Implémentation du concept de développement durable dans le cadre de stratégies volontaristes : approche par les ressources et les compétences

Gilles Davy Luyindula Makany

▶ **To cite this version:**

Gilles Davy Luyindula Makany. Implémentation du concept de développement durable dans le cadre de stratégies volontaristes : approche par les ressources et les compétences. Gestion et management. Normandie Université, 2018. Français. NNT : 2018NORMC001 . tel-03966872

HAL Id: tel-03966872

https://theses.hal.science/tel-03966872

Submitted on 1 Feb 2023

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.

Normandie Université

THESE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité Sciences de Gestion

Préparée au sein de l'Université de Caen Normandie

IMPLEMENTATION DU CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LE CADRE DE STRATEGIES VOLONTARISTES : APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES.

Présentée et soutenue par :
Luyindula Gilles Davy MAKANY

Thèse soutenue publiquement le 31 Janvier 2018 devant le jury composé de		
Madame Ulrike MAYRHOFER	Professeur des Universités. Université Lyon 3.	Rapporteur
Monsieur Gilles GUIEU	Professeur des Universités. Université Aix-Marseille.	Rapporteur
Monsieur Éric ALLIX-DESFAUTAUX	Maître de Conférences HDR. Université de Caen Normandie.	Directeur de thèse
Monsieur Thomas LOILIER	Professeur des Universités. Université de Caen Normandie.	Examinateur

Thèse dirigée par : Monsieur Éric ALLIX-DESFAUTAUX, Maître de Conférences HDR. Université de Caen Normandie.

UNICAEN

ED242 Ecole doctorale ECONOMIE - GESTION NORMANDIE

Caen Rouen Le Havre nimec

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.

REMERCIEMENTS

Ce travail touchant à sa fin, qu'il me soit permis de remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de cette thèse.

Mes premiers remerciements vont à mon directeur de thèse, Monsieur Éric ALLIX-DESFAUTAUX, qui a renforcé mon intérêt pour la stratégie et m'a initié à la recherche académique dès mon année de Master Recherche et Conseil. Je lui suis reconnaissant pour la confiance qu'il n'a cessé de témoigner à mon égard, de l'attention qu'il a portée à ma recherche et des précieux conseils qu'il m'a prodigués. Toutes ces années ont été pour moi une expérience académique et humaine enrichissante. Qu'il trouve ici, l'expression de ma profonde gratitude.

J'exprime également toute ma gratitude aux Professeurs Ulrike MAYRHOFER et Gilles GUIEU pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'être les rapporteurs de cette thèse. Un grand merci pour votre disponibilité, vos remarques et vos conseils.

Merci au Professeur Thomas LOILIER dont la présence dans mon jury de thèse m'honore particulièrement.

Je tiens à remercier infiniment le Professeur Joël BREE, directeur du NIMEC, pour sa bienveillante attention. Il n'a cessé de me prodiguer, à l'instar de tous les doctorants, ses conseils et ses recommandations. Je profite également pour remercier Laurence AMEDRO, assistante de recherche au NIMEC, pour sa disponibilité et sa sollicitude.

Ce travail n'aurait pu être réalisé sans toutes les personnes qui ont bien voulu m'accorder une partie de leur temps pour répondre à mes questions. Qu'ils reçoivent ici, l'expression de mes remerciements. Je tiens à remercier très spécialement Monsieur Alain BIGOT, Madame Brigitte DELORD et Monsieur Florent PIERRY ainsi que leurs institutions respectives.

J'exprime toute ma reconnaissance à mes parents, Roger et Angélique MAKANY, pour leur patience, leur confiance, leurs encouragements et le financement intégral de ma thèse. Merci à ma sœur, Joanna, pour ses encouragements quotidiens. Enfin, merci à mon épouse Suzy, pour son soutien permanent et sa patience durant cette période très souvent chronophage.

A ma famille et à tous mes proches, merci pour leur confiance et leurs encouragements.
Je n'oublie pas tous mes collègues du NIMEC et de l'Ecole Doctorale.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1
PREMIÈRE PARTIE : 10
CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE 10
CHAPITRE 1 : DE LA REMISE EN CAUSE DE L'ANTHROPISATION A LA PRISE EN COMPTE DE L'INTERACTION ENTRE LES DIMENSIONS ENVIRONNEMENTALES, ECONOMIQUES ET SOCIALES 11
1. De la remise en cause de l'anthropisation à la prise en compte de l'interaction entre les dimensions environnementales, économiques et sociales. 13
1.1. Les précurseurs du développement durable 15
1.2. L'internationalisation de la problématique 31
CHAPITRE 2 : MISE EN PERSPECTIVE DE LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DURABLE EN GESTION 53
2. Mise en perspective de la problématique du développement durable en gestion 55
2.1. La définition institutionnelle du concept de développement durable 55
2.2. Les différentes définitions et approches managériales du concept de développement durable 58
CHAPITRE 3 : LES ATTITUDES STRATEGIQUES DES ENTREPRISES FACE A L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE 93
3. Les attitudes stratégiques des entreprises face à l'intégration du développement durable. 95
3.1. Evolution de la pensée en stratégie 96
3.2. Intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise 104
3.3. Les démarches et attitudes des entreprises face à l'intégration du développement durable 120
CHAPITRE 4 : RESSOURCES ET COMPETENCES IMPLIQUEES DANS L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA STRATEGIE D'ENTREPRISE 132
4. Ressources et compétences impliquées dans l'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. 135
4.1. Généralités sur le modèle des ressources et des compétences 138
4.2. Synthèse des approches du Modèle des Ressources et Compétences 162
4.3. Mise en évidence des impacts potentiels de l'intégration du développement durable sur les compétences 166
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE 194
DEUXIÈME PARTIE : 197
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE 197

CHAPITRE 5 : CHOIX EPISTEMOLOGIQUES, METHODOLOGIQUES ET DEMARCHE DE RECHERCHE 198
5. Choix Epistémologiques, Méthodologiques et Démarche de Recherche 200
5.1. Le contexte épistémologique de la recherche 200
5.2. Approche méthodologique de la recherche : une démarche qualitative 208
5.3. Le déroulement de la recherche 213
5.4. De l'analyse des données 233
CHAPITRE 6 : PRÉSENTATION DES CAS ETUDIÉS 241
6. Présentation des cas étudiés 243
6.1. Robert BOSCH : leader international des technologies et des services 244
6.2. LEGALLAIS : leader français de la quincaillerie professionnelle 254
6.3. EDF : premier électricien au monde 266
CHAPITRE 7 : APPORTS DES ANALYSES INTRA-CAS 267
7. Apports des analyses intra-cas 268
7.1. Le cas BOSCH 269
7.2. Le cas LEGALLAIS 352
CHAPITRE 8 : APPORTS DE L'ANALYSE INTER-CAS 406
8. Apports de l'analyse inter-cas 407
8.1. Les enseignements relatifs aux compétences organisationnelles 408
8.2. Les enseignements se rapportant aux compétences humaines. 418
8.3. Les enseignements se rapportant aux compétences de production. 424
8.4. Les enseignements se rapportant aux compétences marketing. 427
CONCLUSION GÉNÉRALE 438
BIBLIOGRAPHIE 444
Liste des tableaux 469
Liste des figures 471
Liste des encadrés 473
Annexes 474
TABLE DES MATIERES 509

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement dynamique, complexe et en constante évolution. Elles sont continuellement astreintes à de nouveaux défis ainsi qu'à de nouvelles règles et valeurs. Depuis quelques années, elles ont vu émerger et s'imposer une nouvelle préoccupation sociétale s'articulant autour de trois axes de développement, à savoir : les dimensions environnementale, économique et sociale. Au-delà d'un simple effet de mode, le développement durable est devenu une véritable « source d'enjeux stratégiques » (BOCQUET, 2015) et un « point de passage obligé » (RUMPALA, 2003) pour les entreprises qui, en tant qu'acteurs économiques et de développement, sont au cœur de cette problématique (BOIRAL, 2007 ; CARLES, 2014). D'après une étude réalisée par le cabinet PWC (2015), la prise en compte du développement durable concerne dorénavant tous les secteurs d'activités.

L'industrie automobile est un des secteurs qui illustre pertinemment l'impériosité et l'atout stratégique que représente désormais le développement durable. En effet, avec plus de 100.000 véhicules électriques en circulation en 2017 contre 980 véhicules en 2010, la France est le premier pays européen à atteindre un tel parc[1]. Au niveau mondial, 750.000 unités ont été vendues en 2016 permettant ainsi de franchir le cap de deux millions de véhicules électriques. Pour faire face à cet enjeu stratégique, les constructeurs automobiles n'ont pas eu d'autres choix que d'intégrer le développement durable dans leurs stratégies. L'exemple le plus récent est celui du groupe automobile français PSA qui a décidé de « concevoir, développer, fabriquer et vendre » des moteurs électriques dans le cadre d'une *joint-venture* avec le groupe japonais Nidec[2].

Dans un passé encore très récent, en 2015, le scandale dit « Volkswagen » a révélé, en dépit de l'opportunisme de ce constructeur, l'importance stratégique du développement durable dans la dynamique concurrentielle de l'industrie automobile.

[1] Ce chiffre publié par l'association nationale pour le développement de la mobilité électrique (Avere-France) ne tient compte que des véhicules « zéro émission » (électriques). En y ajoutant les véhicules hybrides qui s'inscrivent eux aussi dans la même dynamique, le total du parc s'élève à plus de 300.000 véhicules. Entre 2010 et 2016, 261.077 véhicules hybrides ont été vendus en France.

[2] L'annonce a été faite en Décembre 2017 suite à la signature d'un accord entre les deux groupes.

Encadré n° 1 : Le scandale « Volkswagen »

En septembre 2015, l'Agence Américaine de Protection de l'Environnement (EPA) a révélé la présence d'un algorithme sophistiqué modifiant le niveau de rejet lors des tests d'émissions polluantes. D'après les chiffres fournis par le groupe Volkswagen, ce logiciel truqueur a été installé sur plus de 11 millions de véhicules (dont 6,8 millions de la marque Volkswagen et plus de 4,1 millions pour les marques Audi, Skoda et Seat) et concerne 32 modèles. La « Volkswagen Jetta » qui est un des modèles mis en cause par l'enquête de l'EPA avait d'ailleurs été élue voiture verte de l'année 2009 aux Etats-Unis en raison de son niveau d'émission « exemplaire ». En France, 946 000 véhicules sont concernés contre 600 000 véhicules diesel aux Etats-Unis.
Ce scandale a eu pour corolaire, la chute de près de 40% du cours de l'action du groupe à la bourse de Francfort entre le 19 et le 22 septembre 2015 et le rappel de plusieurs millions de véhicules dans différents pays à travers le monde. Certains pays comme la Suisse et la Belgique ont interdit la vente sur leurs territoires des modèles mis en cause.
La commercialisation de véhicules à moindre consommation et moins polluants étant devenue au fil des temps une compétence distinctive au sein de l'industrie automobile, la mise en place de cette fraude anti-pollution par le groupe Volkswagen avait pour but de se procurer un avantage concurrentiel.

Source : Elaboration personnelle

Au-delà de ces deux exemples inhérents à l'industrie automobile, plusieurs autres illustrations pourraient permettent d'apprécier l'impératif stratégique que représente désormais le développement durable dans des secteurs d'activités comme l'énergie[3], l'agroalimentaire, le tourisme, etc.

Dans de nombreux secteurs, le développement durable s'est imposé comme un des facteurs clés de succès. Dans d'autres, il demeure une compétence distinctive ou une source d'avantage compétitif (PORTER, 1991 ; BOIRAL et CROTEAU, 2004). Quoi qu'il en soit, l'intégration stratégique du développement durable est aujourd'hui un défi et une réalité auxquels sont confrontées les entreprises. Elles sont amenées à renouveler leur culture de management ainsi que leur pratique de la stratégie. Pour VALIORGUE (2016), la prise en compte du développement durable par les entreprises implique plusieurs ajustements stratégiques, managériaux, organisationnels et cognitifs. ALLIX-DESFAUTAUX et MAKANY (2015) évoquent la nécessité pour les entreprises de s'adapter et d'adopter des réponses stratégiques face à cet impératif.

[3] En guise d'illustration, dans le cadre de son plan stratégique « CAP 30 », le groupe EDF ambitionne de doubler sa capacité nette de production d'énergies renouvelables de 28 à 50 Gigawatts d'ici à l'horizon 2030.

De nombreux travaux dans la littérature empirique révèlent une corrélation positive entre la responsabilité sociale et la performance financière (ORLITZKY, SCHMIDT et RYNES, 2003 ; ALLOUCHE et LAROCHE, 2006). Certains auteurs tendent à établir un lien ou à considérer le développement durable comme une source d'opportunités économiques (WINTER 1989, PORTER,1991 ; SHRIVASTAVA, 1995 ; LANOIE et TANGUAY, 1999). D'autres en revanche identifient le développement durable comme une composante majeure de la performance globale de l'entreprise (WOOD, 1991 ; MARTINET et REYNAUD, 2004 ; CAPRON et QUAIREL, 2006 ; MEUNIER et LUCIANI, 2011).
Tous ces travaux renforcent la nécessité pour les entreprises de prendre en compte le développement durable dans leurs stratégies.

Les entreprises tentent tant bien que mal d'intégrer le développement durable dans le cadre de démarches contraintes ou de stratégies volontaristes. Toutefois, en dépit de l'impérieuse nécessité liée à la prise en compte du développement durable dans leurs stratégies, les entreprises sont confrontées à l'absence d'opérationnalisation du concept de développement durable en des pratiques managériales. Son caractère à la fois polymorphe et protéiforme (GLADWIN, KENNELLY et KRAUSE, 1995) ne facilite pas son intégration, encore moins sa mise en œuvre. BOIRAL et CROTEAU (2001) parlent de « concept caméléon ». Le concept de développement durable demeure un « flou sémantique » (LAURIOL, 2004) et un « fourre-tout conceptuel » (KRIEG-PLANQUE, 2010). Pour MANCEBO (2006), il souffre « d'une inflation sémantique tant au plan managérial qu'au plan théorique ».
En présence d'un concept aussi polysémique que polymorphique, l'implémentation du concept de développement durable peut s'avérer être une démarche difficilement envisageable, voire constituer un frein pour beaucoup d'entreprises en manque de repères. Comme le stipulait GENDRON (2004), il n'existe que « peu d'études visant à décrire et comprendre le développement durable et ses composantes ».
Dans ce contexte caractérisé par la montée en puissance des aspirations des parties prenantes et des exigences sociétales, il nous a paru opportun d'étudier et de développer une compréhension de l'implémentation du concept de développement durable.

La mise en œuvre du développement durable varie en fonction de son niveau d'intégration stratégique. Selon qu'elles s'inscrivent dans une approche contrainte ou volontariste, quatre attitudes stratégiques peuvent être adoptées par les entreprises : passive, réactive, pré-active ou proactive. Afin de cerner l'implémentation du concept développement durable, nous avons

résolu pour cette recherche de nous intéresser aux deux dernières catégories, c'est-à-dire aux entreprises dotées de stratégies volontaristes. En effet, à la différence des entreprises passives ou réactives agissant sous l'effet de la contrainte et dont la démarche ne s'étend pas au-delà du strict cadre légal, les entreprises volontaristes présentent un potentiel d'analyses et de découvertes intéressant au regard de leurs degrés d'engagement et de leurs intentions stratégiques. Les entreprises dotées de stratégies volontaristes permettent de cerner de façons plus large et plus approfondie l'implémentation du développement durable ; ce qui est en adéquation avec notre volonté de développer une compréhension de l'implémentation du concept de développement durable.

Eu égard à ce qui précède, nous pouvons résumer notre préoccupation principale de la manière suivante :

Comment les entreprises dotées de stratégies volontaristes peuvent-elles implémenter le concept de développement durable ?

Afin de répondre à notre question de recherche, nous proposons de la décliner en sous-questions de recherche :

- Quel est le degré d'importance stratégique du développement durable ?
- Quelles sont les attitudes stratégiques envisageables dans le cadre de l'implémentation du concept de développement durable ?
- Quelles sont les modalités de mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise ?
- De quelle façon la prise en compte du développement durable impacte-t-elle l'entreprise et son organisation ?

Toutes ces interrogations sont totalement imbriquées et contribuent à apporter des éléments de réponse à la problématique de l'intégration stratégique et de l'implémentation du concept de développement durable. Elles présentent chacune un intérêt tant pour le monde académique que pour la sphère entrepreneuriale.

Pour décrire, analyser et comprendre l'implémentation du développement durable, la théorie des ressources et compétences a constitué notre point d'ancrage théorique. La théorie des ressources et compétences regroupe en son sein plusieurs branches dont les principales sont : l'approche par les ressources (WERNERFELT, 1984 ; BARNEY, 1986), l'approche par les

compétences (HAMEL et PRAHALAD, 1990) et la théorie des capacités dynamiques (TEECE, PISANO et SHUAN, 1997). La théorie des ressources et compétences se focalise sur l'identification des ressources stratégiques et leur exploitation dans le cadre d'un changement de conditions externes. Or comme le précise VALIORGUE (2016), l'intégration stratégique du développement durable engendre des ajustements internes, essentiellement stratégiques et managériaux. Ces ajustements ont pour corollaire, une modification forte ou incrémentale des ressources et des compétences nécessaires à leur valorisation. Ainsi, pour comprendre l'implémentation du développement durable, nous avons analysé le différentiel résultant desdits ajustements. Il existe dans la littérature plusieurs typologies à partir desquelles nous aurions pu analyser les entreprises sélectionnées dans notre étude empirique. Afin de construire une grille d'analyse qui soit la plus complète et pleinement adaptable aux entreprises au cœur de notre étude, indépendamment de leurs différences, nous avons effectué un croisement typologique des taxonomies de LADO, BOYD et WRIGHT (1992) ainsi que celle de LEONARD-BARTON (1992). Ces deux classifications ont été choisies car elles incarnent une très forte dimension fonctionnelle et font la synthèse de plusieurs autres catégorisations comme celles de QUELIN (1995), THOMPSON et RICHARDSON (1996) ou REYNAUD et ROLLET (2001). A l'issue de ce croisement typologique, nous avons identifié quatre catégories de compétences et quatorze composantes s'y rattachant. Ces dix-huit éléments ont constitué l'architecture de la grille d'analyse que nous avons utilisé pour décrire, analyser et comprendre l'implémentation du développement durable.

Objectifs de recherche

Notre travail a pour ambition de développer une compréhension de l'intégration du concept de développement durable dans l'entreprise. D'un point de vue théorique, le développement durable étant un concept à la fois polymorphe et protéiforme, mais également très peu opérationnalisable, le premier objectif de notre travail est de le « désopacifier » et de proposer un socle définitionnel clarificateur avant toute nouvelle réflexion et/ou action stratégique.

Le deuxième objectif de cette recherche est d'identifier les différents niveaux d'intégration et modalités d'implémentation du développement durable au plan stratégique.

Enfin, le troisième objectif se rapporte à l'identification des leviers d'actions pouvant permettre d'implémenter efficacement le concept de développement durable.

Méthodologie de la recherche et présentation du terrain de l'étude

Notre recherche s'inscrit dans une perspective exploratoire. Elle vise à apporter des éléments de compréhension susceptible d'enrichir les travaux sur l'intégration stratégique du développement durable. Cette recherche a été menée selon une logique de cumulativité des connaissances. Très peu de recherches en sciences de gestion se sont intéressées à l'intégration stratégique du développement durable. Ce travail se propose d'enrichir ces recherches dont la plus récente d'entre elles, et sans doute la plus proche de la nôtre, est celle de GHERRA (2010) qui a porté sur les antécédents de l'intégration stratégique du développement durable.

Pour atteindre notre objectif et répondre à notre question de recherche, notre démarche méthodologique s'inscrit dans le cadre d'une logique hypothético-déductive. L'élaboration du cadre conceptuel a été le point de départ de notre recherche.

Dans le but de développer une compréhension de l'implémentation du développement durable, nous avons opté pour une approche qualitative. Trois éléments fondamentaux nous ont guidé dans le choix de cette approche. Premièrement, notre étude porte sur un phénomène contemporain en science de gestion : le développement durable (MILES et HUBERMAN, 2003). Deuxièmement, la prise en compte du contexte social qui entoure la réalité de chaque organisation est nécessaire à la compréhension du phénomène étudié (LEE, 1999). Enfin, dans le cadre de cette recherche, la prise en compte de l'ordonnancement des évènements liés à la mise en œuvre du développement durable est primordiale. Elle permet de déterminer le type de stratégie (proactive, pré-active, défensive ou passive) mise en œuvre par l'organisation. Cette dernière variable joue un rôle très déterminant dans la compréhension du phénomène étudié.

La stratégie d'accès au réel retenue dans le cadre de cette démarche qualitative est l'étude de cas multiples. Cette stratégie est en adéquation avec notre question centrale de recherche qui est de type « Comment » et avec l'objet de notre recherche qui vise la compréhension de l'intégration ainsi que de l'implémentation du développement durable dans l'entreprise (YIN, 1994). Notre étude de cas multiple correspond à logique de réplication littérale, c'est-à-dire une expérimentation multiple en vue de faire émerger des régularités comparables. Pour cela, trois cas ont été sélectionnés. Ces entreprises dotées de stratégies volontaristes en matière de développement durable sont de tailles variables et appartiennent à différents secteurs d'activités. La diversité des cas retenus permet d'accroître le potentiel de découvertes ainsi que la compréhension de l'implémentation du développement durable dans la stratégie.

Notre dispositif de recueil des données associe trois modes de collectes complémentaires. L'entretien individuel semi-directif a été la principale source de recueil de données. Les personnes interrogées sont des acteurs appartenant à différents niveaux hiérarchiques et dont le degré d'implication dans la mise en œuvre du développement durable est variable. La documentation a constitué, en termes d'importance et de volume, la seconde source de données. Ces deux premières techniques ont été au cœur de notre dispositif de recueil. L'observation non-participante a eu une importance plus marginale. Tous les entretiens réalisés ont été intégralement retranscris. Pour l'analyse des données, nous avons eu recours à plusieurs outils essentiellement préconisés par MILES et HUBERMAN (2003) : fiche de synthèse des entretiens, codages des données[4], logiciel d'analyse NVIVO 11, tableaux de synthèse.

