourd'hui d'avoir un reporting structuré.

Les enjeux du Développement Durable et ceux de la responsabilité sociétale sont devenus des sujets de préoccupations de tout un chacun, du citoyen-consommateur que nous sommes tous. Les salariés sont devenus des acteurs essentiels de ce changement interne. Et nos clients (les entreprises, les marques) nous poussent à faire plus et mieux, car ils ont des problématiques importantes à prendre en compte par rapport à leurs logiques de production, à leurs propres marchés, à des enjeux d'innovation, des seuils d'acceptation sociale qui évoluent... le consommateur final étant de plus en plus curieux sur ces sujets et n'envisage plus de consommer de la même manière.

La RSE a donc commencée à être prise au sérieux et à être traitée de manière plus holistique (globale), intelligente aussi, possible par rapport au business.

Une part très importante de nos indicateurs et de nos activités qui sont concentrés autour de nos salariés. On a 3 sujets prioritaires en matière de RSE notamment :

- Les questions de diversité et d'inclusion
- Le Marketing responsable
- La Protection des données personnelles

La RSE est un processus d'amélioration continue ; c'est sa grande vertu et tout son intérêt.

Il y a aussi le volet réglementaire français ou européen, mais l'intérêt est de dépasser les questions de conformité.

Je suis très attachée à ce que la RSE soit représentée par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. C'est très important car tout n'est pas toujours quantifiable.

La prise en compte de la RSE découle d'une évolution, à l'intérieur de l'entreprise, le fait que les salariés se sentent plus concernés qu'il y a 20 ans et ce sont nos collaborateurs qui prennent aussi certains sujets en mains (toutes générations confondues).

Le vrai changement date de ces 5 dernières années, et d'une prise de conscience générale, dans de très nombreux pays et qui s'est accélérée. C'est une conséquence intéressante de la mondialisation. Le consommateur peut et veut se conduire comme un consomm'acteur. Il a fait face à des scandales sanitaires, sociaux, éthiques... et il a commencé à s'interroger sur ce qu'il achète, et à prendre conscience du pouvoir de sa carte bleue ! Il a exprimé des attentes nouvelles, sur la provenance des produits, sur leur composition précise, sur le volet social des usines du bout du monde, sur les déchets et la pollution.... Face à ce questionnement, tout le monde se doit de réagir et de changer pas mal de choses. C'est tant mieux.

Les enjeux RSE sont complexes car de nombreux paramètres sont interdépendants ; et comme dans toute conduite du changement il y a des résistances, des difficultés et ce n'est pas facile.

Aujourd'hui avec plus de 10 ans de recul, on a amorcé une prise en compte plus sérieuse et fine de tous ces défis, y compris l'environnement : les collaborateurs participent activement. Cela progresse doucement et certains sujets peuvent aller plus vite que d'autre par exemple "la parité homme et femme au plus haut niveau du management".

Dans la RSE, il faut avoir l'honnêteté de décrire réellement la situation de l'entreprise, détecter ses points forts et ses points faibles. Cette sincérité est indispensable pour avancer. Le marketing responsable consiste à mettre en pratique des principes sur la façon de communiquer et de présenter des produits ou de vendre des services. Nos principes internes sont basés sur des standards internationaux : la décence, le respect, la vérité, la responsabilité.... Ces standards évoluent en fonction des contextes culturels où nous sommes. La publicité utilise les représentations sociales et les stéréotypes : on sait aujourd'hui qu'il est de notre responsabilité de jouer un rôle beaucoup plus pro-actif pour changer les représentations hommes-femmes si on veut faire progresser l'égalité femmes-hommes

Concernant le dialogue avec les parties prenantes, nous n'avons pas décidé de créer spécialement un comité dans lequel on réunirait l'ensemble de nos parties prenantes. Même si c'est un parti pris qu'on eut certaines entreprises et que cela se justifie par rapport à leurs activités.

Nous avons considéré que l'on avait des parties prenantes principales qui sont nos salariés, nos clients, on associe aussi les fournisseurs puis les actionnaires et les investisseurs ; et nous abordons le dialogue avec les parties prenantes au niveau local de nos agences.