Ce travail a été effectué sur deux niveaux d'analyse : une analyse intra-cas portant sur chacun des cas étudiés indépendamment, puis une analyse transversale de ces cas (inter-cas). La confrontation de ces résultats à la littérature nous a permis d'identifier certaines régularités et d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Ces contributions théoriques et managériales seront explicitées dans la conclusion générale.

Plan de la thèse et démarche de recherche suivie

Cette thèse est structurée en deux grandes parties : la première se rapporte aux fondements théoriques ainsi qu'au cadre conceptuel, et la deuxième partie est relative à l'étude empirique. Le plan de thèse, présenté ci-après de façon chronologique, n'illustre pas les allers et retours que nous avons effectué entre les différentes étapes qui ont jalonné notre recherche doctorale, notamment entre les cadres théorique et empirique.

Chacune des parties comprend quatre chapitres. Les chapitres 1 et 2 sont dédiés au concept central de la présente recherche : le développement durable. Le chapitre 1 présente le concept de développement durable selon une approche à la fois historique et longitudinale. Cette étude transdisciplinaire vise à cerner les contours de ce concept et ainsi que les différentes acceptions qui peuvent lui être attribuées. Le second chapitre met en perspective le concept de développement durable en sciences de gestion et propose des modalités d'opérationnalisation

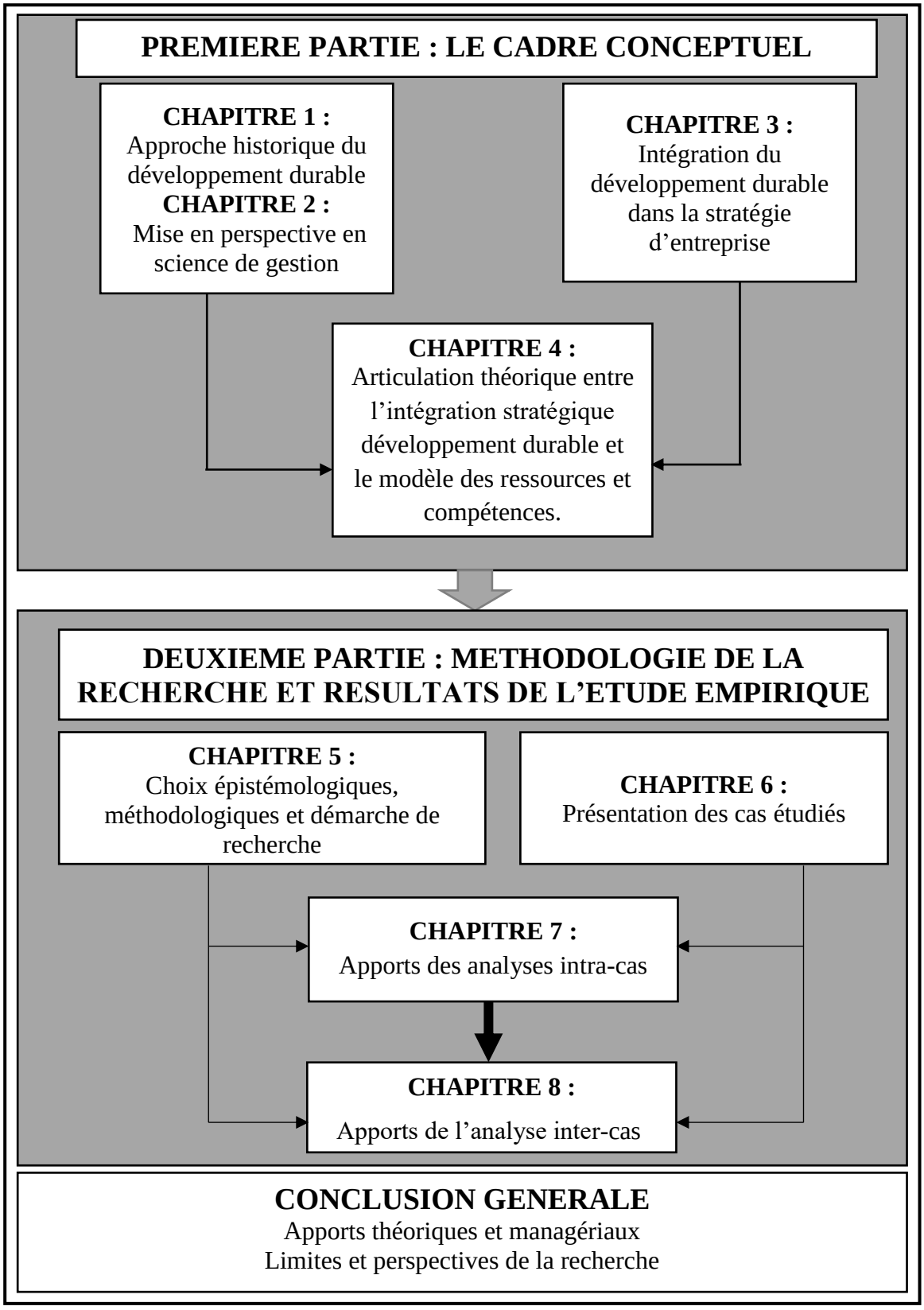
[4] Nous avons dans un premier temps procédé à un codage manuel puis recouru par la suite à l'utilisation du logiciel NVIVO.

dudit concept. Ces deux chapitrent sont une contribution à la « désopacification » et à la clarification du concept de développement durable.
Le troisième chapitre est consacré aux niveaux d'intégration stratégique du développement durable ainsi qu'aux attitudes stratégiques auxquelles peuvent recourir les entreprises face à cet impératif. Dans le chapitre 4, après nous être focalisé sur notre point d'ancrage théorique, à savoir la présentation du modèle des ressources et compétences, nous avons effectué une analyse théorique de l'intégration du développement durable dans la stratégie. Celle-ci nous a par ailleurs permis d'identifier quatre catégories de compétences et quatorze composantes qui ont constitué l'ossature de notre grille d'analyse.

La seconde partie est organisée autour de quatre chapitres que l'on peut subdiviser en deux sous-parties. Les chapitres 5 et 6 posent les jalons préalables à l'étude empirique proprement dite. Le chapitre 5 présente les choix épistémologiques et méthodologiques alors que le sixième chapitre est consacré à la présentation des trois organisations sélectionnées pour notre étude empirique.
Les deux derniers chapitres présentent de façon détaillée les résultats. Dans le chapitre 7, les cas sont analysés indépendamment, tenant compte du caractère idiosyncratique inhérent à chacun d'eux. Dans le huitième et dernier chapitre, une analyse transversale des résultats est effectuée. Cette approche comparative vise principalement mettre en lumière des régularités et à identifier des leviers d'actions pouvant faciliter une implémentation efficace du concept de développement durable.

Enfin, la conclusion générale de la thèse présente les contributions théoriques et managériales de cette recherche. Les limites et les perspectives futures de recherche y sont également exposées. Le figure ci-après propose une représentation de la structure générale de la thèse.

Figure 1 : Structure générale de la thèse



Source : Elaboration personnelle

PREMIÈRE PARTIE :
CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Cette première partie porte sur l'élaboration du cadre conceptuel de notre recherche doctorale. La question traitée dans cette thèse est relative aux attitudes stratégiques des entreprises face à l'intégration du développement durable d'une part, et à l'impact de cette prise en compte sur les ressources et compétences de ces dernières d'autre part.
La première partie est subdivisée en quatre chapitres. Nous avons dans un premier temps dresser les contours du concept au centre de notre problématique et de notre travail doctoral : le développement durable. Les chapitres 1 et 2 y ont été dédiés.

Le premier chapitre permet d'appréhender le concept de développement durable selon une approche à la fois historique, longitudinale et pluridisciplinaire afin de cerner le contexte historique et sociétal qui a favorisé son émergence et sa formulation. Le deuxième chapitre propose une mise en perspective du concept de développement durable en science de gestion. Il s'appesantit notamment sur les modalités de mise en œuvre du développement durable dont disposent les entreprises.

Le troisième chapitre aborde la question de l'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise. Selon que cette intégration s'inscrive dans le cadre d'une démarche volontaire ou contrainte, les réponses des entreprises en termes de stratégie varient considérablement. Ce chapitre analyse les attitudes stratégiques des entreprises face à l'intégration du développement durable.

Enfin, dans le dernier chapitre de cette première partie, une analyse théorique de l'articulation entre l'intégration du développement durable et les ressources et compétences est effectuée. Pour cela, sur la base des travaux de PREVOT, BRULHART et GUIEU (2010), nous avons préalablement déterminé les catégories de ressources et compétences sur lesquelles l'intégration du développement durable est susceptible d'avoir une influence.

CHAPITRE 1 : DE LA REMISE EN CAUSE DE L'ANTHROPISATION A LA PRISE EN COMPTE DE L'INTERACTION ENTRE LES DIMENSIONS ENVIRONNEMENTALES, ECONOMIQUES ET SOCIALES

Plan du chapitre 1 : De la remise en cause de l'anthropisation à la prise en compte de l'interaction entre les dimensions environnementales, économiques et sociales

1.1. Les précurseurs du développement durable

1.1.1. Les premières revendications et l'adéquation Homme (social) / Environnement

1.1.2. Le tournant de la révolution industrielle et l'opposition préservation *versus* conservation

1.1.3. L'arrivée de la « grande entreprise » et la conciliation Economie / Social

1.2. L'internationalisation de la problématique

1.2.1. Les accidents et catastrophes industriels comme des catalyseurs de la prise de conscience

1.2.2. L'entrée en scène des ONG et organisations internationales

1.2.3. La recherche d'un terme fédérateur et la formalisation du concept

Synthèse du chapitre

1. De la remise en cause de l'anthropisation à la prise en compte de l'interaction entre les dimensions environnementales, économiques et sociales.

A ce jour, il n'existe toujours pas de théorie générale unifiée ou de consensus autour de l'historique du développement durable. L'idée de développement durable tire ses sources de différentes expériences, découvertes et courants de pensées. Les origines qui lui sont assignées diffèrent ainsi selon les auteurs et les sphères de connaissances auxquelles ils appartiennent.

Selon MARECHAL (2006, p. 187), le développement durable, au sens large, tire ses origines de l'époque de l'Ancien Testament. Pour BRUNEL (2004, p. 22), le développement durable est un produit résultant de la fin de la guerre froide et « un concept né avec l'explosion démographique et la crise de l'énergie ».

BADDACHE (2008, p. 18) quant à lui considère que la problématique du développement durable tire ses origines du jour où l'homme de la préhistoire a commencé à se sédentariser. Le même point de vue est d'ailleurs celui de CHEW (2001) pour qui les civilisations antérieures ont dégradé leur environnement afin d'accroître leur influence et d'accélérer leur processus d'urbanisation.

Pour ALLEMAND (2007, p. 15), le rapport « Stratégie Mondiale de la Conservation » publié en 1980 est la genèse de ce concept. Dans son historique du développement durable, JEGOU (2007) prend quant à elle comme point de départ l'*Ordonnance de Brunoy* édictée par PHILIPPE IV DE VALOIS en 1346 qui a émis l'idée de préserver la nature quand il stipule dans l'article 4 : *« les maîtres des eaux et forêts enquerront et visiteront toutes les forez et bois et feront les ventes qui y sont, en regard de ce que lesdites forez se puissent perpétuellement soustenir en bon estat »*. Dans cette assertion, force est de constater que son auteur tente déjà de concilier les aspects économiques et environnementaux.

Du point de vue de FLIPO (2007), le développement durable a une origine essentiellement diplomatique. Pour ce dernier, c'est l'optimisme et l'euphorie des années 1960 baptisées par les Nations Unies « décennie du développement » qui en est la cause. Il affirme en outre que le

développement durable est le fruit d'une intense activité diplomatique et de sommets internationaux entre 1960 et 1990.

VAILLANCOURT (1995) et GUAY (2004), tout en admettant que le développement durable a une histoire controversée, font remonter « ses premières formulations à la fin du 19e siècle, quand les sociétés industrielles ont commencé à se préoccuper des effets sur l'environnement de la pollution, industrielle et autre, […] » (GUAY, 2004, p. 1).

Quelles que soient les origines multiples qui lui sont attribuées et malgré les divergences observées entre les auteurs, il en ressort néanmoins que le développement durable pose fondamentalement le problème de l'anthropisation, c'est-à-dire de l'intervention des sociétés humaines sur l'environnement naturel. La remise en cause de l'anthropisation est donc le point de départ d'une longue marche qui a favorisé l'émergence du développement durable.

Encadré n° 2 : L'anthropisation, une histoire de la pression de l'homme sur le reste de la nature

« L'anthropisation est le processus par lequel les sociétés humaines s'insèrent de manière de plus en plus importante dans l'écosystème mondial (auquel par ailleurs, elles appartiennent), ou biosphère, en entraînant des modifications en chaîne. Espèce qui était une parmi les autres il y a près deux millions d'années (Homo erectus), l'espèce humaine est devenue numériquement très importante. Elle utilise donc de plus en plus l'écosystème et le transforme profondément en intervenant dans un très grand nombre de ses fonctionnalités. Cette transformation revêt plusieurs aspects :

1. L'accroissement de l'utilisation des éléments de base de l'écosystème (par exemple eau, sources d'alimentation, sources d'énergie etc.,) considérés par les sociétés comme des ressources peut altérer leur caractère renouvelable si les cycles de renouvellement sont dégradés, entraînant des pénuries et des risques d'irréversibilité (désertification).

2. L'invention de nouveaux éléments (par exemple, de nouvelles molécules) et de nouvelles fonctionnalités (par exemple, la création d'une écologie industrielle et urbaine) insère des modifications à l'écosystème.

3. Certains de ces éléments nouveaux peuvent être dangereux pour l'espèce humaine elle-même ou pour l'écosystème (par exemple, des molécules détruisant la couche d'ozone ou certains pesticides tuant les insectes pollinisateurs) en engendrant des nuisances.

4. Par ailleurs, l'accumulation de stocks de certains éléments résultant de l'évolution du régime de fonctionnement de l'écosystème peut engendrer des effets de toxicité (par exemple, l'accumulation de gaz à effet de serre dans l'atmosphère par combustion de ressources fossiles).

5. Au sein des sociétés, l'accès aux ressources et leur usage suscitent de plus en plus de concurrence au fur et à mesure que la population croît et que les ressources deviennent rares. L'appropriation privative des ressources constitue une source permanente d'inégalité d'accès entre les membres des sociétés et induit une certaine violence ».

Source : GRIFFON, 2006, p. 22

Depuis les siècles précédents, plusieurs auteurs, personnalités, débats et expériences ont remis en cause l'anthropisation et mis en avant les conséquences qu'elle pouvait produire sur la nature.
La démarche choisie pour cette évocation historique est l'analyse spatiale et temporelle des acteurs ayant contribué de façon directe ou lointaine à l'émergence du concept de « développement durable ». Cette analyse s'étendra des précurseurs du développement durable à l'émergence dudit concept.

1.1. Les précurseurs du développement durable

L'utilisation du terme « précurseurs » fait référence à tous les acteurs ayant ouvert la voie et/ou initié de nouvelles idées, de nouveaux courants de pensées et de nouveaux mouvements. Dans le cadre de cette recherche, il est utilisé pour désigner tous les acteurs (personnes, institutions, ONG et associations) qui ont participé de façon lointaine ou immédiate, jusqu'à la fin du XXe siècle, à l'émergence de la problématique du développement durable.

Cette problématique du développement durable n'est pas récente car elle a été précédée des réflexions sur la relation entre l'Homme et la nature, très souvent opposés.

1.1.1. Les premières revendications et l'adéquation Homme (social) / Environnement

Les premières préoccupations de ceux qui sont aujourd'hui reconnus comme des précurseurs du concept de développement durable concernaient essentiellement l'impact du développement social – de la population en particulier – sur l'environnement et la gestion des ressources naturelles.
Ces précurseurs sont très nombreux et varient selon les bornes temporelles que l'on fixe au débat sur le lien entre l'homme et la nature. Au-delà de cette dimension temporelle et de cette variété, un de ces nombreux précurseurs est de plus en plus et souvent interpellé, réhabilité, légitimé et conforté comme le précurseur du développement durable pour avoir remis en cause l'anthropisation dès 1798 (BRUNEL, 2004 ; NEIRYNCK, 2006 ; ACQUIER, 2007, p. 19 ; COSTA, 2007 ; BADDACHE, 2008 ; POUCH, 2009) : MALTHUS. L'économiste écossais sera donc le point de départ de notre rétrospective.
Membre influant de l'école classique, MALTHUS est surtout connu pour ses travaux sur la population et l'économie politique parmi lesquels on compte son ouvrage de référence « *Essai*

sur le principe de population » publié en 1798 et réédité à plusieurs reprises. S'inspirant des grands économistes de l'époque, à savoir HUME, WALLACE, SMITH, et PRICE, MALTHUS s'était fixé comme objectif initial d'appliquer et de vérifier les théories communément admises qui soutenaient la parfaite adéquation entre l'Homme et l'environnement. Lors de son analyse sur la population, MALTHUS constata très vite que ses prédécesseurs et contemporains qui avaient pour la plupart étudié la population sous l'angle de la pauvreté et de la misère n'avaient pas considéré une variable qui lui semblait pertinente : le rapport entre l'évolution de la population et des moyens de subsistance (MALTHUS, 1798). Se focalisant sur la corrélation entre la population et la nourriture, il parvint à des conclusions allant à l'encontre des théories dominantes. Il fit ressortir de son travail que l'accroissement de la population était beaucoup plus rapide que le renouvellement des ressources et que l'exploitation massive et sans cesse croissante des ressources poserait des problèmes aux générations à venir.

> *« Comptons pour mille millions le nombre des habitants actuels de la Terre. La race humaine croîtra selon la progression 1, 2, 4, 8, 16, 32, 64, 128, 256, ... tandis que les moyens de subsistance croîtront selon la progression 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Au bout de deux siècles, population et moyens de subsistance seront dans le rapport de 256 à 9 ; au bout de trois siècles, 4 096 à 13 ; après deux mille ans, la différence sera immense et incalculable »*
>
> *(MALTHUS, 1798, p. 12).*

En envisageant d'une part, une progression géométrique de la population et un accroissement arithmétique des ressources d'autre part, MALTHUS prédit une rareté, voire une pénurie des moyens de subsistances dans les années et siècles à venir. La mise en évidence de cette menace par l'économiste britannique dès 1798 le différencie de ses pairs, et fait sans nul doute de ce dernier un des précurseurs du développement durable dans l'idée de préservation pour les générations futures. Associer MALTHUS aujourd'hui au débat sur le développement durable qui pose fondamentalement le problème de la croissance exponentielle de la population et de la répartition équitable des ressources intra et inter-générations semble plus que jamais justifié et légitime.

Il convient néanmoins de notifier que malgré la vision prospective que nous reconnaissons à MALTHUS il y a près de deux siècles, il a fortement été critiqué et remis en cause pour les solutions qu'il a proposées, jugées trop radicales. MALTHUS estimait que deux solutions

étaient possibles pour réduire l'accroissement de la population : un obstacle primordial et des obstacles immédiats.

L'obstacle primordial disait-il serait le manque de moyens de subsistance qui résulterait de la différence entre l'évolution géométrique de la population (1, *2, 4, 8, 16, 32, 64, 128,…)* la progression arithmétique des ressources (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,…). Cependant, cet obstacle ne serait efficace dans l'immédiat que si la famine était poussée à l'extrême.

MALTHUS (1798) relevait également deux obstacles susceptibles de produire des effets immédiats sur l'accroissement de la population : les obstacles préventifs et les obstacles destructifs. Les critiques les plus acerbes à l'encontre de MALTHUS le furent surtout pour son « frein préventif ». Afin d'anticiper l'accroissement rapide de la population préconisait l'abstinence du mariage et la chasteté qu'il regroupait dans une « contrainte morale ». Les obstacles destructifs quant à eux regroupaient l'ensemble des lois et phénomènes immuables relevant de la nature (épidémies, pandémies, pauvreté, misère,…).

En dépit des critiques qui ont été formulées à l'endroit de MALTHUS, il demeure incontestablement l'un des précurseurs dans la formulation du concept de développement durable.

L'analyse de MALTHUS n'est pas restée sans suite. En 1848, dans son ouvrage « *Principes d'économie politique* », MILL évoquait les limites du progrès industriel et les inégalités croissantes entre les différentes couches de la société. Reprenant le constat de son prédécesseur sur l'évolution de la population, il marquait son inquiétude pour les générations futures.

> *« Si l'accroissement illimité des richesses et de la population devaient oblitérer sur la terre une large part de ses agréments qu'elle peut avoir par ailleurs, je formerais le vœu sincère, pour les générations futures, qu'elles se satisfassent d'un état stationnaire, bien avant d'y être contraintes par la nécessité […] ».*
>
> MILL (1848)

Pour faire face à ce risque, MILL mit en avant la solution de « l'état stationnaire », c'est-à-dire le maintien, sans aucune augmentation, du niveau d'exploitation des ressources naturelles afin de redéfinir des priorités et des objectifs. Cet arrêt ne concernerait cependant que les pays occidentaux car une augmentation de la production affirmait –il, ne serait nécessaire dans l'immédiat que pour les pays en retard dans leur processus de développement. En mettant en

avant en plus de cela, la mauvaise redistribution des profits résultant de l'exploitation des ressources collectives, MILL abordait deux notions importantes dans l'acception contemporaine du développement durable : le développement collectif et l'équité.

Les philosophes, eux non plus, ne sont pas restés à l'écart de cette longue marche vers le développement durable. Plusieurs courants philosophiques ont axé leurs réflexions autour du lien Homme – Nature. Deux philosophes sont souvent reconnus pour leur contribution directe à l'émergence de l'écologie et indirecte à la conceptualisation du développement durable : EMERSON et THOREAU.

Co-initiateur du transcendantalisme en 1836 – mouvement philosophique qui prône la fusion de l'être et de la nature, et le retour à l'état sauvage pour appréhender la profondeur de l'existence. –, EMERSON a notamment publié un ouvrage au cours de la même année dans lequel il pose les fondements de cette vision particulière de la nature. Ce courant philosophique qui a fortement été divulgué a participé à l'éveil d'une sensibilité écologique de la population, particulièrement des « intellectuels » de l'époque parmi lesquels on compte THOREAU.

« Figure la plus marquante du transcendantalisme américain après, ou avec EMERSON »,[5] THOREAU a été un des membres les plus influents de cette pensée philosophique. Il est surtout connu pour son expérience dans la forêt au bord du lac Walden où il se retira pour être en symbiose avec une nature affranchie de rites, codes et conventions humaines. A l'issue de son expérience, il publia le journal de vie en 1854 intitulé du nom de ce lac. THOREAU reste à ce jour parmi les plus grands auteurs américains grâce à cet ouvrage.

> « *Dans la mesure où THOREAU est l'un des auteurs les plus lus par le public cultivé américain, on peut effectivement concéder qu'il a préparé le terrain pour une autre perception de la nature et de ses habitants […] ».*
>
> *(DUBAN, 2001, p. 66).*

Dans son ouvrage, THOREAU livrait une vision systémique du monde et considérait toutes les espèces vivantes (humaines, animales et végétales) égales et en interaction. Ainsi, la destruction d'une espèce aurait des répercussions négatives sur l'espèce humaine.

Pour WORSTER (2009), THOREAU et EMERSON font partie des pionniers de l'écologie. DUBAN (2001) et COSTA (2007) pensent pour leurs parts, qu'ils ont favorisé l'émergence des

[5] DUBAN (2001), p. 66

mouvements écologistes les plus extrêmes et que cela expliquerait particulièrement le succès de l'écologie profonde aux Etats-Unis.

L'arrivée de l'écologie profonde ou radicale qui militait au départ pour le respect de l'environnement puis progressivement pour la préservation de l'environnement a fait émerger une nouvelle approche du débat. Faut-il préserver ou tout simplement conserver l'environnement ? Deux clivages sont nés de cette interrogation : le courant préservationniste et le courant conservationniste.

On ne saurait présenter ces deux courants sans parler de l'apport considérable du géographe américain MARSH dans l'émergence de ces deux mouvements idéologiques (VIVIEN, 2001 ; BERGANDI et GALANGAU-QUERAT, 2008).
Dans son ouvrage de référence « *Man and nature : or physical geography as modified by human action* » publié en 1864, MARSH dressait, comme plusieurs scientifiques de l'époque, un bilan quasiment catastrophique sur l'état de l'environnement sur la base de quelques données qu'il avait collectées (GUAY, 2004). Il relevait entre autres un accroissement de la désertification résultant de l'exploitation abusive des ressources, et de certaines méthodes trop dangereuses et dévastatrices. Cette dénonciation des conséquences néfastes de l'activité industrielle qu'il considérait contraires aux intérêts économiques de la nation le poussait à décrire l'Homme comme un « agent inquiétant ».
A l'issue de son étude et des critiques émises, MARSH proposa de détecter les actions susceptibles d'avoir des externalités négatives sur l'environnement. La dénonciation ferme de l'activité industrielle en utilisant des méthodes scientifiques – bien que limitée cette époque – et l'incitation à la mise en place d'un système de veille sont assurément ce qui ont permis à MARSH de se différencier de ses confrères et d'être considéré par AUBERT et SYLVESTRE (1998) comme « le plus important » des géographes ayant étudié l'influence de l'homme sur les modifications de la nature.

> *« Mettre en évidence les dangers de l'imprudence et la nécessité de vigilance dans toutes les œuvres qui, sur une grande échelle, interfèrent avec les arrangements spontanés du monde organique et inorganique ; de suggérer la possibilité et*

> *l'importance de la restauration des harmonies altérées et de l'amélioration des régions désolées et épuisées »*[6].
>
> *(MARSH, 1864)*

Les courants préservationnistes et conservationnistes affirment tous deux s'inspirer de MARSH car il aurait pour les premiers dénoncé vigoureusement les méfaits de l'activité de l'espèce humaine et présenté l'Homme comme nuisible pour la nature. Pour les seconds, les conservationnistes, bien que MARSH ait mis en avant les externalités négatives de l'activité industrielle, il n'aurait en revanche à aucun moment préconisé une action radicale. Bien au contraire, il envisageait la continuité de l'activité industrielle mais préconiserait une veille et une prise en charge rapide des effets négatifs.

En somme MALTHUS, EMERSON, THOREAU, MILL et MARSH ont été parmi les premiers à tirer la « sonnette d'alarme » et ont fait émerger les deux courants de pensées qui se sont imposés et affrontés à cette époque.

1.1.2. Le tournant de la révolution industrielle et l'opposition préservation *versus* conservation

La naissance de cette dichotomie a eu lieu dans un contexte qui est celui du début, puis de la montée en puissance des révolutions agricoles et industrielles, c'est-à-dire du passage d'une société agricole à une société de production mécanisée des biens. L'invention de la machine à vapeur, le développement du textile, de la métallurgie et des transports, l'apparition des capitaux industriels, la mécanisation de l'agriculture, l'utilisation des engrais, sont autant de moyens et de méthodes qui ont suscité autant d'espoir que d'inquiétudes. Ces inquiétudes ont été exprimées par des naturalistes, des philosophes, des géographes, des économistes, et des hommes politiques. Mais par dessous tout, la question posée était celle des limites de l'industrialisation et de tous les progrès résultant de la révolution industrielle. L'émergence de ces deux courants était donc une réponse à cette nouvelle conjoncture.

Le courant préservationniste était le plus radical et découlait directement de l'écologie profonde d'EMERSON et THOREAU. Avec comme chef de file MUIR, il vantait la protection intégrale de la nature car il existerait un conflit et une divergence totale d'intérêts entre l'activité

[6] Tiré d'AUBERT et SYLVESTRE (1998), p. 18

économique et la survie de la planète. La seule et l'unique solution possible serait donc la préservation de la nature contre toute catastrophe imminente qui serait la conséquence d'activités humaines.

Prenant appui sur les hypothèses de THOREAU et surtout d'EMERSON, le naturaliste américain, MUIR est souvent cité pour sa vision de la nature, et pour le culte et l'admiration qu'il lui a voués. Il appréhendait la nature dans son état sauvage et s'est battu pour une sacralisation de la nature qu'il voulait préserver de l'influence de l'Homme. Ses expériences les plus connues sont les séjours qu'il a effectués dans les montagnes de la Sierra Nevada en Californie et dans la vallée du Yosemite dans le but d'apprécier les valeurs spirituelles et profondes de la nature. En 1892, MUIR créa le Sierra Club dont il a été le président jusqu'à sa mort et avec lequel il a livré son combat. De plus en plus influent, MUIR a été parmi les premiers, sinon le premier, à faire voter un projet de loi régissant le statut de parc national sur le modèle du parc de Yellowstone qui existait déjà. Il fit de la Vallée de Yosemite un parc national et s'engagea à donner le même statut à plusieurs autres espaces menacés. Au-delà de ces œuvres qui ont propulsé MUIR dans la sphère des précurseurs du développement durable, il a également marqué de son empreinte en convaincant le président américain T. ROOSEVELT du bien-fondé de la préservation de certaines zones lors d'un voyage qu'ils effectuèrent ensemble.

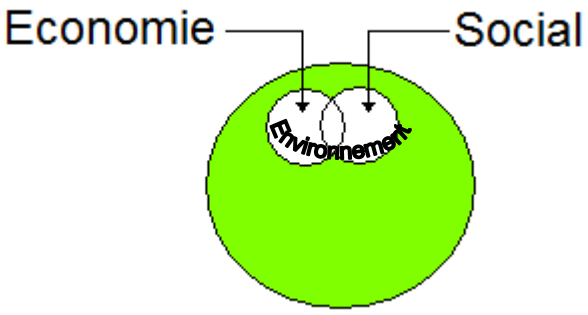
Le Sierra Club reste à ce jour une des plus grandes organisations et des plus influentes en matière de défense de l'environnement au niveau mondial. Il comptait en 2011 plus de1.4 millions d'adhérents[7]. La contribution de MUIR à la formalisation du développement durable demeure non négligeable.

De nombreux auteurs et personnalités ont adhéré à cette vision au cours de la même période, mais aussi des années plus tard. On peut par exemple citer NAESS, le fondateur et promoteur du concept « *deep ecology* » en 1973, signifiant littéralement écologie profonde. Par opposition à une écologique dite anthropocentrique – mettant les intérêts de l'Homme au cœur du système écologique –, la « *deep ecology* » remettait en cause l'industrialisation et l'aménagement des territoires par les hommes à cause des conséquences environnementales qui seraient irréversibles. Elle estimait en outre que chaque espèce vivante détiendrait des valeurs intrinsèques et que toutes les espèces seraient liées.

[7] http://www.sierraclub.org/welcome/ Visité le 3 février 2012

LEOPOLD, P.TAYLOR et bien d'autres naturalistes et associations ont rejoint MUIR, THOREAU et EMERSON dans leur conception de l'écologie.

Figure n° 2 : Des précurseurs peu soucieux d'économie et de social



Source : d'après GAUTHIER, (2004), p. 127

L'approche préservationniste de l'écologie était essentiellement axée sur l'environnement et n'était en interaction ni avec l'économie ni avec le social. Pour les premiers, les préservationnistes, l'avenir de l'environnement ne peut faire l'objet d'aucune concession. La nature doit être préservée c'est-à-dire maintenue dans son état initial le plus longtemps possible.

Ce courant préservationniste, initialement dominant a peu à peu perdu du terrain au profit du conservationnisme qui va prendre de l'ampleur à partir du début des années 1900 pour atteindre son apogée dès 1950.

Le mouvement conservationniste ou « *shallow ecology* », qui s'est principalement inspiré de MARSH promouvait quant à lui une approche anthropocentrique, voire utilitariste de la nature. Il privilégiait la survie et le développement de l'espèce humaine. La nature n'avait comme valeur que celle d'un instrument au service de la pérennisation de l'humanité. Il convient de préciser que le courant conservationniste ne remettait pas en cause l'extrême nécessité de garder un environnement sain sans lequel notre existence serait remise en cause, mais qu'à la différence du courant opposé, elle n'accordait pas une « immunité » à la nature ; elle était de ce fait moins radicale. La nature ne doit pas être utilisée sans raison. Elle ne doit être mise à contribution que pour des projets d'intérêt général qui serviraient les générations présentes et futures.

C'est précisément dans cet état d'esprit que MARX affirmait en 1867 :

> *« Une société entière, une nation et même toutes les sociétés contemporaines réunies, ne sont pas propriétaires de la terre. Elles n'en sont que les possesseurs, elles n'en ont que la jouissance et doivent la léguer aux générations futures après l'avoir améliorée en boni patres familias ».*
>
> MARX (1974, p. 159)

Dans son plaidoyer contre l'agriculture moderne dont on faisait les éloges, MARX évoquait les risques d'une rupture entre l'Homme et la nature, et les dangers des nouvelles pratiques agricoles pour les générations futures. L'Homme, affirmait-il en substance, doit conserver, voire améliorer la nature pour les conditions et se servir de celle-ci que pour combler ses besoins. En somme, l'interrogation soulevée par MARX était de savoir comment faire pour transmettre aux générations futures un environnement au moins égal ou supérieur à celui de son époque (FOSTER, 2002). Cette interrogation reste d'ailleurs entière à l'heure actuelle.

Au cours de la même période, l'icône du courant conservationniste, PINCHOT, fervent opposant de MUIR, se battait pour instaurer un système de « gestion » des forêts. Pour PINCHOT, les forêts ne devaient pas être sanctifiées. Elles devaient être utilisées pour satisfaire les besoins des générations présentes, mais il devrait s'en suivre une activité de reforestation pour le bien des générations futures. C'est en cela que les forêts devraient être gérées pour l'intérêt de toutes les générations. Jusqu'à la fin du XIX^{e} siècle, voire au cours de la première décennie des années 1900, plusieurs lois étaient en faveur du courant préservationniste. PINCHOT mena des réformes pour la gestion et le renouvellement des forêts. Son poste de conseiller, puis de ministre auprès du président ROOSEVELT était son atout et lui a permis de faire valoir ses convictions et ce courant de pensées aux yeux du monde. Sa présence aux côtés du président américain est fortement perceptible dans le discours historique prononcé par le président ROOSEVELT devant le sénat américain :

> *« Avec la croissance constante de la population et l'augmentation encore plus rapide de la consommation, notre peuple aura besoin de plus grandes quantités de ressources naturelles. Si nous, de cette génération, détruisons les ressources […] qui seront nécessaires à nos enfants, si nous réduisons la capacité de notre terre à soutenir une population, nous diminuons le niveau de vie, nous enlevons même le*

> *droit à la vie des générations futures sur ce continent »*
> *(ROOSEVELT T., 1909).*

Trois aspects distincts sont à relever dans cette déclaration. Le premier aspect est que le président américain reconnaissait que la nature est pourvoyeuse de ressources indispensable et que l'augmentation de l'exploitation des ressources naturelles était inévitable. Deuxièmement, il émettait le vœu que cet accroissement des pressions environnementales ne pénalise pas les générations futures. De ce fait toute ressource utilisée devrait être remplacée.
Enfin, il convient d'observer que cette allocution pose clairement les bases du développement durable tel qu'il a été défini quelques années plus tard par la commission Brundtland.

A leurs débuts, les conservationnistes ne concevaient la nature que comme un instrument au service de l'Homme. Progressivement, ils ont commencé à mettre en avant l'interaction entre l'Homme et l'environnement.

En 1866, le biologiste allemand HAECKEL inventait le mot « écologie » qu'il définissait comme *« la totalité de la science des relations de l'organisme avec son environnement, comprenant au sens large toutes les conditions d'existence »*[8] . HAECKEL, amoureux des néologismes – il a créé des mots tels que chorologie, phylogénie, ontogénie, etc. (MATAGNE, 2003, p. 33) –, proposait une intégratrice et fédératrice des dimensions humaines et environnementales.
Cette même vision fut celle de MÖBIUS, inventeur du concept « biocénose » – étude de l'ensemble de toutes les espèces coexistant dans un espace précis – en 1877. Möbius insistait sur l'intégration et l'interaction des espèces vivantes partageant essentiellement le même espace. Cette posture « avancée » du conservationnisme était perceptible lorsqu'il disait :

> *« Toute modification d'un des facteurs déterminant d'une biocénose a pour conséquence des modifications d'autres facteurs de celle-ci. Si l'une quelconque des conditions extérieures de vie s'écarte pendant longtemps de sa moyenne précédente, c'est toute la biocénose qui se transforme… ».*[9]

[8] Tiré de BADDACHE (2008), p. 33
[9] Tiré d'ELIE et SCHLUMBERGER (2008), p. 5.

Le zoologiste allemand mettait en garde ses contemporains sur l'impact d'un dérèglement persistant du système que composent les espèces vivantes. En réalité, à l'instar de ses prédécesseurs, MÖBIUS martelait la nécessité de remplacer les ressources utilisées mais dans des délais relativement courts. En d'autres termes, l'exploitation des ressources à des fins de progrès socio-économique pourrait s'avérer néfaste à long terme si le vide qui résulterait de cette exploitation n'était pas immédiatement comblé.

Les conclusions de MÖBIUS vont être confortées par une profusion d'idéologies qui iront dans le même sens (RAUMOLIN, 1984).

Au début des années 1880 par exemple, le géographe allemand RATZEL créait l'anthropogéographie qu'il définissait en substance comme l'étude des relations de l'homme avec le milieu terrestre. Puis, quelques années plus tard, avec E. FRIEDRICH ils introduisaient la notion de « Raubwirtschaft », étymologiquement « économie du pillage » ; concept qui sera repris par OSBORNE en 1948 à l'issue de la deuxième guerre mondiale. Pour ces deux géographes, si l'impact négatif des activités humaines sur la nature ne serait être remis en cause, ce changement de l'environnement physique aurait inévitablement des conséquences négatives sur les Hommes et leurs conditions de vie. Il y aurait donc un risque « d'effet boumerang ». Tout comme SAUER plus tard, précisément au début du XX^{e} siècle, ils suggéraient d'inscrire dans la durée les relations entre l'Homme et l'environnement (VIVIEN, 2001 ; VEYRET, 2005).

C'est dans le même état d'esprit que le géographe français RECLUS affirmait que l'Homme étant issu de la nature, il ne devrait être séparé de celle-ci. Cette vision est synthétisée par sa célèbre phrase *« l'homme est la nature prenant conscience d'elle-même »*[10]. En invitant l'homme à une prise de conscience, le géographe faisait appel à la morale. Cette prise de conscience devait être suivie de la mise en place d'actions concrètes visant à entretenir la nature. Pour ce dernier l'action de l'homme sur l'environnement pouvait selon les cas être « excellente ou pathologique ». Elle n'est pas néfaste si elle est réfléchie, partagée par tous et ne dégrade pas la beauté de la nature. RECLUS est selon JEGOU (2007, p. 21), « avec MARSH, le plus novateur de ses précurseurs ».

[10] Epigraphe portée par l'ouvrage de RECLUS E. (1905), l'homme et la Terre, Librairie universelle, Paris.

La conclusion à laquelle parviennent quasiment tous les conservationnistes est celle qui promeut la conciliation de la nature et des activités humaines ; la nature gardant toujours une place primordiale.

Le développement du conservationnisme a été marqué par un contexte mondial qui a vu naître puis s'imposer le courant néoclassique en économie à la fin du XIX^{e} siècle. A la différence des économistes de l'école classique, les économistes dits « néoclassiques » ont promu l'individualisme méthodologique dans l'analyse des faits économiques et ont reprécisé les rôles dévolus à l'Etat et aux entreprises. Pour ces économistes, la défense des valeurs et de l'intérêt général relèvent de la compétence de l'Etat tandis que les rôles sociaux et économiques de l'entreprise sont de fournir du travail aux salariés et de maximiser son profit (DELCHET, 2007). Sur la base de ces principes, deux théories importantes ont vu le jour : l'externalité et le principe « pollueur-payeur ». La première théorie met en évidence les effets positifs ou négatifs de l'économie sur l'environnement et la deuxième explique que les effets négatifs causés à l'environnement par les entreprises doivent faire l'objet d'une compensation à l'Etat à qui revient la charge de défendre de l'environnement et de l'intérêt commun.

1.1.3. L'arrivée de la « grande entreprise » et la conciliation Economie / Social

La fin du 19^{e} siècle et le début des années 1900 ont été marqués par de nouvelles théories économiques, méthodes et pratiques managériales d'une part, et surtout par l'arrivée de la « grande entreprise » d'autre part. Toutes ces théories, pratiques et changements structurels ont concouru à la recherche d'un équilibre entre les objectifs économiques et sociaux.

- De nouvelles théories économiques au service du bien-être collectif :

En 1890, un des concepts aujourd'hui incontournable en matière de développement durable est introduit par l'économiste britannique MARSHALL, un des pères fondateurs et parmi les plus influents de l'école néoclassique. Il s'agissait de la notion d'« externalité » qu'il appela dans un premier temps « économies externes ». Ce vocable visait initialement à mettre en évidence l'existence des effets extérieurs positifs sur l'activité économique (BADDACHE, 2008). Elle a cependant évolué et a été élargie à l'ensemble des conséquences ou des effets résultants des transactions économiques d'un agent qui affectent les ressources ou l'environnement des autres agents, voire leur bien-être. Ces effets jusque-là pas pris en compte dans l'étude des faits

économiques ont profondément le regard et l'analyse de la société. La pollution ou des catastrophes industrielles par exemple ont de plus en plus été associées à l'activité des entreprises.
L'école néoclassique économique a donc été productrice de nombreux travaux et théories qui avaient pour objectif faire émerger de nouvelles règles prenant en compte cette nouvelle donne.

Partant du fait que la défense des valeurs et de l'intérêt général relève de la compétence de l'Etat et que le rôle de l'entreprise est de maximiser son profit, une théorie proposant de résoudre le problème des effets externes négatifs a vu le jour dès 1920.
C'est l'économiste britannique PIGOU qui a pour la première fois proposé une taxe pour compenser les externalités négatives. Après avoir expliqué que « la pollution est une déséconomie externe dans la mesure où les dommages qu'elle provoque ne sont pas directement pris en compte par le marché »[11] et qu'elle constituait un coût pour la société qui n'était compensée d'aucune manière, il a proposé une compensation des externalités négatives sur l'environnement. Le rôle de l'Etat aurait donc été de taxer les agents producteurs d'externalités négatives et de redistribuer l'argent collecté aux victimes de ces préjudices et aux agents producteurs d'externalités positives sous la forme de subventions. Cette taxe « pigouvienne » ou principe du « pollueur- payeur » reste d'actualité près d'un siècle plus tard et est même souvent associée à la majorité les discussions sur le développement durable.

Cette contribution majeure de PIGOU qui conférait à l'Etat le rôle de régulateur d'un marché qui a montré ses limites face aux phénomènes d'externalités négatives a aussi été au cœur des réflexions de COASE (1960) qui avait un avis divergent.

Pour le prix Nobel d'économie, il n'était pas envisageable que l'Etat intervienne pour régler le phénomène d'externalités négatives. A l'instar de SMITH, COASE croyait en cette « main invisible » qui obligerait les acteurs à coopérer de leur propre gré dès qu'ils se rendraient compte de l'intérêt qu'ils auraient à ne pas négliger les conséquences externalités négatives dans leurs activités de productions et de consommations. Cette prise de conscience serait le point de départ d'un dialogue entre l'agent pollueur et les victimes. Partant du principe que les populations disposent d'un « droit à l'air pur », COASE prévoyait deux pistes à l'issue du dialogue : soit les populations ne transigent pas sur la qualité de l'air et enjoignent aux

[11] BADDACHE (2008), p. 41

entreprises d'arrêter de polluer, soit elles vendent leur « droit à l'air pur » et octroient aux industries un « droit à polluer ». C'est le principe de « droits à polluer sous compensation monétaire déterminée par le marché ». Dans ce principe, l'Etat ne serait que le garant des droits et libertés des parties prenantes. L'élaboration du protocole de Kyoto et de certains permis dont sont détenteurs certains pays et entreprises leur donnant droit à des quotas d'émissions de gaz à effet de serre découlent de cette logique. C'est toujours dans le même sens que DALES suggéra dès 1968 la création d'un marché où se feraient la vente et l'acquisition de permis. Afin de laisser le marché évalué le montant de la compensation monétaire du droit à polluer, « un marché d'échange de permis a été mis en place, quottant en Bourse, au jour le jour, le prix de la tonne de CO_2 »[12].