Notre matrice de matérialité a été dressée avec certaines de nos parties prenantes. C'était une enquête qualitative sur à peu près une centaine de salariés (pays différents ; âge), de clients (différents pays, profils, secteurs, etc.), fournisseurs, etc. Nous avons recueilli leur point de vue et leurs attentes sur un certain nombre de sujets importants pour nous.

Pour bâtir cette matrice, nous travaillé avec l'une de nos filiales spécialisées dans le domaine de la RSE basée à Londres qui a été comme un tiers facilitateur. Le protocole a été défini, on s'est mis d'accord sur des questions, on leur a identifié des groupes de clients et des groupes de salariés qui pourraient être intéressés par l'exercice. Ils nous ont rendu leurs conclusions, préconisations, et sur cette base, nous avons ajusté nos plans d'actions

Nous n'avons pas une approche franco-française de la RSE. Cela a été un choix car on a voulu s'aligner avec des standards internationaux type GRI. Et cette approche **(E13)** permet de prendre en compte des différences entre pays, ce qui nourrit notre réflexion générale.

Comme dans les grandes organisations, on n'avance pas assez vite sur tous les sujets, car il y a parfois de l'inertie, ou bien il faut du temps pour que les choses se mettent en route. L'important est de progresser !

Le cœur de notre business est d'écouter le besoin citoyen-consommateur. C'est une chance. Ce qu'il attend des entreprises d'une manière générale c'est qu'elles agissent, qu'elles changent certaines de leurs façons de faire qui ne sont pas durable, et qu'elles leur apportent des produits et services plus durables. Nous sommes entrés dans l'ère de la consommation responsable, qui ne repose pas sur une logique d'accumulation mais sur une logique d'usage. C'est un changement très profond qui a commencé. Et nous en sommes tous – collectivement et individuellement – responsables. »

Merci beaucoup pour vos réponses

## INDEX

### A

Attitude..... 95

### C

*caractéristiques des acteurs engagés* ..... 79

*Cas*..... 139

changement isomorphique..... 54

*Codes* ..... 139

Compromis ..... 38

### D

Développement Durable..... 39

dialectique ..... 106

Dialogue ..... 98, 106

    Motifs ..... 113

    Multipartite ..... 106

    Processus interactif ..... 105

**dirigeant responsable** ..... 80

### E

Engagement..... 74, 76, 99

Environnement ..... 88

Exigences..... 66

### G

Gouvernance..... 40, 74, 83, 99

    Définition..... 84

    Entreprise..... 84

    Parties Prenantes..... 86

### I

Implication..... 97

institutions ..... 52

Intégration ..... 64

Interaction..... 67

### L

L'institutionnalisme ..... 50

L'ISO 26000..... 20

L'isomorphisme institutionnel .....	54
La théorie du dialogue .....	109
La théorie néo-institutionnelle .....	54
Légitimité .....	37
Les modalités de contenu du dialogue .....	117
Logiciel	
NVIVO11 .....	139
<b>M</b>	
Méthode de Bardin (2013) .....	139
Milton Friedman.....	35
<b>N</b>	
Négociation .....	38, 79
<b>O</b>	
Outil.....	88
<b>P</b>	
<b>participation</b> .....	104
Partie Prenante.....	64
Partie Prenante	
Stakeholder.....	65
Partie Prenante	
Stakeholder.....	65
Piloter .....	88
Pressions	
Société .....	37
Profit.....	33
<b>R</b>	
Rémunération .....	87
Reporting.....	61
Reporting GRI.....	62
Responsabilité	
Discrétionnaire.....	45
Légale .....	45
Ressources .....	36

Rôle .....	91
<b>S</b>	
Stratégie.....	88
Développement Durable .....	88
Durable .....	88
Entreprise.....	88
<b>T</b>	
Taxonomie.....	88
Terrain .....	88
<b>V</b>	
Volontaire	
Clarkson 1995.....	72