Bien que MARSHALL, PIGOU et COASE se soient démarqués de par la pertinence et le caractère novateur de leurs apports, de nombreux autres économistes néo-classiques ont contribué de manière moins importante certes, mais non négligeable à la formalisation du concept de développement durable. On peut entre autres citer HOTELLING (1931) ou GORDON (1954) qui évoquaient les questions d'économie des ressources naturelles et d'éthique environnementale.

Les multiples apports des économistes néoclassiques bien que novateurs n'ont pas eu un écho retentissant dans l'immédiat. La première Guerre Mondiale (1914-1918), la crise économique (1929), puis la deuxième Guerre Mondiale (1939-1945) et de nombreux autres évènements d'une ampleur moindre ont obstrué cette longue et lente marche vers la naissance du concept de développement durable. Les préoccupations liées à l'environnement furent reléguées au second plan car les Etats consacraient quasi-totalité de leurs réflexions et de leurs efforts à la reconstruction.

- De nouvelles méthodes et pratiques managériales :

L'augmentation fulgurante de la taille des entreprises industrielles américaines au début du 20^{e} siècle (CHANDLER, 1988) et les nouveaux mécanismes de gestion associés à ce changement

[12] BADDACHE, 2008, p. 42

ont entraîné de profondes mutations dans la relation « tissu économique – environnement social » (ACQUIER et GOND, 2005).

L'arrivée de la « grande entreprise » dans la société américaine a profondément révolutionné l'organisation et le fonctionnement des entreprises avec l'apparition de managers non actionnaires à la tête de celles-ci (BERLE et MEANS, 1933). Ces mutations structurelles ont fait des entreprises, des objets d'étude dont « les modalités de contrôle restent largement à définir et dont la légitimité au sein de la société américaine est loin d'être acquise » (ACQUIER et GOND, 2005, p. 8). Les entreprises étant devenues des institutions, leur moralité et leur légitimité restaient à construire au sein de la société car l'entreprise n'était plus assimilée à la personnalité du dirigeant, et donc à sa responsabilité. Cette situation nouvelle obligeait les entreprises à se procurer une légitimité sociale qui leur serait propre au sein de la société. La Responsabilité Sociale en a été la réponse. Pour HEALD (1970), c'est cette nouvelle différenciation entre manager et propriétaire ou actionnaires qui a fourni « un terreau favorable à la diffusion de l'idée de Responsabilité Sociale »[13] .

Après une période caractérisée par une succession de discours de dirigeants d'entreprises américains s'exprimant sur les questions de responsabilité des entreprises au sein de la société, c'est en 1953 que BOWEN publiait l'ouvrage intitulé « Social Responsabilities of Businessman ». Cet ouvrage reconnu à ce jour « comme l'un des travaux fondateurs de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » avait pour principal objectif de mettre en avant une théorie susceptible de joindre l'économie à la vie de la communauté. Dès la préface de son ouvrage, BOWEN présente d'ailleurs sa vision de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) par le questionnement suivant :

> *« Quelles responsabilités à l'égard de la Société devrait-on être raisonnablement en droit d'exiger de la part des hommes d'affaires ? Quels bénéfices tangibles seraient susceptibles de résulter si la prise en compte par de nombreux hommes d'affaires de leur responsabilité sociale se propageait dans le milieu des affaires? Quelles étapes devrait-on suivre, d'un point de vue pratique, pour donner plus de portée aux dimensions sociales des décisions d'entreprise ? Quels sont les autres enjeux éthiques fondamentaux auxquels les hommes d'affaires américains sont aujourd'hui confrontés ? »*

[13] ACQUIER et GOND, 2005, p. 8.

(BOWEN, 1953, p. xi).

Dans les différentes réponses apportées à toutes ces questions, il ressort de façon globale que pour BOWEN, la vie économique, et l'entreprise en particulier, devrait se substituer au bien-être social et que les décisions et actions des dirigeants d'entreprises devraient être en adéquation avec les valeurs de la société civile (IGALENS, 2011, p. 32).

Le respect de l'environnement étant aujourd'hui considéré comme une valeur importante de la société civile, c'est à ce titre que la RSE dans sa conception contemporaine offre une place de choix à la responsabilité environnementale et au développement durable.

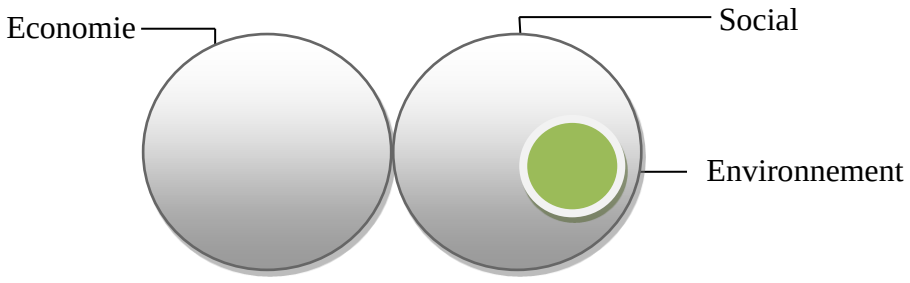
L'analyse que BOWEN a développée dans tout son ouvrage est parfaitement résumée lorsque ce dernier affirme que :

> *« La liberté unique de prise de décision économique dont bénéficient des millions d'hommes d'affaires privés, qui caractérise notre système de libre entreprise, est injustifiable si elle est uniquement favorable aux managers et aux propriétaires de l'entreprise ; elle ne peut être justifiée que si elle est bonne pour l'ensemble de la société. »*
>
> (BOWEN, 1953, p.6).

Pour l'économiste américain une décision économique n'a de sens que si elle est profitable à l'ensemble de la société. En d'autres termes, BOWEN met en évidence deux caractéristiques de la décision : la rentabilité économique et la performance sociale.

Toutes les théories économiques, méthodes et pratiques managériales développées au cours de cette période de l'histoire avaient pour ambition d'articuler la vie économique à la société. La préoccupation environnementale fut reléguée au second plan car pour les différents auteurs à l'origine de ces théories, le respect de l'environnement était une valeur à intégrer dans la dimension sociale.

Figure n° 3 : Des précurseurs à la recherche d'un équilibre socio-économique



Source : Personnel

Il convient de préciser que la période des trente glorieuses (1945-1973), caractérisée par une situation de plein emploi, de fortes croissances économiques et industrielles, des innovations technologiques, un nouveau cadre international économique et financier avec les accords-cadres de *Bretton Woods* (1944), n'a fait qu'accentuer le recul de l'intérêt environnemental du fait que tous les indicateurs socio-économiques étaient « au vert ». La priorité était l'harmonisation de la vie économique à la vie sociale.

Ce n'est véritablement qu'à partir du début des années 1970 que la marche vers la formulation du concept de développement durable a redémarré avec cette fois-ci une ampleur allant au-delà des individualités et des courants de pensées : c'est l'internationalisation et la mondialisation de la problématique de développement durable.

1.2. L'internationalisation de la problématique

Bien que les avancées majeures aient eu lieu à partir de 1970, il ne serait pas tout à fait exact de considérer le début de la décennie 1970 comme le point de départ de la prise en compte de la problématique du développement durable sur la scène internationale car plusieurs avancées de moindres ampleurs ont eu lieu dans plusieurs pays. Dès 1915 par exemple, la Commission de la conservation au Canada insistait déjà sur l'importance du respect de la nature et sur la nécessité de transmettre un capital naturel intact aux générations à venir (VAILLANCOURT, 2004 ; ALLEMAND, 2007). Cet évènement n'a pas été un fait isolé car en 1923, il eut à Paris un Congrès international pour la conservation de la nature au cours duquel on « proposa de maintenir un équilibre entre la conservation de la nature et l'utilisation de ses ressources » (VAILLANCOURT, 2004, p. 40). Dans le même élan, fut créée l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) au cours de la conférence de l'Unesco à Fontainebleau (France) en 1948.

Le premier rapport international rendu public et remettant en cause le mode développement de l'époque était d'ailleurs celui que l'UICN a publié en 1951. Ce rapport qui synthétisait un aperçu de l'état du monde en 1950 avait, dans un premier temps, mis en lumière les conséquences de l'activité humaine sur l'environnement, envisagé l'hypothèse d'un développement moins nuisible pour l'environnement. Ce rapport, bien que précurseur dans sa réconciliation entre l'économie et l'écologie fut malheureusement peu pris en compte par les

dirigeants occidentaux préoccupés par la reconstruction de leurs pays respectifs après la deuxième guerre mondiale. Ce fut aussi pour les mêmes motifs que plusieurs ouvrages, rapports et conférences eurent très peu d'ampleur.

En 1965, l'ONU créait le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), un organe technique en charge du développement. Le PNUD avait initialement pour mission d'envisager le développement autrement pour les pays en voie de développement afin de favoriser les développements social et humain, la meilleure redistribution de la richesse nationale et donc de réduire le niveau de pauvreté des populations. Dès 1966, cet organe technique a été à l'origine de toutes les grandes directives de l'ONU en matière de développement mondial. Le PNUD a ainsi créé un des indicateurs les plus importants en matière de développement durable à savoir l'Indice de Développement Humain (IDH). Le PNUD a été à l'origine du concept de « durabilité sociale » qui, elle-même n'est qu'une des composantes du développement durable. Très tôt, le PNUD a placé l'épanouissement de l'Homme au cœur du développement car un développement qui se veut durable doit donc intégrer la durabilité sociale comme une de ses composantes essentielles. Cela supposait que la croissance économique ne devrait sous aucun prétexte provoquer de déséquilibres sociaux susceptibles de détériorer les conditions de vie en raison de la destruction de capital humain ou de capital social (DUBOIS, MAHIEU et POUSSARD, 2001).

Le retour des préoccupations environnementales au niveau mondial à partir du début des années 1970, et même après, a en partie été favorisé par plusieurs faits notoires parmi lesquelles on compte essentiellement les différents accidents, catastrophes et tragédies qui ont cristallisé l'attention de toute l'humanité sur les dangers de l'activité industrielle ainsi que sur les conséquences humaines et environnementales qui en découlent.

1.2.1. Les accidents et catastrophes industriels comme des catalyseurs de la prise de conscience.

Plusieurs catastrophes d'ampleurs toutes différentes mais graves se sont succédé dès le début des années 1930 jusqu'à la formalisation du développement durable. Ces catastrophes ont toutes eu pour conséquences la remise en cause du système économique et par-dessus tout du modèle de développement industriel au niveau mondial. Elles ont en réalité favorisé une prise de conscience planétaire et accéléré la formulation du concept de développement durable en

remettant en cause un développement dont les effets collatéraux étaient irréversibles et dévastateurs.

Cela a par exemple été le cas de la tragédie de Minamata, ville située au sud-ouest du Japon, où une entreprise dénommée CHISSO exerçait une activité pétrochimique et rejetait dès 1932 des déchets de métaux dans la mer parmi lesquels le mercure, déjà reconnu comme très toxique. La contamination de la chaîne alimentaire par le mercure provoqua l'apparition progressive de symptômes récurrents tels que les difficultés à voir, à parler, la perte d'équilibre et le tremblement des mains, des jambes voire de tout le corps. La catastrophe de Minamata ne fut reconnue responsable de l'apparition de cette maladie appelée hydrargyrisme et ayant atteint près d'un millier de personnes qu'à partir de 1956. L'entreprise CHISSO fut de ce fait dans l'obligation de dédommager plusieurs milliers de personnes dès 1959. Cette catastrophe ne fut malheureusement pas un cas unique.

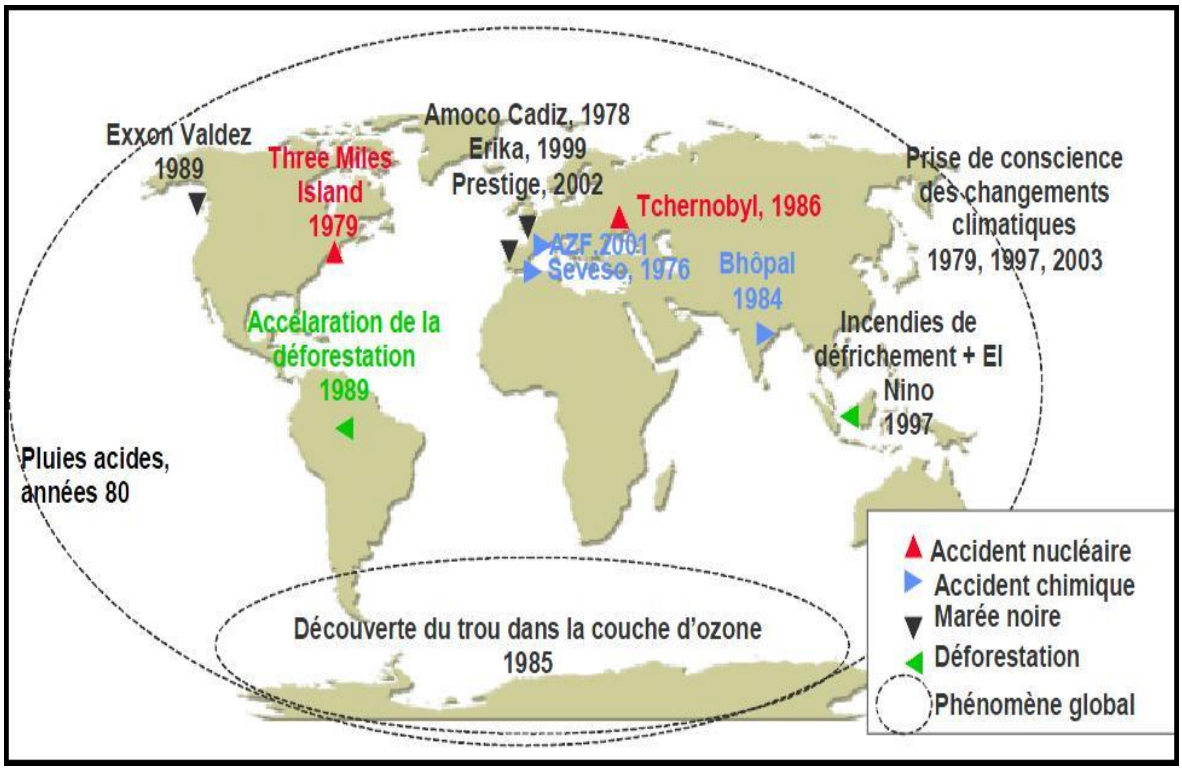
On peut également citer la « catastrophe de Seveso » qui eut lieu en 1976 en Italie, ayant provoqué une augmentation non négligeable des cancers et manifestations fœtales, la mort de plus de 73000 animaux et la contamination de terre agricole suite à une fuite de dioxine. Depuis cet accident, tous les sites de production européens à haut risque sont dits « classés Seveso ».

L'ajout à cette liste de la marée noire de l'Amoco Cadiz sur les côtes bretonnes en 1978, de la pollution du Love canal aux USA au cours de la même année et l'accident nucléaire de Three Mile Island aux Etats-Unis en 1979 ne rendent toujours pas exhaustive. Pour y remédier, en 1979 fut organisée la première conférence mondiale sur le climat à Genève à l'issue de laquelle les Etats avaient pris l'engagement de lutter contre la pollution en ratifiant la convention sur la pollution atmosphérique transfrontière à longue distance.

Malgré ces engagements un constant sans appel est fait : les catastrophes industrielles s'enchaînent et sont toujours aussi graves les unes que les autres. Les plus désastreuses furent Bhopal (1984), en Inde, au cours de laquelle l'explosion d'une usine de pesticides dégagea près de 40 tonnes d'iso cyanate dans l'atmosphère de la ville faisant ainsi plus de 20000 morts et la catastrophe de Tchernobyl (1986), en Ukraine qui fit plusieurs milliers de victimes.

Ces deux dernières catastrophes furent d'ailleurs citées quelques années plus tard dans le rapport Brundtland vulgarisant le concept de développement durable.

Figure n° 4 : Les catastrophes à l'origine d'une prise de conscience planétaire



Source : DELCHET, (2006), p. 36

Comme l'illustre DELCHET, les accidents et catastrophes qui se sont succédé n'ont épargné aucun continent. Ce constat fait à l'échelle mondiale a eu pour effet immédiat d'attirer encore plus l'attention des décideurs politiques, des ONG, des organisations internationales et d'occasionner leur entrée sur la scène internationale autour des questions socio-économiques et environnementales.

1.2.2. L'entrée en scène des ONG et organisations internationales

L'appropriation de la problématique du développement durable par les ONG, les organisations internationales, voire les Etats, à partir des années 1970 a été un tournant décisif dans la formulation de ce concept[14]. A la différence des précurseurs qui appartenaient à deux clivages

[14] L'année 1970 a été marquée par la création des deux plus importantes ONG de protection de la nature au niveau mondial à savoir Greenpeace (avec près de trois millions d'adhérents en 2010 selon http://www.greenpeace.org/france/connaitre-greenpeace) et World Wild Fund (avec de 5 millions de donateurs en 2010 selon http://www.wwf.fr/s-informer/qui-est-le-wwf). Et c'est au début de l'année suivante, le 7 janvier 1971, qu'a été créé le premier ministère français de la nature et de l'environnement.

clairement identifiés (préservationnistes *versus* conservationnistes), les acteurs internationaux se sont orientés vers une conciliation des deux approches.

Les premiers à aller dans ce sens furent des entrepreneurs, des scientifiques, des fonctionnaires, et des hommes politiques regroupés au sein du « Club de Rome » dès 1968. Ce groupe qui menait des réflexions prospectives sur des sujets de diverses natures commanda un rapport à des chercheurs du « *Massachusetts Institute of Technologie* » travaillant sous la direction de MEADOWS. Rendu et publié en 1972, ce rapport intitulé « Halte à la croissance !», et couramment appelé « Rapport Meadows » soulignait les dangers écologiques des croissances économiques et démographiques auxquels serait confronté le monde dans un contexte global caractérisé par un doublement de la population tous les 32 ans et une croissance économique, exponentielle, se faisait encore plus grande avec un doublement tous les 10 ans. Ces évolutions démographiques et économiques finiraient donc par poser de nombreux problèmes.
Sur les plans sociodémographiques par exemple, même si le nombre d'habitants sur la planète pouvait augmenter indéfiniment, cela ne saurait être le cas pour les ressources alimentaires qui finiraient par se raréfier avec l'extension des agglomérations et donc la réduction des espaces cultivables. Les besoins alimentaires en constante progression poseraient en fin de compte un problème de répartition des ressources alimentaires. Sur le plan économique par contre, la pérennité et la profitabilité de la croissance seraient relativisées car les ressources énergétiques sur lesquelles elle s'appuyait étaient non seulement périssables mais aussi polluantes au point de mettre à mal la croissance démographique à long terme.

Cette mise en perspective des futurs possibles du monde eut un écho retentissant ; ce qui vaut à ce rapport d'être considéré par de nombreux auteurs comme le véritable point de départ des réflexions sur le développement durable. Car en plus de poser de façon explicite le problème de la soutenabilité du développement – un développement qui s'étale dans le temps– dans le contexte précédemment précisé, le rapport « *Meadows* » appréhendait la croissance économique, les conditions humaines et l'environnement comme des éléments interdépendants appartenant à un ensemble plus global et qui se devait d'être plus cohérent. Autant il était vrai que la croissance démographique soutenait la croissance économique, autant cette croissance économique pouvait être une cause de ralentissement de la croissance démographique car parallèlement elle créerait la pollution qui menacerait les populations et potentiellement l'avenir de la planète. La solution préconisée fut la recherche d'un équilibre global qui devait être établi entre les pays développés et les pays émergents d'une part, et entre la croissance économique

et la préservation de l'environnement d'autre part. L'atteinte de cet équilibre serait obtenu en stoppant l'accroissement de la population et la croissance économique dans les pays développés ; d'où le nom du rapport « Halte à la croissance !».

C'est donc pour sa pertinence et le caractère novateur de ses propositions que le rapport « Halte à la croissance !» est jusqu'à ce jour plébiscité dans toutes les évocations relatives au développement durable.

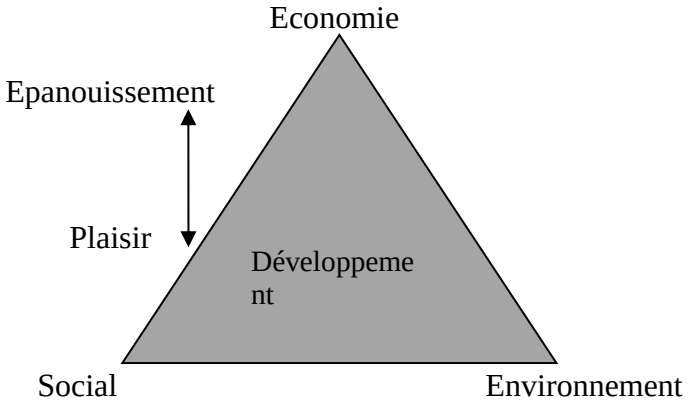
Cependant, il convient toutefois de préciser que les conclusions auxquelles étaient parvenus les auteurs du rapport *« Meadows »* s'inscrivaient dans une certaine dynamique car un an auparavant, en 1971, était publié le rapport Founex qui résumait les conclusions de la conférence qui s'était tenue deux ans plus tôt à Founex, en Suisse. Dans ce rapport, le développement et l'environnement étaient déjà considérés « les deux faces d'une même médaille » et la possibilité d'élaborer des stratégies socio-économiques responsables et respectueuses de l'environnement était envisagée. Ce rapport, bien que pertinent et presqu'aussi novateur que le rapport du Club de Rome n'interpella pas pour autant l'ensemble des acteurs, sans doute à cause des deux années écoulées entre l'organisation de la conférence et sa publication.

C'est aussi en 1972 que fut organisée la première conférence mondiale sur l'environnement et le développement, à savoir le sommet des Nations Unies sur l'Homme et l'environnement de Stockholm. Au cours de ce sommet, la question principalement abordée fut la relation entre le développement et environnement.

L'une des décisions de ce sommet fut de créer le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) qui serait l'organe technique de l'ONU pour les questions liées à l'environnement, à l'image du PNUD créé sept ans plus tôt pour des préoccupations en rapport avec le développement. La création de cet organe onusien fut un signe fort marquant l'adhésion totale et la prise en compte de la problématique environnementale au niveau international, voire planétaire.

C'est vraisemblablement à partir de cette période que le développement est appréhendé comme un système regroupant les volets économiques, sociaux et écologiques. Ces volets, tous en interconnexion et en interdépendance auraient pour finalité l'amélioration durable des conditions de vie en respectant l'environnement.

Figure n° 5 : Un développement tridimensionnel au service de l'Humain



Source : d'après BADDACHE, 2008, p. 13

A partir de cet instant, le concept de « développement » devient un « fourre-tout » qui regroupe toutes les tendances auparavant antagonistes. La préoccupation environnementale n'est plus l'apanage des écologistes radicaux mais réunis les écologistes et les partisans du développement socio-économique car le « nouveau » développement vise un meilleur équilibre entre les intérêts économiques, environnementaux et sociaux. Cependant le seul problème restant était que le mot « développement » fut longtemps assimilé à la croissance économique et opposé à l'environnement. Ce concept longtemps critiqué est considéré comme « toxique » compte tenu de son identité et de son histoire. Cette homogénéisation du concept ne convient pas à tous. Un concept plus fédérateur doit lui être substitué (BERR, 2008).

1.2.3. La recherche d'un terme fédérateur et la formalisation du concept

La conférence de Stockholm (1972) qui avait pour objectif de concilier économie et écologie fut très féconde car en sus de la décision de créer le PNUE et de rapprocher des tendances auparavant farouchement opposées, elle réussit à trouver un terme consensuel permettant de valoriser les deux aspects dorénavant inclus dans la nouvelle conception du développement : l'écodéveloppement.

Le concept d'écodéveloppement, lancé par STRONG au cours de cette conférence a été vulgarisé et défini par SACHS comme un outil heuristique, une approche au service des praticiens et décideurs leur permettant « *de choisir les solutions les plus appropriées à chaque écosystème naturel, social et culturel pour garantir l'amélioration des conditions de vie dans*

tous les groupes sociaux en solidarité avec les générations futures » (HAUBERT, 1980, p. 689).

Cette définition de l'écodéveloppement est le résultat des nombreuses critiques émises à l'endroit de la première formulation (1972) de ce concept qui avait un champ très restreint car il correspondait à une « *stratégie de développement fondée sur l'utilisation judicieuse des ressources locales et du savoir-faire paysan applicable aux zones rurales isolées du Tiers Monde* » (SACHS, 1978, p. 16).

C'est n'est qu'au bout de quelques années que l'écodéveloppement a été progressivement assimilé à un nouveau mode de développement conciliant croissance et environnement. C'est d'ailleurs à ce titre que GODARD (1998) pensait que ce terme fut proposé pour faire opposition au rapport « Halte à la croissance ! » afin de montrer qu'il était possible de continuer à faire de la croissance tout en y associant le respect de l'environnement. Les propos de SACHS (1980, p.12) illustrent parfaitement cette ambition : « *le conflit de plus en plus dramatique entre la croissance et l'état de la nature peut se résoudre autrement que par l'arrêt de la croissance* ».

Il convient de remarquer que là, tout comme dans le passé, ce sont les différentes contradictions et les états de tensions qui font émerger le concept.

Ce concept innovant formalise certes les avancées effectuées depuis l'ère des précurseurs jusqu'au début des années 1970 mais ne précisent cependant les méthodes et les modalités qui permettraient d'atteindre cet objectif. C'est fort de ce constat que Sachs relève que :

> *« L'enjeu, c'est de trouver des modalités et des usages de la croissance qui rendent compatibles le progrès social et la gestion saine des ressources et du milieu».*
>
> *(SACHS, 1980, p. 12)*

Pour pallier cette absence, SACHS propose de prendre en compte quelques éléments ayant « une valeur axiomatique »[15] afin d'atteindre l'objectif de durabilité de l'écodéveloppement (GODARD, 1998 ; VIVIEN, 2003) :

- la mise en valeur des ressources locales et l'élaboration de techniques spécifiques à chaque région ou localité pour satisfaire les besoins de fondamentaux des différentes

[15] Cette expression a été utilisée par GODARD (1998) pour marquer le caractère évident, incontestable, voire paradigmatique des propositions de Sachs.

communautés. Les règles et les méthodes doivent être transposables et adaptables selon les situations ;

- la priorité accordée au respect de l'environnement dans toutes les actions visant à améliorer les conditions de vie des communautés et des individus ;

> *« L'échelle de l'intervention humaine dans la nature a atteint aujourd'hui des proportions suffisamment dangereuses pour que la prudence écologique devienne la règle ».*
>
> *(SACHS, 1980, p. 29)*

- la prise en compte de façon équitable des besoins des individus dans leur globalité et pris séparément des générations présentes et futures ;
- un management participatif associant les populations concernées par les décisions prises afin de mieux cernés les besoins et de mieux prendre en compte les spécificités de chaque situation et de chaque population.

Au-delà de ces dimensions, Sachs insistait fortement la nécessité de sensibiliser les populations au respect de l'environnement et sur la coordination de tous les éléments sus cités qui devrait être effectuée par un « planificateur » qui veillerait également à associer toutes les parties prenantes au niveau local (SACHS, 1978). Ce planificateur serait donc un animateur et un fédérateur devant concilier des exigences civiques et industrielles (GODARD, 1998).

Le concept d'écodéveloppement est de par sa philosophie à n'en point douter un concept précurseur du développement durable et peut aujourd'hui s'en prévaloir comme tel (SACHS, 1993 ; GODARD, 1998).

Bien que cette section soit consacrée au processus de formalisation d'un concept fédérateur, il nous serait préjudiciable de ne pas évoquer un évènement qui a contribué à la remise en cause et à la mise en évidence d'un développement qui s'est avéré éphémère : les chocs pétroliers. Le premier choc pétrolier qui eut lieu entre octobre et décembre 1973 avec comme conséquence le quadruplement du prix du baril de pétrole décidé par l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) a permis aux pays industrialisés de prendre conscience du fait que leurs économies étaient fortement dépendantes des énergies non renouvelables, principalement du pétrole. Il se produit à partir de cet instant un « choc des esprits » incita les Etats et les individus

à faire des économies d'énergie et à réduire leur dépendance aux ressources naturelles non renouvelables à l'image du plan dénommé « la chasse au gaspi » en France qui annonçait des restrictions de consommation de carburants et proposait des méthodes de conduites plus économiques (JEGOU, 2007).

Après près de huit (8) ans de consensus autour du vocable « écodéveloppement », c'est en 1980 qu'a été formulé un deuxième concept s'inscrivant dans le même état d'esprit que celui de l'écodéveloppement, c'est-à-dire promouvoir un développement qui concilie croissance économique et préservation de l'environnement. Ce nouveau mode de développement, « sustainable development », fut promu dans le rapport « Stratégie Mondiale de la Conservation » rédigé conjointement par l'UICN, le PNUE et la WWF. La traduction de ce néologisme varie entre « développement durable » et « développement soutenable ». Dans ce rapport, le « développement durable » est défini comme :

> *« Un type de développement qui prévoit des améliorations réelles de la qualité de la vie des hommes et en même temps conserve la vitalité et la diversité de la Terre. Le but est un développement qui soit durable. À ce jour, cette notion paraît utopique, et pourtant elle est réalisable. De plus en plus nombreux sont ceux qui sont convaincus que c'est notre seule option rationnelle »*[16].

Le rapport « Stratégie mondiale de conservation » visait deux grands objectifs à savoir :

- mettre en évidence, d'une part, le caractère global et systémique des problèmes liés à l'environnement et d'autre part, l'importance du niveau local dans la résolution de ses problèmes ;
- inciter les organismes internationaux et régionaux, les Etats, les collectivités locales, les communautés et les groupes sociaux à élaborer des stratégies cohérentes de conservation de la nature qui s'étendraient sur le long terme. Cette stratégie appréhenderait sur le long terme les enjeux des sociétés humaines en conciliant l'environnement et le développement.

L'assertion ci-dessous, extraite de la section 13 de la Stratégie mondiale de la conservation illustre à bon escient les objectifs dudit rapport :

[16] www.unep.org/Geo3/geo/french/049.htm

> « *La participation des communautés locales, notamment par la consultation, la planification, la prise de décisions et la gestion, est un moyen précieux de tester et d'associer les objectifs économiques, sociaux et écologiques. Elle est en outre un moyen d'éviter les décisions inconsidérées et constitue un instrument éducatif qui permet de faire comprendre au public l'importance de la conservation et les problèmes qui se posent, et aux planificateurs et dirigeants, les préoccupations de l'opinion* »
>
> *(PNUE, UICN, WWF, 1980, section 13).*

Au regard de cette assertion, un premier constat peut être fait. Les objectifs recherchés sont similaires à ceux de l'écodéveloppement, notamment l'implication des communautés locales, la prise de décisions concertées et la nécessité de sensibiliser la population à l'importance de la préservation de l'environnement. La nouveauté de ce rapport ne se situe donc qu'au niveau du concept « développement soutenable » et de sa reformulation. Ce constat est aussi partagé par Chartier qui pense que l'évolution du discours n'a pas été radicale mais que bien au contraire, « l'analyse de la *Stratégie* montre en effet que certains changements n'ont été que rhétoriques et sans effets pratiques immédiats » (CHARTIER, 2004, p. 182).
En outre, cela permet également de constater que la notion de développement durable, de par sa généalogie a toujours été l'objet de « flous sémantiques » dès ses premières formulations.

Pour ALLEMAND (2007), c'est cette définition du développement durable qui marque le point de départ de la formulation du développement durable tel qu'il est envisagé aujourd'hui.

En 1982, dans le cadre de « Stockholm plus dix » et compte tenu des signaux faibles devenant de plus en plus précis émis par les différents organismes nationaux et internationaux, associations et organes techniques de l'ONU, l'Assemblée Générale des Nations Unies a commandé un rapport sur l'écodéveloppement et décidé de créer une commission pour cela (BRUNEL, 2004).

Cette commission a été mise en place en 1984 et placée sous la direction de BRUNDTLAND, ancienne Premier ministre norvégienne. Composée de ministres d'affaires étrangères, d'économistes, de hauts fonctionnaires des finances et de la planification, et de responsables

dans les domaines de l'agriculture, la science et la technologie, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) s'était vu confier trois principaux objectifs :

- relever les problèmes liés à l'environnement et au développement puis formuler des propositions pour une action efficace et conciliante ;
- proposer un nouveau cadre de coopération internationale ;
- inciter à la prise de conscience et fédérer de tous les acteurs autour des questions de l'environnement et du développement.

Le rapport intitulé « Notre avenir à tous » mais plus connu sous le nom de « rapport Brundtland », du nom de la présidente de la CMED, est rendu quatre ans plus tard, en avril 1987. Le diagnostic qui est fait est largement publié mais n'est pas nouveau comme le souligne VIVIEN (2003, p. 16) *: « certains modes de développement dégradent l'environnement et, inversement, un environnement dégradé constitue un frein pour le développement »*. Voulant concilier ces deux dimensions, le rapport Brundtland officialise et présente le développement durable comme la solution. Ce rapport définit le développement durable comme :

> *« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de "besoins", et particulièrement les besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient de donner la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir »*
>
> *(CMED, 1988, p. 51).*

Pour résumer sa définition et sa façon de penser, la Commission propose une définition synthétique du développement durable :

> *« Le développement soutenable vise à favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'Homme et la nature »*
>
> *(CMED, 1988, p. 76).*

Il ressort de ces deux définitions que le rapport Brundtland concilie deux approches historiquement antagonistes présentées au préalable dans ce chapitre : l'approche malthusienne

qui consiste à agir sur la démographie et l'approche de certains économistes qui consiste à agir sur la croissance avec la mise en place d'une « nouvelle ère de croissance ». La Commission a, d'une part, recommandé aussi aux pays en développement de mettre en place des mécanismes visant à réduire leur démographie et, d'autre part, proposé un taux fixe de croissance annuel de 5 à 6% pour les pays en développement et de 3 à 4 % pour les pays industrialisés.

Le rapport Brundtland concilie également les courants préservationnistes et conservationnistes car en parlant de l'intérêt de la conservation et de la mise en valeur des ressources naturelles, il reprend les thèses des conservationnistes qui estimaient pour la majorité d'entre eux que la nature ne devrait pas être « sanctuarisée ». Mais dans ce rapport, la CMED estime aussi que la préservation est insuffisante pour les espèces animales et végétales et qu'elles doivent être protégées, reprenant ainsi les arguments du préservationnisme qui avaient été à l'origine des premiers parcs nationaux (VIVIEN, 2003).

Ce point de vue est partagé par VAILLANCOURT qui, mettant en avant l'aspect consensuel du développement durable relevait que :

> *« Le concept de développement durable, tel que mis de l'avant par la commission Brundtland, constitue un compromis entre diverses tendances importantes au plan international, tout particulièrement entre ceux qui croient qu'il faut protéger l'environnement biophysique parce qu'il représente une valeur en soi, ceux qui croient que la nature et ses ressources doivent servir avant tout au bien-être et au développement des humains en général, et ceux qui sont surtout intéressés par le développement dans les pays pauvres du Tiers-Monde »*
>
> *(VAILLANCOURT, 1991, p. 19).*

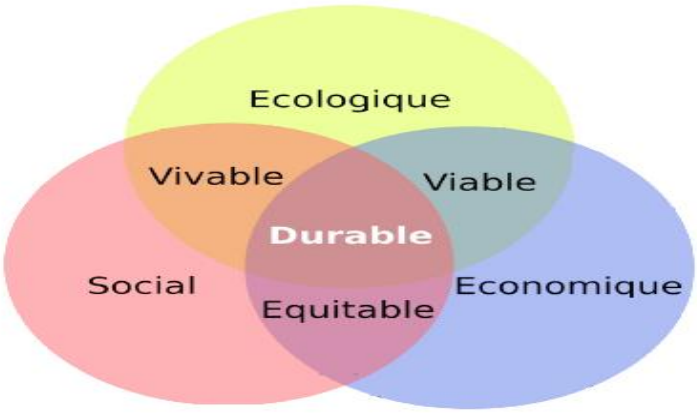
Il convient aussi de constater que dans sa définition, le développement durable reprend la philosophie et l'état d'esprit de l'écodéveloppement et du développement durable tel que défini en 1980.

De tout point de vue, le rapport Brundtland est un rapport de consensus (VAILLANCOURT, 1991 ; VIVIEN, 2003 ; GABRIEL et GABRIEL, p. 203). Et c'est d'ailleurs à ce titre que CARON et TURCOTTE (2006, p. 161) parlent du « rôle de médiateur du concept de développement durable ». KRIEG-PLANQUE (2010) parle quant à elle d'un « opérateur de

neutralisation de la conflictualité » et WOLF (2009), de « l'émergence d'une nouvelle convention ».

Grâce à son importance du fait de sa création par l'Assemblée des Nations Unies, et aussi de sa composition qui regroupait des ressortissants de tous les continents et toutes les tendances, la CMED a inscrit le concept de « développement durable » dans la littérature, la culture et la conscience mondiale. En guise d'exemple, la littérature des sciences de l'environnement s'est focalisée sur la notion de soutenabilité écologique, la littérature économique quant à elle s'est concentrée sur les soutenabilités forte et faible en appréhendant la nature comme un capital au service de l'amélioration des conditions humaines (GODARD, 1994 ; GUAY, 2004, p. 10). Et on parle de plus en plus de « durabilité sociale » (DUBOIS, MAHIEU ET POUSSARD, 2001). Au-delà de cet aspect, la force du rapport Brundtland réside dans son approche. Il ne s'est pas limité à réconcilier les différentes tendances qui ont précédé l'émergence du développement. Mieux, il les a présentées sous une vision systémique au sein de laquelle les aspects humains, économiques et environnementaux sont interdépendants et en constante interaction. Le développement durable a pour finalité de parvenir à une société vivable, viable et durable.

Figure n° 6 : Le champ d'application du développement durable



Source : Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement

Cette figure très souvent utilisée pour représenter le développement durable illustre à elle seule les principes et l'objectif de celui-ci. Les trois cercles représentent chacun un des piliers du développement durable à savoir : économie, social et environnement. Chaque pilier est porteur d'un principe : l'efficacité économique pour le pilier « économie », l'équité sociale pour le pilier « social » et l'intégrité écologique pour le pilier « écologique ». L'objectif fondamental

du développement durable est de respecter ces trois principes dans toutes actions, décisions et stratégies. Le chevauchement des trois cercles illustre l'interdépendance et l'interaction entre les différents piliers. A ces trois piliers s'ajoute cependant une variable d'ordre temporel qui est la « solidarité entre les générations présentes et futures » (BRUNEL, 2004, p. 53).
Jusqu'au début des années 1990, plusieurs critiques ont été émises à l'endroit de la CMED et de sa définition du développement durable, notamment sur son manque de précisions. Comment définir les besoins des générations à venir ? Comment avoir une idée de ce qu'elles voudront et aimerons ? Quelle sera la société de demain ? (GUAY, 2004, p. 5). La seconde critique émise à son encontre est qu'à l'image de sa composition, la CMED n'a pas associé les entreprises à la définition du développement alors que ce sont des agents économiques importants et les principaux responsables de la pollution du fait de leur activité industrielle.

Les entreprises, véritables acteurs de la croissance économique mais aussi responsables de la dégradation de l'environnement n'ont réellement été associées aux discussions tentant de concilier ces deux volets qu'à partir de 1992 (MATHIEU et SOPARNOT, 2009). C'est lors de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED) de Rio de Janeiro en 1992 à laquelle ont participé 173 chefs d'Etats, des ONG et des entreprises qu'a été sacralisé le développement durable et qu'il a pris son envol (BRUNEL, 2004 ; VAILLANCOURT, 2004). Cette conférence a adopté l'« Agenda 21 » et la Déclaration sur la gestion, la conservation et le développement durable des forêts.

L'objectif initial de l'Agenda 21 était de recenser 21 actions primordiales auxquelles les Etats et les collectivités locales essentiellement devraient s'attaquer en priorité pour devenir un monde viable, vivable et équitable. En fin de compte, il en est ressorti un plan de près de 800 pages comprenant 40 chapitres et 27 principes. L'Agenda 21 abordait notamment les questions socio-économiques (santé, lutte contre la pauvreté, mode de consommation, etc.), de gestion des écosystèmes, de renforcement du rôle des principaux groupes, et de coopération internationale et juridique. Bien que l'objectif initial n'ait été atteint, le plan « Action 21 » reste cependant une orientation et un ensemble de principes au sein desquels les acteurs publics inscrivent leurs actions. Parmi les 27 principes répertoriés par la CNUED, trois (3) principes ont le plus souvent été repris et considérés comme représentatifs de « l'esprit » du développement durable : le principe de précaution, le principe de solidarité et le principe de participation (BOUTAUD, 2005, p. 55).

Encadré n° 3 : Trois principes de la CNUED dits représentatifs de l'esprit du développement durable

- Le principe de précaution : il est celui qui est le plus associé au développement durable parmi les 27 principes de la CNUED.

« En cas de risques de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement » (principe 15).

- Le principe de solidarité : la solidarité entre les générations (intergénérationnelles) et au sein des générations (intergénérationnelles) constituent l'essence de la définition du développement durable qui, rappelons-le, place l'humain au centre du développement.

« L'élimination de la pauvreté qui constitue une condition indispensable du développement durable, afin de réduire les différences de niveaux de vie et de mieux répondre aux besoins de la majorité des peuples du monde » (principe 5).

A ce principe qui promeut la solidarité intra-générationnelle, il conviendrait d'associer ce passage de la déclaration de Rio qui promeut quant à lui la solidarité intergénérationnelle :

« Le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures ».

La solidarité intra-générationnelle n'incarne qu'une dimension spatiale alors que la solidarité intergénérationnelle incarne quant à elle une dimension spatio-temporelle.

- Le principe de participation était présent dans l'écodéveloppement, dans les définitions du développement durable (1980, 1987) et est fortement présent dans la déclaration de Rio.

« La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. (…) Les Etats doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant les informations à la disposition de celui –ci » (principe 10).

Ce principe insiste sur la nécessité d'associer à tous les niveaux les populations concernées, dans leurs plus grandes diversités. Il s'agit de concilier le niveau global au local. Le rôle de l'Etat jouerait le rôle d'un facilitateur.

Source : Inspiré de BOUTAUD, (2005), pp. 55-57

La CNUED a par la suite parrainé la signature de plusieurs conventions internationales portant respectivement sur la diversité biologique (1992), les changements climatiques (1994) et la lutte contre la désertification (1996).

En 1997, l'Assemblée Générale des Nations Unies, sur une initiative de *la Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) et du PNUE lance la Global Reporting Initiative (GRI). La GRI avait pour objectif de créer un cadre de travail commun pour l'élaboration des rapports sur le développement durable au sein des entreprises, ONG et

associations, à l'image des rapports financiers et d'activités rédigés en fin d'exercice. Il s'agit donc d'intégrer le développement durable dans l'évaluation des performances des organisations. Cette initiative fut la première à placer les entreprises au cœur du développement durable. L'adoption de la GRI restait cependant une démarche volontaire, donc non contraignante.

Au cours de la même année, a également eu lieu l'adoption du protocole de Kyoto – traité international qui avait pour objectif de réduire les émissions de gaz à effets de serre – dont les pays signataires se rencontrent une fois tous les ans. Ce protocole qui n'a malheureusement pas eu l'effet escompté compte tenu de la non ratification dudit traité par certains Etats a finalement abouti sur la création d'un « marché de droits à polluer » où les pays pollueurs achètent des « crédits de carbone » aux pays qui polluent moins et qui n'utilisent pas la totalité de leur « droit à polluer ». C'est dans le même élan qu'a été ouvert en 2005 un « marché européen des droits à polluer » dont la mission principale est de fixer un prix de marché au coût social que représente cette externalité négative qu'est la pollution.
Il convient de remarquer que tous les principes et méthodes qui découlent du protocole de Kyoto (considération de la pollution comme une externalité négative, marché de droits à polluer et détermination du prix par le marché) ne sont pas nouveaux car MARSHALL (1890), PIGOU (1920) et COASE (1960) avaient tour à tour préconisé cette démarche comme nous l'indiquions précédemment.

C'est toujours dans cette volonté d'associer les entreprises qu'ANNAN, Secrétaire général de l'ONU, interpellait les multinationales au forum économique mondial de Davos en 1999 en leur demandant de ne pas attendre la ratification des traités par leurs Etats respectifs pour s'engager dans le développement durable. A cet effet, il suggérait la mise en place d'un Pacte mondial.
Ce pacte mondial fut lancé en l'an 2000 avec l'aide d'une cinquantaine de grandes entreprises et avait pour objectif d'encourager les entreprises à adopter des pratiques à l'international en harmonie avec une éthique et des valeurs mondialement reconnues dans trois domaines : les droits humains (dimension sociale), le travail (dimension économique) et l'environnement (dimension écologique). De même, elles devaient exiger de leurs partenaires et sous-traitants qu'ils respectent les principes et exigences du développement durable. L'acceptation de ce pacte engagerait donc les entreprises à intégrer ces principes au cœur de leur stratégie et de leurs prises de décisions.

Le Pacte mondial reste notamment très critiqué du fait de son caractère non obligatoire. Ainsi, certaines organisations militantes pensent que « l'absence d'engagement, de contraintes juridiques et de sanctions économiques en cas de non-respect du Pacte est susceptible de poser des difficultés » car le pacte permettrait à certaines entreprises ne pratiquant pas le développement durable de redorer leur image sous l'égide de l'ONU (AFNOR, 2008, p. 40).

En Mai 2001, une recommandation de la Commission Européenne concernant la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés de l'Union Européenne préconisait que les dépenses environnementales figurent au poste des charges et que les informations sur les aspects environnementaux soient publiées si elles ont un impact sur la performance globale ou sur les résultats financiers de l'entreprise.
Dans la même perspective, la France adoptait la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) qui impose aux sociétés françaises cotées en bourse de préciser dans leurs rapports annuels la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Cette nécessité d'associer les entreprises a été réaffirmée en 2002 (Rio+ 10), lors du Sommet mondial de Johannesburg en Afrique du Sud au cours duquel il a été préconisé la création d'un cadre réglementaire stable et transparent en matière du développement durable pour les entreprises du secteur privé (Article 29 de la Déclaration de Johannesburg).

> *« Les entreprises sont elles aussi concernées. Sans le secteur privé, le développement durable restera un rêve sans lendemain. Nous ne demandons pas aux entreprises de faire autre chose que ce qu'elles font normalement, nous leur demandons seulement de le faire autrement »*
>
> *(ONU, 2002, p. 179).*

Le sommet de Johannesburg a été une rencontre sur l'implémentation de façon réelle du développement durable dans tous les secteurs d'activités, publics ou privés. Ce sommet fut par ailleurs l'occasion de replacer les entreprises au cœur du développement durable et une invitation au redéploiement de leurs méthodes face au nouvel enjeu des entreprises dans une « ère nouvelle » qui est celle du développement durable. Le « Sommet de la Terre » de Johannesburg a été de beaucoup dans l'appropriation du développement durable par les entreprises.

Plus récemment, plusieurs conférences et sommets internationaux ont eu lieu. On compte parmi ceux –ci, le Sommet de Copenhague au Danemark en 2009 qui avait pour but principal d'aboutir à un accord devant remplacer le protocole de Kyoto qui arriverait à terme en 2013, le Sommet de Cancun au Mexique en 2010 ou encore le sommet de Rio +20 en 2012. Toutes ces rencontres n'ont malheureusement pas été à la hauteur des attentes de toutes les parties prenantes compte tenu de la gravité de la situation économique depuis les crises financières et économiques de 2008 qui ont été suivies de la crise des dettes souveraines de certains pays européens dès 2010. Comme lors de la période ayant suivi la deuxième guerre mondiale et dans toutes les périodes de l'histoire, les préoccupations liées au développement durable ont une fois de plus été reléguées au second plan en raison d'une situation économique critique. Cette observation pose notamment la question de l'importance de chacun des trois piliers qui composent le concept de développement durable.

Certains accidents récemment survenus ont cependant continué à cristalliser l'attention de l'humanité sur les dangers de l'activité industrielle et sur ses éventuelles conséquences en matières sociale et environnementale. La marquante et dont les dégâts restent à ce jour difficiles à estimer est la catastrophe de Fukushima qui s'est produite au Japon en mars 2011. Cet accident nucléaire associé à un tremblement de terre et un tsunami d'une violence inouïe a été classé au niveau 7, soit le plus élevé, de l'Echelle Internationale des Evènements Nucléaires (INES) au même titre que la catastrophe de Tchernobyl qui eut lieu en 1986. Les conséquences de cette catastrophe furent nombreuses. D'après AMANO, directeur général de l'Agence Internationale de l'Energie Atomique (AIEA), *« public confidence in the safety of nuclear power plants has been deeply shaken throughout the world »*[17]. Cette perte de confiance a été à l'origine de la remise en cause de l'utilisation de l'énergie nucléaire dans plusieurs pays dans le monde, et plus particulièrement en Europe.

C'est à ce titre que le Japon a décidé de recentrer son boulevard énergétique autour des énergies renouvelables et que l'Allemagne a pris la résolution à la mi-avril de la même année de sortir progressivement du nucléaire civil à l'horizon temporel 2022. La même décision a été prise en Suisse.

[17] « La confiance du public dans la sûreté des centrales nucléaires a été profondément ébranlée à travers le monde ». AMANO, conference « *Atoms for Peace in the 21st Century »,* Paris le 28 Avril 2011. http://www.iaea.org/newscenter/statements/2011/amsp2011n011.html

L'Italie qui était sortie du nucléaire par référendum dès 1987, à la suite de la catastrophe de Tchernobyl (1986), envisageait de relancer ses activités nucléaires dès 2013 avec la construction d'un réacteur nucléaire. A la suite de la catastrophe de Fukushima, et compte tenu du nombre important de séismes enregistrés, le gouvernement italien a renoncé son projet de retour à l'énergie nucléaire.

En France, depuis cette catastrophe et à la faveur de l'élection présidentielle de mai 2012, la centrale nucléaire de Fessenheim, la plus ancienne de parc énergétique n'a cessé d'être au cœur des débats et l'engagement a été pris de diminuer la part importante du nucléaire dans la production d'électricité française de 75% en 2012 à 50% à l'horizon 2025.[18]

D'autres pays en revanche, à l'instar de la Chine et des États-Unis d'Amérique (USA) ont maintenu l'utilisation de l'énergie nucléaire et envisageait même de l'accroître dans les années à venir privilégiant plutôt la gestion des risques au principe de précaution.

Au-delà de ses conséquences politiques qui ont eu un impact sur les stratégies des Etats et celles des entreprises en relation avec le secteur du nucléaire, il y a eu également des impacts sanitaires et environnementaux, une forte contamination radioactive et des dégâts humains (perte en vies humaines, maladies, etc.).

[18]http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/energie-environnement/actu/0202326636524-fermeture-de-fessenheim-matignon-va-nommer-une-personnalite-qualifiee-500390.php

Synthèse du chapitre

L'objectif de ce premier chapitre était d'appréhender le concept de développement durable selon une approche historique, longitudinale et pluridisciplinaire afin de cerner le contexte historique et sociétal qui a favorisé l'émergence de ce concept. Comme le précise GIORDANO (2003, p. 17), *« […] cette nécessité d'explicitation est cruciale, tant la nature historique et sociale des objets de recherche rend profondément contextuelles nos connaissances »*.

Au regard de ce qui précède, force est de constater que l'émergence du concept de développement durable est « une réponse à un contexte historique particulier »[19]. A l'issue de cette évocation historique, nous avons pu remarquer que la notion de développement durable a de multiples origines : géographie, philosophie, anthropologie, démographique, économie, politique, société, etc. Cette diversité d'origines justifierait en partie son caractère à la fois polymorphe et protéiforme actuel.

Il ressort aussi de cette approche historique que le concept de développement durable est le résultat d'un débat initialement axé sur la relation entre l'Homme et la nature – notamment son insertion dans celle-ci – qui s'est progressivement étendue à la recherche d'un équilibre entre l'activité humaine (socio-économique) et la pérennisation de l'environnement.[20] Dès le début du 20e siècle, certaines théories économiques visaient d'ores et déjà à faire converger ces deux domaines auparavant antagonistes.
La question qui est aujourd'hui posée n'est plus celle de la convergence mais plutôt celle de l'intégration des préoccupations environnementales et sociales au sein de l'activité économique, précisément au sein de la stratégie des entreprises.
Bien qu'associées depuis le début des années 1990 dans le processus de formalisation et de promotion du développement durable (MATHIEU et SOPARNOT, 2009), de très nombreuses entreprises tardent à l'intégrer dans leurs stratégies respectives.

En dépit du cheminement de la problématique du développement durable de MALTHUS à ce jour, et malgré sa conceptualisation par la commission Brundtland depuis 1987, cette notion

[19] GUAY, (2004), p. 21
[20] Le point de départ du processus de formalisation du développement durable (Homme/Nature) et la place centrale qu'occupe l'environnement dans l'acception actuelle du développement durable explique la forte connotation écologique de du concept.

demeure très peu opérationnelle et très équivoque (GLADWIN, KENNELLY et KRAUSE, 1995). Il nous semble donc indispensable, dans le second chapitre, de stabiliser ce concept et de le mettre en perspective en science de gestion.

.

CHAPITRE 2 : MISE EN PERSPECTIVE DE LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DURABLE EN GESTION

Plan du chapitre 2 : Mise en perspective de la problématique du développement durable en gestion

2.1. La définition institutionnelle du concept de développement durable

2.2. Les différentes définitions et approches managériales du concept de développement durable

2.2.1. Les approches managériales du développement durable

2.2.2. Le développement durable en sciences de gestion : une approche par les acteurs

2.2.2.1. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme modalité de mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise

2.2.2.2. Le Management environnemental comme modalité de mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise

Synthèse du chapitre

2. Mise en perspective de la problématique du développement durable en gestion

Le syntagme « développement durable » demeure à ce jour une notion polysémique, polymorphe et protéiforme. Selon BOIRAL et CROTEAU (2004, p. 259), « le caractère polymorphe du développement durable a en effet donné lieu à des interprétations et des approches aussi nombreuses que variées, relevant ainsi la plasticité d'un concept qui semble en perpétuelle métamorphose ». Toujours à ce sujet, GEORGESCU-ROEGEN affirmait : « Il n'y a pas le moindre doute que le développement durable est l'un des concepts les plus nuisibles » (correspondance avec Berry, 1991).
En 1989, lors d'une étude de la Banque mondiale menée par PESSEY, 37 significations différentes du développement durable avaient déjà été répertoriées. HATEM quant à lui en recensait 60 à la même époque (LATOUCHE, 2003, p. 25). Dans les années 1990, MARSHALL et TOFFEL (2005) dénombraient plus de 100 acceptions du développement durable.

La diversité des significations qui lui sont octroyées et leurs caractères évolutifs nous obligent donc à stabiliser le concept de « développement durable » afin d'obtenir une univocité qui nous semble indispensable pour la suite de ce travail. Qu'est-ce donc réellement le développement durable pour les entreprises ? Quelle est la définition de ce concept en sciences de gestion ?

Toutes les définitions et approches managériales du développement durable prennent appui sur une définition devenue paradigmatique, voire canonique qui est celle donnée par la commission Brundtland. Nous ne dérogerons pas à cette règle et partirons de cette définition institutionnelle pour aborder les approches gestionnaires dudit concept.

2.1. La définition institutionnelle du concept de développement durable

Le développement durable est un concept à la fois polymorphe et protéiforme (GLADWIN, KENNELLY et KRAUSE, 1995) qui est mis en œuvre de différentes manières. Il « change d'apparence » en fonction des contextes dans lesquels il est implémenté et des acteurs qui le mobilisent (GUTSATS, 1983 ; GHERRA, 2010). Ce concept dit « caméléon » a certes plusieurs définitions mais celle admise par tous est celle qui fut formulée par la commission

BRUNDTLAND dans le rapport « Notre Avenir à tous ». Ce rapport qui a institutionnalisé le concept de « développement durable » le définit comme :

> *« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».*
>
> *(CMED, 1988, p. 51).*

La prise en compte du long terme est l'aspiration première du développement durable. Pour atteindre cet objectif qui est de permettre aux générations actuelles de satisfaire leurs besoins tout en préservant la capacité des générations futures de satisfaire les leurs, le développement durable s'appuie sur trois principaux piliers ou dimensions.

- La dimension économique : l'efficacité économique et/ou l'efficience doivent être recherchées dans toute stratégie, décision ou action mise en œuvre par les agents économiques. La prise en compte des préoccupations soulevées par la problématique du développement durable (sociales et environnementales) ne doit, en aucun cas, avoir d'incidences négatives sur la performance économique et la création de valeur. Le développement durable ne remet pas en question la finalité économique des entreprises (PERSAIS, 2001). Cette dimension est souvent résumée par la notion de prospérité économique.
- La dimension environnementale : les changements climatiques et les catastrophes industrielles – dont l'importance et les conséquences ont été développées précédemment – qui se sont succédé depuis plusieurs décennies ont révélé les limites du développement tel qu'il avait toujours été appréhendé. La prise en compte du facteur environnemental est devenue une impérieuse nécessité pour la bonne qualité de vie des générations présentes et pour le bien-être des générations futures. La préservation de l'environnement doit être intégrée dans les contraintes qui s'imposent aux organisations. Les entreprises doivent continuellement réduire leur empreinte écologique. La recherche d'outils, de pratiques et de solutions plus respectueuses de l'environnement doit être une priorité pour peu qu'elle n'impacte pas négativement la performance économique. Les entreprises sont encouragées à chercher leur croissance économique dans « l'économie verte » et l'éco-conception.

- La dimension sociale : les entreprises doivent s'intégrer dans la société et contribuer à son développement. Cela passe notamment par l'identification des parties prenantes et par la prise en compte de leurs aspirations et de celles de la société en général. La gestion des parties

prenantes doit être intégrée dans la gestion de l'entreprise. Pour POISSON-DE HARO (2011, p. 57), les actions sociales de l'entreprise peuvent aller « du financement d'une ONG à la promotion du fait que les employés de différents niveaux hiérarchiques puissent donner de leur temps et offrir leurs compétences à des organismes à but non lucratif dans leur communauté ». Dans certains pays en voie de développement (le cas de la République du Congo par exemple) où les populations ont un accès difficile à l'eau, à l'électricité, à la santé, et/ou à d'autres besoins physiologiques, certaines grandes entreprises lorsqu'elles s'installent construisent des forages, financent la construction ou la réhabilitation d'écoles, de dispensaires, de routes, etc. C'est généralement le cas de sociétés pétrolières ou minières qui ont des revenus d'activités très importants et pour lesquelles ce genre d'investissements ne représente qu'un coût très marginal. Cette dimension se résume à la notion d'équité sociale dont le but est d'offrir aux hommes et aux femmes des conditions de vie « justes » qui leur permettent d'accéder à leurs besoins fondamentaux. Elle ne se limite plus aux seuls actionnaires (BANSAL, 2005).

Ces trois dimensions doivent être prises en compte dans l'entreprise, c'est-à-dire intégrer dans la stratégie, les méthodes et outils, les produits et les choix de l'entreprise. Le développement durable doit donc être appréhendé comme un mode développement dont le but est de parvenir à un « équilibre » entre dimensions économique, environnementale et sociale de façon générale, et particulièrement au sein de l'entreprise. Aux dimensions économique et environnementale déjà regroupées dans le concept « d'éco-développement », vient s'ajouter la dimension sociale. Le développement durable, n'est pas la juxtaposition des trois piliers mais la mise en œuvre d'actions transversales. Le développement durable devient un système au sein duquel les trois dimensions économiques, environnementales et sociales sont interdépendantes, en corrélation et en interaction, avec pour finalité la satisfaction des besoins des générations actuelles sans empiéter sur la capacité des générations futures à satisfaire leurs besoins.

Le rapport BRUNDTLAND a fourni une définition « canonique » ou « œcuménique » du développement durable qui semble faire aujourd'hui l'unanimité (KRIEG-PLANQUE, 2010 ; GABRIEL et GABRIEL, 2004, p. 203). Toutefois, la prédominance de cette définition institutionnelle ne l'exempte cependant pas de nombreuses critiques car bien que consensuelle, cette définition politique du développement durable reste macroéconomique et ne présente que les grandes lignes du concept à savoir : sa philosophie, sa vision, son idéologie. Ni la définition, ni le rapport de la commission ne présentent des voies d'opérationnalisation ou de managérialisation du développement durable pour les entreprises dont l'importance a pourtant

été rappelée à plusieurs reprises lors des différentes conférences organisées par les Nations Unies.

Cette définition canonique permet d'appréhender le développement durable dans sa globalité mais n'offre malheureusement aucune piste quant à son opérationnalisation. Comment intégrer ces trois piliers au sein de l'entreprise ? Pour résoudre cette difficulté, plusieurs entreprises, chercheurs et consultants ont tenté de développer des approches plus pragmatiques du développement durable afin de permettre aux entreprises de se l'approprier et de le mettre en œuvre.

2.2. Les différentes définitions et approches managériales du concept de développement durable

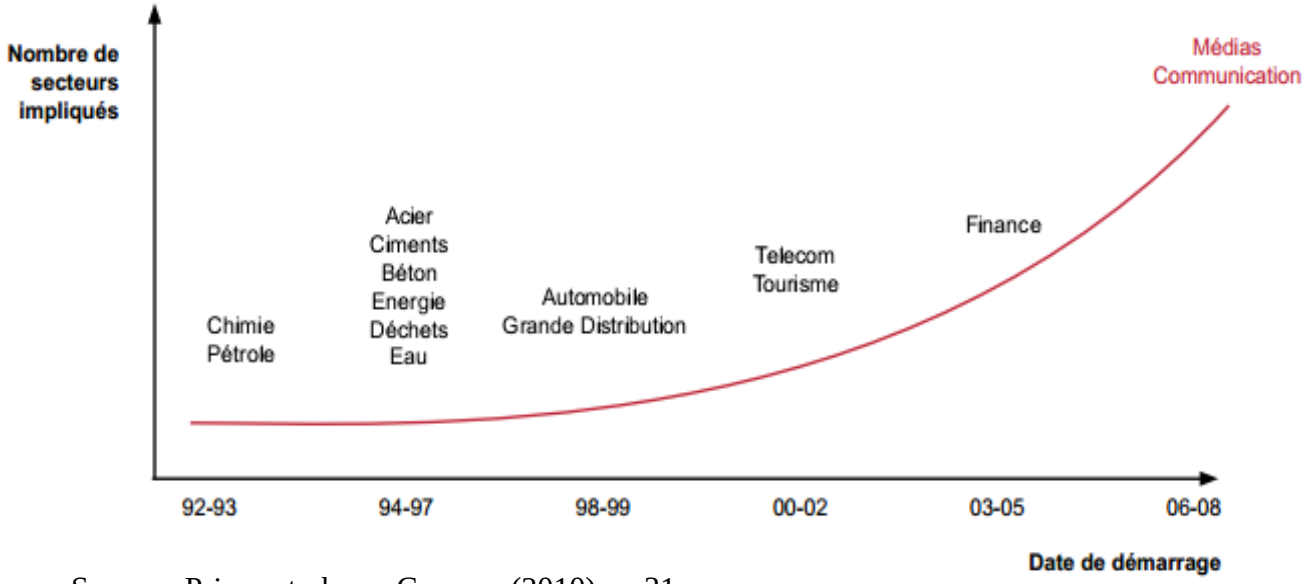
Depuis son apparition en 1987, le concept de développement durable s'est aujourd'hui enraciné dans les discours et pratiques des entreprises. On observe même une profusion de discours et de vocables en lien avec ce concept. Le développement durable est présent dans tous les secteurs d'activités mais n'est cependant pas appréhendé et mis en œuvre de la même façon, sans doute à cause de sa définition macroéconomique qui est peu adaptée à l'entreprise et qui n'offre que très peu de voies d'opérationnalisation ; ce qui a favorisé l'apparition de plusieurs conceptions et approches managériales du développement durable. Comment le développement durable est-il conçu et appréhendé dans le milieu des affaires ?

2.2.1. Les approches managériales du développement durable

Le développement durable n'est devenu un « point de passage obligé »[21] pour les entreprises qu'à partir des années 1992 (MATHIEU et SOPARNOT, 2009). Selon PWC et al. (2010, p.31), cette intégration s'est faite progressivement à partir de 1992 dans les secteurs du pétrole et de la chimie, de l'industrie puis dans le domaine des services plus tardivement à partir du début des années 2000. Toutefois l'étude menée par le cabinet PricewaterhouseCoopers et al. ne présente que les tendances générales des différents secteurs. Cela n'exclut pas pour autant qu'il y ait eu des acteurs économiques, pionniers ou suiveurs, dans les secteurs cités ou dans d'autres qui aient intégré le développement durable plus tôt dans leurs stratégies ou à des niveaux opérationnels.

[21] BOUTAUD, 2005, p. 67

Figure n° 7 : Progression de l'intégration du Développement Durable dans les secteurs économiques



Source : PricewaterhouseCoopers (2010), p. 31

Comme les pratiques managériales sont indissociables des recherches en science de gestion (BELANGER et MERCIER, 2006)[22], c'est également au cours de la même période que les premiers travaux en gestion sur le développement durable ont fait leur apparition.
BARET (2009) estime que c'est au début des années 1990 que les premiers travaux en gestion mettant en évidence les potentiels bénéfices que pouvaient tirés les entreprises du développement durable ont vu le jour (PORTER, 1991 ; GORE, 1993 ; VAN DER LINDE, 1996).

L'arrivée du développement durable dans le monde de l'entreprise a été marquée par une profusion de discours et de termes : entreprise durable (MARTINET et REYNAUD, 2004 ; DETRIE, 2005), entreprenariat durable (LACOLARE, 2012), marketing durable (SEMPELS et VANDERCAMMEN, 2009), communication durable (RUMPALA, 2006 ; FASSE et SCHAPIRO-NIEL, 2011, pp.67-72), gestion durable des ressources humaines (POISSONNIER et DRILLON, 2008) , finance durable (GRANDIN, SAIDANE et al., 2011), innovation durable (TIDD, BESSANT et PAVITT, 2006, p.138), performance durable (PINTO, 2003 ; PERETTI

[22] Notre affirmation s'appuie sur l'illustration de BELANGER L. et MERCIER J. (2006), p. 2 « La théorie des organisations est au management ce que la biologie est à la médecine : la biologie cherche d'abord à comprendre, laissant à d'autres le soin de trouver comment cette compréhension peut servir de façon prescriptive ».

et al., 2010 ; BARRAND et al., 2010), avantage concurrentiel durable (FORGUES et LOOTVOET, 2006), emploi durable (KNOCKAERT et MAILLEFERT, 2004), consommation durable (LAVILLE et al., 2011), produit durable (LEHU, 2004), investissement durable[23], développement territorial durable (ANGEON, CARON et LARDON, 2006), agriculture durable (BRODHAG, 2000 ; ESTIVAL, 2011), management durable (ESSID, 2009 ; CAMBY, 2013), logistique durable[24], construction durable (DERIEMAECKER et VERSTRAELEN, 2010 ; BUREAU VERITAS, 2011), ville durable[25], tourisme durable (LEROUX, 2010 ; VAN DER YEUGHT, 2012), …, et la liste loin d'être exhaustive !

Depuis le début des années 1990, date consensuelle de l'arrivée du développement durable dans le domaine marchand, chaque industrie, chaque secteur d'activités, voire chaque acteur s'approprie et interprète le développement durable comme bon lui semble ; ce qui explique entre autres cette profusion de ce syntagme. Pour BOIRAL et CROTEAU (2004), la définition du développement durable par rapport à l'entreprise est une source supplémentaire de désordre et d'incompréhension dus à la profusion des discours et à la confusion des langues. Pour DALY et COBB (1989), cette définition est susceptible de diverses interprétations contradictoires.

Toutefois, au-delà de cet aspect on constate néanmoins que malgré les multiples interprétations du développement durable (MOQUET, 2005, p. 155), deux principales conceptions ressortent de son association au monde de l'entreprise. La première conception est celle qui a longtemps été défendue par les économistes néoclassiques et pour qui un développement durable est avant tout un développement pérenne qui dure dans le temps. Cette « croissance infinie » permettrait de satisfaire les générations présentes et futures. La deuxième conception que l'on retrouve est plutôt environnementaliste. Cette dernière ne remet pas en cause la croissance économique mais préfère l'organiser autour de l'environnement : un développement durable est avant tout un développement respectueux de l'environnement (BOUTAUD, 2005).

[23] Plusieurs cabinets de conseil (ARENES Finance, SOLABIOS, etc.) ou organismes publics à l'instar de l'Agence Française de Développement (AFD) se sont spécialisés et/ou accompagnent des entreprises qui optent pour des « investissements durables ».

[24] Le syntagme « logistique durable » fait peu à peu son apparition dans les entreprises qui n'hésitent plus à en faire usage pour redorer leur image et attirer de potentiels clients. A ce propos, il a même été créé un « Trophée Rhône-Alpes de la logistique durable ». http://www.spilog.com/SPILOG_2012/trophees.htm Consulté le 20 Février 2013.
http://www.wk-transport-logistique.fr/actualites/detail/56244/strategie-mcdonald-s-se-taille-une-logistique-durable-sur-mesure.html. Consulté le 20 Février 2013
http://www.pole-intelligence-logistique.com/groupes-de-travail/logistique-durable-territoire. Consulté le 20 Février 2013.

[25] Le 22 Octobre 2008, le Conseil des ministres de la République française a adopté un « Plan ville durable » ayant pour objectif de promouvoir de nouvelles façons de « concevoir, construire et gérer la ville ».

Cette dualité de la notion de « durabilité » est perceptible dans toutes les définitions de concepts associés au développement durable. A titre d'exemple, l'encyclopédie du marketing (LEHU, 2004) définit un produit durable comme « *un bien de consommation dont l'utilisation s'étend sur une longue période et/ou dont la valeur diminue lentement avec le temps, voire s'apprécie dans certains cas. […]* ».

D'autre part, l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) définit la consommation durable comme *« une consommation responsable qui s'efforce d'inverser les modes de consommation écologiquement et éthiquement non viables et de privilégier ceux qui le sont. L'objectif est double : limiter les effets négatifs de la consommation sur l'environnement et inciter les offreurs à proposer sur le marché de nouveaux biens plus respectueux des milieux naturels et des droits économiques et sociaux de ceux qui participent à leur production* »[26].

La distinction entre ces deux conceptions était déjà perceptible lors du processus de conceptualisation de la notion du développement durable. Elle relève d'une importance capitale car comme le stipulent en substance MATHIEU et SOPARNOT (2009), elle constitue l'une des dimensions ontologique et stratégique du concept de développement durable en entreprise.

- **Une approche économico-centrée dite de « durabilité faible » : une économie pérenne, gage d'un développement durable.**

La conception de la durabilité faible ou approche « économico-centrée » postule pour la prépondérance de l'économie sur les facteurs environnementaux et sociaux. Ce sont les performances économiques et financières qui permettent le progrès social et la protection de l'environnement (ERNULT et ASHTA, 2007, p. 11). L'économie est au centre des préoccupations du développement durable. Pour l'entreprise, l'objectif prioritaire, même unique, est la rentabilité financière, et les performances sociales et environnementales sont reléguées en second plan. Autrement dit, on ne saurait se préoccuper de la protection de l'environnement si les indicateurs financiers ne sont pas positifs ou pour le moins encourageants. C'est la pérennité de l'activité économique qui favorisera le bien-être matériel (social et environnemental) des générations présentes et futures.

Cette conception du développement durable est celle défendue par CONKLIN, HODGSON et WATSON (1991, p. 11) pour qui *« par ce concept, on reconnaît l'utilité de la croissance et du changement économique, ainsi que le droit des individus et des entreprises à atteindre des*

[26] http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?catid=12843&p2=12594. Consulté le 20 février 2013

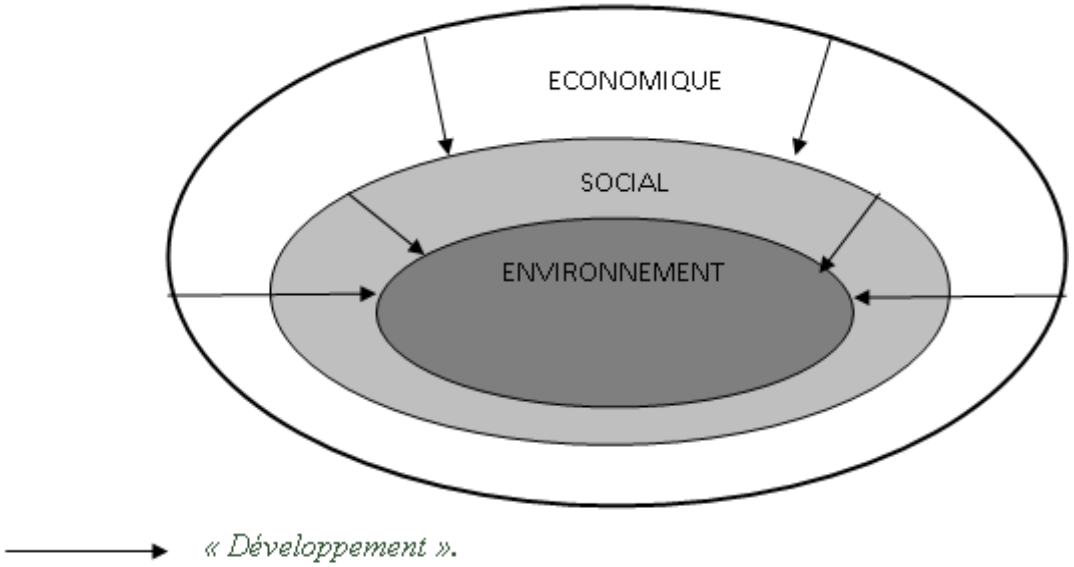
objectifs économiques, y compris les ventes et les profits ». Les auteurs assimilent le développement durable à une croissance économique durable (qui s'étale dans le temps) qui permettrait aux entreprises (et individus) de faire du profit sur le long terme et par conséquent de survivre. Les entreprises sont dites « durables » parce qu'elles perdurent le plus longtemps possible. Les produits sont dits durables lorsqu'ils sont rentables le plus longtemps possible, c'est-à-dire lorsque leur phase de maturité dure le plus longtemps possible. Ce serait par exemple le cas du produit Coca-cola qui est en phase de maturité depuis plusieurs années. La préservation de la nature ne doit pas être un frein à la croissance économique ou un obstacle à l'atteinte des objectifs économiques et financiers de l'entreprise. Seuls les résultats d'une activité économique pérenne permettront de mieux entretenir l'environnement, de satisfaire les besoins des générations présentes et de garantir le bien-être des générations futures.

Cette approche a également été mise en évidence par VINAY (1999) qui l'a illustrée grâce à des entretiens menés dans la région Rhône-Alpes (France) dans le cadre de sa thèse de doctorat[27] au sein de laquelle elle a analysé la mise en œuvre de ce concept au niveau des territoires. On note entre autres les propos d'un agent de la Direction du Tourisme de la Région Rhône-Alpes dont le discours cadre clairement avec cette approche. Pour ce dernier, *« la durabilité passe avant tout par le fondement économique : est durable ce qui est économiquement fondé, bien calculé, bien pensé. […]. Je pense que la durabilité viendra de l'économie avant de venir de la protection de l'environnement. Il faut montrer que l'environnement a une valeur économique »* (VINAY, 1999, p. 157). Ce *verbatim* qui reprend *expressis verbis* les propos de ce professionnel de l'industrie touristique est très illustratif et révélateur de ce qu'est la conception économico-centrée.

Pour les partisans de cette approche économico-centrée, on ne peut parler de développement durable que si la prospérité économique est viable et pérenne. Les préoccupations sociales et environnementales sont conditionnées par la pérennité de la performance économique qui demeure la priorité. Associée à l'entreprise, « la notion de développement durable appliquée à l'entreprise devient synonyme de pérennité ou de viabilité pour celle-ci. […] ; il y a confusion entre le développement durable de la société et celui des entreprises » (CAPRON et QUAIREL, 2002, p. 18).

[27] Plusieurs *verbatim* de ce travail de thèse ont également été repris par Boutaud (2005) pour illustrer cette approche de la « durabilité faible » du point de vue des acteurs.

Figure n° 8 : L'approche économico-centrée ou de « durabilité faible »



Source : BOUTAUD, op cité, p. 70

L'objectif économique est le plus important. Il englobe et conditionne les objectifs sociaux et environnementaux. Les choix et décisions stratégiques sont effectués en fonction de la rentabilité économique et/ou financière.

En somme, le terme « faible » qui est associé à la notion de durabilité fait référence à l'importance accordée à la protection de l'environnement dans l'ensemble que constitue le développement durable. Toutefois, même si cette importance est relativement faible, cette conception de la durabilité n'exclut pas pour autant la protection de l'environnement.
Pour les adeptes de la durabilité faible, le capital (humain et naturel) remplit une fonction économique. L'environnement, au même titre que l'Homme, peut être utilisé comme un instrument permettant d'accroître la performance financière. Le plus important est de laisser aux générations futures un capital global (économique, humain ou naturel) qui leur permettra de satisfaire leurs besoins. Ce qui doit être maintenu à un niveau constant c'est le niveau global de ce capital, pas nécessairement celui du capital naturel (environnement).

Selon BRUNEL (2007), au plan macroéconomique, les partisans de la durabilité faible considèrent le développement durable comme la sixième phase du développement selon la chronologie de ROSTOW. D'après cette chronologie, toutes les sociétés passent par les étapes de sociétés traditionnelles, conditions préalables au décollage, décollage, progrès vers la maturité puis terminent leur développement dans l'ère de la consommation de masse. La

protection de l'environnement ne devient une préoccupation qu'après le passage à l'ère de la consommation de masse qui est celle susceptible de garantir une « croissance durable ». Cette classification montre également que même si la protection de l'environnement n'est pas ignorée, elle n'est envisagée qu'après la stabilité économique ici représentée par « l'ère de consommation de masse ».

Ce positionnement du développement durable après l'ère de la consommation de masse présente cependant une limite non négligeable car considérer le développement durable comme la sixième étape de la chronologie de ROSTOW sous-entend qu'il est impossible d'envisager la protection de l'environnement dans des sociétés qui ne sont pas encore dans l'ère de la consommation de masse à l'image de beaucoup de peuples autochtones (en Afrique, en Asie et en Amérique du Sud notamment).

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire qu'avec la durabilité faible, c'est le volet économique qui prime sur les deux autres piliers du développement durable.

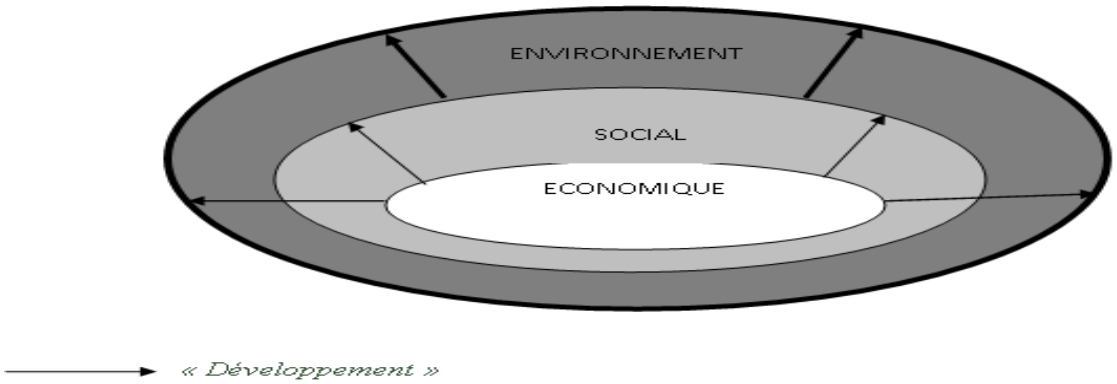
- **Une approche éco-centrée dite de « durabilité forte » : l'environnement, facteur déterminant du développement durable**

La conception de la durabilité forte ou approche « éco-centrée » opte quant à elle pour la prépondérance de l'environnement sur les facteurs économiques et sociaux. Les sympathisants de la durabilité forte ont comme objectif principal la minimisation de l'empreinte écologique. L'environnement est le pilier du développement durable qui prime sur les piliers économiques et social. Il joue un rôle de « bornes », c'est-à-dire qu'il encadre et limite le développement socio-économique. L'environnement n'est pas qu'un instrument au service du développement mais il est aussi le « domaine de définition » dans lequel le développement socio-économique doit voir lieu. Le recours aux ressources naturelles doit être limité, et cette limite doit être déterminée.

Cela passe pour les uns par la définition d'un capital naturel « critique » c'est-à-dire qui permettra à l'espèce humaine de survivre, et pour les autres d'un capital « irréversible et vulnérable », c'est-à-dire qu'il sera difficile de remplacer en cas d'utilisation. Ce capital naturel critique ou irréversible doit être protégé et « toutes les pertes d'actifs naturels doivent être empêchées ou compensées par la réhabilitation d'autres éléments de ce même capital naturel » (GODARD, 1994, p. 315). Ce capital constitue la borne inférieure de ce domaine de définition qui encadre les développements économiques et sociaux.

Cette vision partagée majoritairement par les écologistes modérés, les associations et les ONG de défense de l'environnement n'emporte cependant l'adhésion que d'une infime partie des entreprises ; la centralité de l'environnement reléguant *de facto* leur préoccupation principale (la performance économique) au second plan.

Figure n° 9 : L'approche « éco-centrée » dite « durabilité forte »



Source : BOUTAUD (2005), p. 75.

L'approche dite de « durabilité forte » inclut les intérêts économiques et sociaux dans la sphère environnementale. Ces intérêts peuvent croître mais dans l'univers normé et limité qu'est l'environnement. Une hiérarchie est clairement identifiée. Aucun investissement, aucune décision ou aucun projet ne doit être mis en œuvre si celui-ci a un impact négatif (élevé ou irréversible) sur l'environnement, et cela, même si sa rentabilité financière est avérée.
Dans le syntagme « durabilité forte », le terme « forte » fait référence à l'importance accordée à la préservation de l'environnement dans le cadre du développement socio-économique.
En résumé, nous pouvons dire que notion de durabilité renvoie à la place et à l'importance que l'on accorde à l'environnement dans le développement. Elle joue un rôle de coefficient de pondération ou de curseur entre les trois piliers du développement durable. Selon que l'on opte pour la durabilité forte ou pour la durabilité faible, la vision que l'on a du développement durable est différente. Il existe une réelle une fracture idéologique entre ces deux approches. Dans un premier cas, l'environnement est un instrument au service du développement et sa préservation ne passe pas avant l'atteinte des objectifs économiques. Dans le second cas, l'environnement est le cadre dans lequel le développement doit s'inscrire.

La distinction faite entre ces différentes approches du développement durable n'est pas sans conséquences sur les stratégies et les actions des entreprises. Ce lien a notamment été établi par DELCHET (2007) qui a associé à chaque statut du développement durable[28], une conception de durabilité et mis en évidence leur impact sur les valeurs, stratégies et résultats des entreprises.

Tableau n° 1 : Les statuts du développement durable et la durabilité

Le développement durable comme une nouvelle contrainte :

Valeurs	**Stratégies d'action**	**Résultats**
- Monde fini - Nature à exploiter (réservoir, réceptacle) - Confiance en le progrès	- Stratégie attentiste - Stratégie curative - Environnement = contrainte locale	- Modification ponctuelle des produits - Mesure *end of pipe* pour les procédés
Pas de durabilité		

Le développement durable comme un nouveau critère :

Valeurs	**Stratégies d'action**	**Résultats**
- Monde fini - Environnement à gérer	- Stratégie d'amélioration continue - Environnement = critère de gestion	- Eco-produits - Technologies propres
Durabilité faible		

Le développement durable comme une nouvelle valeur :

Valeurs	**Stratégies d'action**	**Résultats**
- Développement durable - Environnement à construire	- Stratégie proactive - Amélioration radicale - Environnement = valeur	- Eco-innovations - Ecosystème industriel
Durabilité forte		

Source : DELCHET (2007), p. 51

La distinction entre ces trois formes de durabilité détermine l'attitude stratégique des entreprises. Dans le chapitre suivant, une attention particulière sera portée sur les différentes démarches et attitudes des entreprises face à l'intégration du développement durable.

Entre ces deux approches antagonistes (durabilité faible/durabilité forte), il existe une troisième, plus consensuelle et plus proche de la définition institutionnelle du développement durable.

[28] Millet D. et al. (2003) ont travaillé sur l'intégration du développement durable dans l'entreprise, notamment aux niveaux de ses valeurs et de sa stratégie d'action, et ont fait émergé trois statuts du développement durable. Il peut être appréhendé comme une nouvelle contrainte, comme un nouveau critère ou comme une nouvelle valeur.

Cette « approche consensuelle » prône la conciliation des objectifs environnementaux, économiques et sociaux, sans qu'aucun de ces objectifs ne soit primordial. Cette approche recherche le « parfait » équilibre entre les trois piliers (BOUTAUD, 2005). Cette conception du développement durable est adoptée par les acteurs publics, tant au niveau national qu'au niveau des collectivités. Elle ne concerne cependant pas souvent les entreprises. Comment les entreprises s'approprient-elles et implémentent-elle le développement durable ?

2.2.2. Le développement durable en sciences de gestion : une approche par les acteurs

Le développement durable est sans doute l'un des concepts les plus médiatisés et les plus connus dans le monde de l'entreprise. Cette appropriation du concept de développement durable par l'ensemble des acteurs a pour revers la « distorsion » du concept et la profusion de termes qui lui sont substitués. Comme l'affirme GRIMARD (2006, p.17), l'appropriation est « un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective ». Le développement durable n'étant que très peu « opérationnalisable »[29], l'appropriation de ce concept par les acteurs à donner naissance à des interprétations, des constructions de sens et à l'invention ou à la mise en place des pratiques et méthodes qui leur permettraient d'implémenter le développement durable en partie ou dans sa globalité dans leur organisation. Ainsi, le développement durable est mis en œuvre de différentes façons dans la sphère entrepreneuriale, en fonction des acteurs qui se l'approprient. S'interroger sur l'appropriation du concept de développement durable par les entreprises revient à se demander ce qu'il devient entre les mains de ceux qui l'utilisent et comment ces acteurs l'ont adapté à leur usage (BEDE et al., 2012, p. 87). A quoi correspond le développement durable dans le monde managérial ? Que résulte-t-il de l'appropriation de ce concept par les entreprises ?

En sciences de gestion, comme de façon plus globale, la notion de développement durable demeure un flou sémantique (LAURIOL, 2004, p. 139) et un « fourre-tout conceptuel » (MANCEBO, 2006).

Depuis l'apparition de cette définition, on a observé une sémantisation hétérogène du concept de développement durable (BEAURAIN, 2003 ; KRIEG-PLANQUE, 2010, p. 4). Selon BOIRAL et CROTEAU (2004, p. 259), « le caractère polymorphe du développement durable a

[29] Le terme « opérationnalisable » fait référence au passage d'une situation conceptuelle à une situation concrète, pragmatique.

en effet donné lieu à des interprétations et des approches aussi nombreuses que variées, relevant ainsi la plasticité d'un concept qui semble en perpétuelle métamorphose ».
MANCEBO (2006, p. 142) parle même « d'une inflation sémantique tant au plan managérial qu'au plan théorique » dont souffre le concept de développement durable.

L'instabilité dont la notion de développement durable est l'objet aux plans managérial et théorique du point de vue des sciences de gestion exige que nous nous appesantissions sur sa définition en gestion et que nous la distinguions des autres notions qui lui sont souvent associées, voire substituées.
L'appropriation du concept de développement durable en sciences de gestion et dans l'univers entrepreneurial a fait émerger deux notions qui lui sont souvent assimilées, substituées, voire auxquelles il est identifié : la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) - de plus en plus élargie à la responsabilité sociétale des entreprises[30] -, et le Management environnemental.
S'agissant du lien entre la RSE et le développement durable, BON (2009, p. 185) parle même de « *glissement terminologique risqué de la responsabilité sociétale au développement durable* ». Pour AGGERI et GODARD (2006, p. 9), « en France, ces deux notions sont souvent utilisées de façon interchangeable tant par les chercheurs que par les acteurs économiques. Elles relèvent pourtant de généalogies et de problématisations différentes […] ». Cette instabilité « de la doctrine en matière de développement durable ne facilite guère son institutionnalisation en tant que nouveau paradigme managérial » (LAURIOL, 2004, p. 138). Pour éviter toute équivocité qui pourrait nous être préjudiciable dans la suite de cette thèse – notamment sur les aspects liés à la managérialisation du développement durable –, il nous semble donc primordial de définir les notions de responsabilité sociale de l'entreprise et de management environnemental avant de les différencier du concept de développement durable.

[30] L'abréviation RSE est souvent traduite comme entre la « responsabilité sociale des entreprises », ou comme « la responsabilité sociétale des entreprises » De nous jours, elle commence de plus en plus à être interprétée comme la « responsabilité sociale et environnementale » ; ce qui accentue le rapprochement de ces deux notions (KRIEG-PLANQUE, 2010). Dans le cadre de cette thèse, aucune différence ne sera faite entre la responsabilité sociale des entreprises ou la responsabilité sociétale des entreprises.

2.2.2.1. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme modalité de mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise

La notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a évolué pendant plusieurs décennies. WILKIE dès 1930 sensibilisait les hommes d'affaires sur la responsabilité sociale de leurs entreprises (CARROLL, 1979, p. 497), mais aussi BERLE et MEANS (1932).

Toutefois, la notion de « *Social Responsabilities of Businessman* » fut conceptualisée et diffusée par BOWEN dans son ouvrage du même titre en 1953. Pour beaucoup, ce livre est d'ailleurs considéré comme le premier ouvrage de base consacré à la notion de RSE. Cette notion était la réponse à un contexte historique particulier qui était celui de l'arrivée de la grande entreprise et de l'apparition à la tête de celles-ci, des managers non propriétaires, voire non actionnaires. Dans son ouvrage, BOWEN pose donc la question de la légitimité de ces grandes entreprises et de leurs dirigeants au sein de la cité.

Pour ce dernier, la liberté d'action et de prise de décisions dont jouissent les entreprises et leurs dirigeants serait totalement illégitime et *« injustifiable si elle est uniquement favorable aux managers et aux propriétaires de l'entreprise ; elle ne peut être justifiée que si elle est bonne pour l'ensemble de la société »* (BOWEN, 1953, p. 6).

Autrement dit, les dirigeants et les entreprises pour être légitimes devraient d'une part prendre des décisions dont les retombées seraient bénéfiques pour les entreprises et pour la société, et d'autre part, intégrer les attentes de la société dans les opérations des entreprises : la légitimité est une construction sociale. La RSE était avant tout une démarche de légitimation sociale. La reconnaissance des actions de l'entreprise par la société serait en plus un atout commercial et source d'un avantage concurrentiel que BOIRAL et JOLLY (1992) qualifie d'« avantage de légitimité ». La responsabilité sociale de l'entreprise est donc un contrat tacite qui unit l'entreprise à la société. L'entreprise s'engage à intégrer les préoccupations et attentes de la société en échange de la légitimité que celle-ci lui reconnaîtra. Pour BUISSON (2006) cette légitimité étant à la fois « symbolique » et « identitaire »[31], elle permet à l'entreprise de mettre en avant « son projet et ses idées auprès des différentes parties prenantes, et de les rendre acceptables et proches des préoccupations de ces audiences, bien qu'elles soient multiples »[32]. La RSE est donc une notion fédératrice qui permet de rassembler le maximum de parties prenantes autour de l'entreprise et de faire en sorte que les actions et décisions de cette dernière soient partagées et approuvées la société dans son ensemble. Dans cette optique la frontière

[31] BUISSON, (2006), p. 157
[32] BUISSON, (2006), p. 164

entre l'entreprise et la société est difficilement perceptible ; la société étant quasiment impliquée dans la gestion de l'entreprise.

La légitimité que procure la mise en œuvre d'une bonne politique de RSE permet à l'entreprise de bien s'insérer dans la société. La notion de légitimité est au cœur de la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est dans cette perspective que SUCHMAN (1995, p. 572) définit la légitimité comme une « perception généralisée ou supposition selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, et appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de règles partagées ». On ne peut reconnaître la responsabilité sociale d'une entreprise que si celle-ci est légitime. Cette approche morale de la RSE considère qu'au-delà de l'objectif économique de l'entreprise, celle-ci a également un « objectif de légitimité » ou de reconnaissance qui passe un plein exercice de sa responsabilité sociale.

La responsabilité sociale de l'entreprise est une notion plus ancienne que le développement durable même si elle est aujourd'hui assimilée à ce concept. Elle qui ne concernait auparavant que l'intégration des préoccupations sociales au sein de l'entreprise ; les préoccupations environnementales faisant évidemment partie des préoccupations sociales. CARROLL (1979, p. 497) précise d'ailleurs que de nombreux travaux se sont appesantis sur cette notion, bien avant l'apparition du concept de développement durable (MASON, 1960 ; McGUIRE, 1963 ; CHEIT, 1964 ; GREENWOOD, 1964 ; DAVIS et BLOMSTROM, 1966). Et c'est à ce titre qu'ESSID (2006, p. 6) pense que le développement durable, avec le rapport BRUNDTLAND, a eu le mérite de remettre « au goût du jour » un concept presque similaire couvrant les mêmes champs et déjà appliqué aux entreprises. Pour ACQUIER et GOND (2005), et GENDRE-AEGERTER (2008), c'est après une « accalmie » dans les années 1970-1980 que la notion de RSE a « brusquement » refait surface au milieu des années 1990.

Il faut cependant noter que la signification de cette notion a profondément évolué au fil du temps. La responsabilité sociale des entreprises est ainsi passée « d'un comportement philanthropique et mécénique des entreprises dans la première moitié du XX^{ème} siècle, à des stratégies organisationnelles préétablies cherchant à répondre aux attentes et aux interrogations des parties prenantes au début du XXI^{ème} siècle »[33]. Pour comprendre la différence entre le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, et en quoi la RSE contribue à la mise en œuvre du développement durable, il convient d'étudier longitudinalement l'évolution de cette notion.

[33] ESSID, (2009), p. 6

Le tableau ci-après, retrace en substance l'évolution de ce concept à travers quelques définitions d'auteurs reconnus pour avoir marqué l'histoire de la RSE.

Tableau n° 2 : Quelques définitions de la RSE

Référence	Définition
BOWEN, 1953	La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société.
McGUIRE, 1963	« L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas que des responsabilités économiques et légales mais aussi certaines responsabilités vis-à-vis de la société qui s'étendent au-delà de ses obligations ».[34]
DAVIS, 1973	La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes […] Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire.
CAROLL, 1979	La RSE prend en compte les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que peut avoir la société vis-à-vis d'une organisation à un moment donné dans le temps. De ce fait, elle est constituée de : - la responsabilité économique : qui est la première responsabilité sociale de l'entreprise car l'entreprise est l'unité économique de base (élémentaire) de notre société ; -la responsabilité légale : la société attend de l'entreprise qu'elle exerce sa mission économique dans le respect des prescriptions légales et réglementaires des pays dans lesquels elle est implantée ; - la responsabilité éthique : pour les activités non codifiées ou encadrées par la loi, la société attend des comportements, des actions et activités exemplaires et supplémentaires des entreprises.

[34] McGUIRE (1963), p. 144

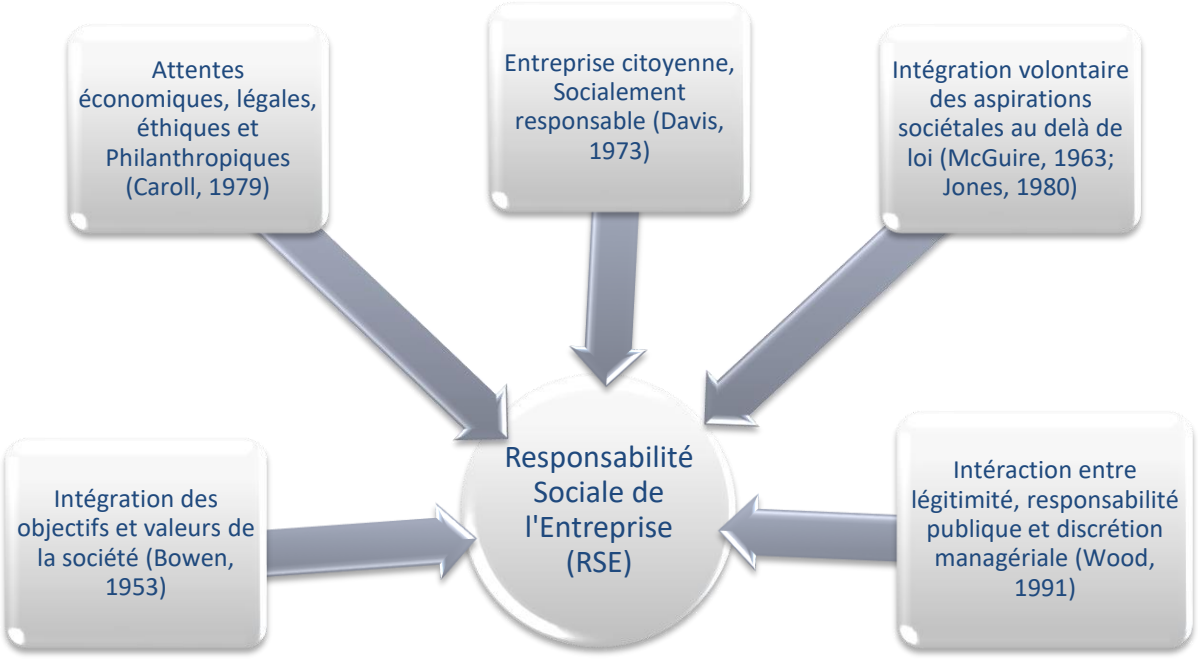
	- la responsabilité discrétionnaire : il s'agit d'actions purement volontaires que l'entreprise décide unilatéralement de mettre en œuvre sans exigences précises de la société. Il s'agit essentiellement de décisions à caractère philanthropique guidé par la volonté de l'entreprise de s'engager dans des rôles non prescrits et non requis par la loi, et même parfois pas attendus du point de vue de l'éthique.
JONES, 1980	L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
WOOD, 1991	La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel.

Source : Inspiré GENDRE-AEGERTER (2008, p. 136)

Il n'existe pas de définition normative de la RSE (GENDRE-AEGERTER, 2008, p. 136) mais il ressort de l'ensemble de ces définitions que la RSE consiste pour l'entreprise à intégrer l'ensemble des préoccupations et attentes des parties prenantes au-delà des obligations légales, contractuelles ou économiques auxquelles elle doit se soumettre. La RSE est à l'intersection de deux volets du développement durable : le volet économique et le volet social.
L'historique de cette notion confirme bel et bien que la RSE n'est pas une idée nouvelle. Elle a été conceptualisée en 1953 et a évolué au fil des temps. Il faut cependant reconnaître que la notion de RSE a connu un « effet de mode », c'est-à-dire une alternance entre médiatisation (ou promotion) du concept et accalmie avec un temps de latence d'environ dix (10) ans entre chaque phase. Toutefois, même s'il existe un effet de mode, la notion de responsabilité sociale d'entreprise s'est aujourd'hui « enracinée » dans les pratiques et la stratégie des entreprises (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2007 ; GENDRE-AEGERTER, 2008).

A lecture de ce tableau, il apparaît aussi que certaines notions ou principes clés reviennent dans les différentes conceptions de la responsabilité sociale d'entreprise et permettent ainsi de cerner et de stabiliser ce concept.

Figure n° 10 : Le champ ontologique de la RSE



Source : Elaboration personnelle

La RSE dans son approche ontologique a une orientation purement sociale, voire philanthropique. En somme, jusqu'au milieu des années 1990, la responsabilité sociale de l'entreprise était une pratique qui permettait aux grandes entreprises d'acquérir une légitimité et une notoriété publiques grâce à l'intégration des valeurs sociétales et à la prise en compte des attentes de la société en général, et des parties prenantes en particulier.

La notion la plus importante qui émerge de cette approche ontologique est celle des parties prenantes qui lui est étroitement liée.

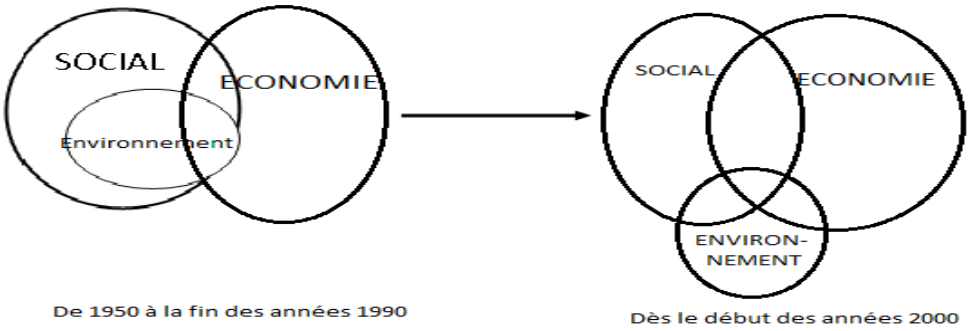
Les années 1990 ont été marquées par la tenue de trois grandes conférences sur le développement durable : le sommet de la terre de Rio en 1992, la conférence de Kyoto en 1997 et le sommet mondial du développement durable de Johannesburg en 2002. Ces différentes rencontres qui ont tour à tour contribué à la promotion du développement durable et fait du respect de l'environnement une valeur sociétale ont également été des tribunes retentissantes où des plaidoyers ont été développés pour inciter les entreprises et les associer au respect de l'environnement et à l'implémentation du développement durable (cf. approche historique du développement durable). Cette période a sans doute contribué à faire évoluer la notion de responsabilité sociale des entreprises et à la faire converger vers l'acception contemporaine du concept de développement durable.

L'évolution de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise est plus perceptible dans la définition élaborée par la commission européenne dans son « Livre vert » au début des années 2000. Cette instance européenne définie la RSE comme :

> *« Volonté d'intégrer au quotidien dans les opérations des entreprises et dans leurs relations avec les parties prenantes, des préoccupations sociales et environnementales au-delà des obligations légales »*
>
> *(COMMISSION EUROPEENNE, 2001).*

Cette définition se rapproche un peu plus de la philosophie du développement durable car elle n'inclut plus les préoccupations environnementales dans les exigences sociales mais consacre l'environnement comme un des piliers de la RSE.

Figure n° 11 : Evolution conceptuelle de la RSE



Source : Elaboration personnelle

Bien que le volet environnement soit consacré comme un pilier de la responsabilité sociale de l'entreprise, il sied de signaler que les deux volets dominants demeurent les volets économique et social.

CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE dont les travaux portent essentiellement sur la notion de RSE promeuvent une approche plus managériale et plus stratégique de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces derniers définissent la RSE comme :

> *« les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des 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 performances »*
>
> *(2007, p. 16).*

Pour ces deux chercheurs, la responsabilité sociale d'entreprise est un ensemble de stratégies et/ou de dispositifs conçus et mis en œuvre par l'entreprise pour répondre aux attentes et interpellations de tous les acteurs en relation avec l'entité en particulier, et à celles de la société de façon plus globale.
Cependant, elles distinguent néanmoins deux types de stratégies[35] relatives à la responsabilité sociale d'entreprise :

- les stratégiques dites « symboliques » qui correspondent à des stratégies opportunistes basées sur l'image. En d'autres termes, l'entreprise communique fortement sur la notion de RSE sans l'intégrer dans sa stratégie. Dans certains cas, elle se contente de médiatiser des actions temporaires et qui n'affectent pas l'organisation ;

- les stratégies dites « substantielles » sont en adéquation avec la vision par CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE. Ces stratégies substantielles ne sont pas qu'un ensemble d'actions sociales et philanthropiques désintéressées visant à satisfaire les attentes des parties prenantes mais plutôt des stratégies (proactives ou réactives) intégrant les aspirations sociales des parties prenantes à court, moyen et long termes dans les objectifs de l'entreprise et pouvant entrainer un redéploiement des ressources dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel (GENDRE-AEGERTER, 2008, p. 160 ; QUAIREL-LANOIZELEE, 2011). Cette approche conçoit la responsabilité sociale de l'entreprise comme une opportunité ou une source d'accroissement de profit. La mise en œuvre d'une politique de RSE sera précédée d'une analyse de la rentabilité. Cette dernière ne sera déployée que si le lien entre les résultats sociaux et les résultats économiques est vérifié et positif. Cette stratégie s'inscrit dans une approche « gagnant-gagnant ». L'entreprise ne s'investit socialement dans la société que si elle peut en tirer profit.

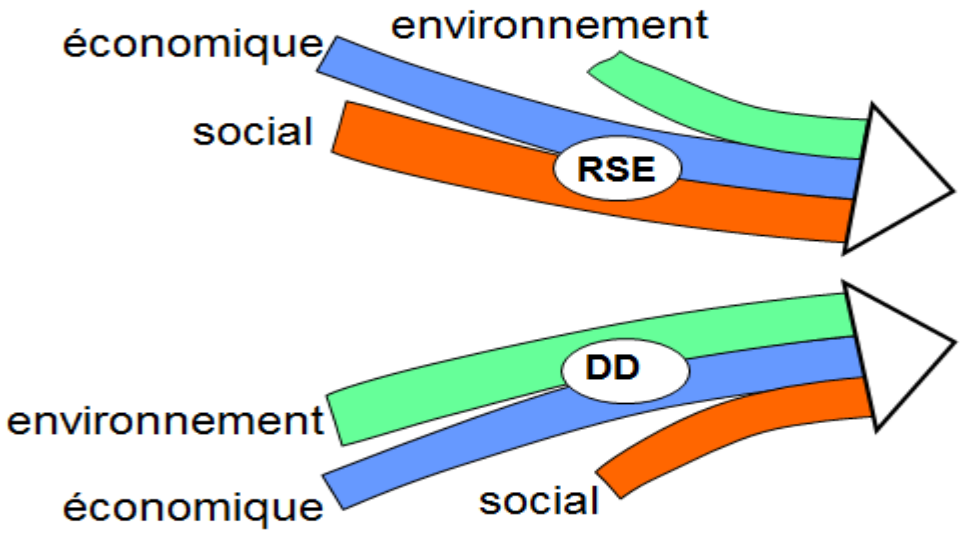
La responsabilité sociale de l'entreprise une contribution à la mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise. Elle reprend certains principes historiques et fondateurs du développement durable. La responsabilité sociale de l'entreprise dans sa conception actuelle intègre les trois piliers du développement durable à savoir : économique, environnement et

[35] CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE F., (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Editions la découverte, Paris.

social. Malgré la forte convergence entre ces deux concepts, - voire la confusion fréquemment observée dans le monde professionnel - il convient de préciser qu'une nuance les différencie. La différence entre la RSE et le développement durable demeure une question de pondération entre les trois piliers. Comme son intitulé l'indique si bien, la responsabilité **sociale** de l'entreprise accorde la priorité à la dimension sociale, tandis que le développement durable - comme il nous a été permis de le constater dans son approche historique – a une très forte connotation environnementale. La RSE, a elle seule, ne couvre pas la totalité du périmètre du développement durable. La RSE n'est pas le développement durable ! Elle en est une modalité de mise en œuvre.

AGGERI et GODARD (2006, p. 14) trouvent la justification de cet imbroglio dans « l'hybridation entre le développement durable et la RSE » qui a eu lieu dans les années 1990 du fait de l'action des consultants britanniques « qui ont contribué à l'invention et la diffusion d'un nouveau référentiel universel ». En ce qui nous concerne, nous pensons que ce rapprochement entre ces deux concepts est le résultat du processus d'appropriation du concept de développement durable par les entreprises.

Figure n° 12 : Différence entre RSE et développement durable



Source : d'après BRODHAG (2006)[36]

[36]http://www.brodhag.org/spip.php?article84&lang=fr, consulté le 15 mai 2013

La responsabilité sociale d'entreprise pose essentiellement et fondamentalement deux questions : « de quoi l'entreprise est-elle responsable ? et devant qui ? » (CAZAL, 2008, p. 15). La réponse à la première question se trouve dans les différentes définitions de la RSE. La théorie des parties prenantes permet de répondre à la deuxième question : devant qui est-elle responsable ? CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE (2004) vont jusqu'à sceller le lien entre les deux concepts puisque pour ces derniers, « le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises ».

Avant de présenter la deuxième modalité de mise en œuvre du développement durable employée par les entreprises, le management environnemental, il nous semble indispensable de présenter brièvement la théorie des parties prenantes qui est connexe à la RSE. Sans pour autant nous appesantir sur cette théorie dont l'importance en management stratégique n'est plus à démontrer (MERCIER, 2001), nous mettrons néanmoins en évidence le lien qui existe entre cette théorie et la notion de RSE.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la théorie des parties prenantes

La notion de « partie prenante » découle du mot anglais *« stakeholder »*, aussi traduit par « partie intéressée ». Elle a été conçue par opposition à la notion de *« stockholder »* qui désignait l'actionnaire, c'est-à-dire celui dont les intérêts sont exclusivement à l'intérieur de l'entreprise. L'arrivée de la grande entreprise aux USA au début des années 1900 a profondément changé l'organisation, le fonctionnement et l'image des entreprises avec l'apparition de managers non actionnaires à la tête de celles-ci (BERLE et MEANS, 1933). Comme pour la plupart des théories en sciences de gestion, l'émergence de la théorie des parties prenantes s'inscrit dans un continuum historique et est fortement liée à l'évolution des entreprises.

Selon FREEMAN (1984, p. 31) et MERCIER (2001), l'expression *« stakeholder »* fit sa première apparition en 1963 lors d'une conférence au *Stanford Research Institute*. Cependant, ce concept ne s'est véritablement imposé dans la littérature des sciences de gestion qu'avec l'apparition de l'ouvrage de FREEMAN en 1984 : « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* ».

Depuis l'apparition de ce concept, plusieurs définitions ont été formulées allant d'une vision restreinte des parties prenantes à une vision extra-large de celles-ci. La définition à ce jour plébiscitée et la plus reprise est celle de FREEMAN (1984, p. 46) pour qui une partie prenante

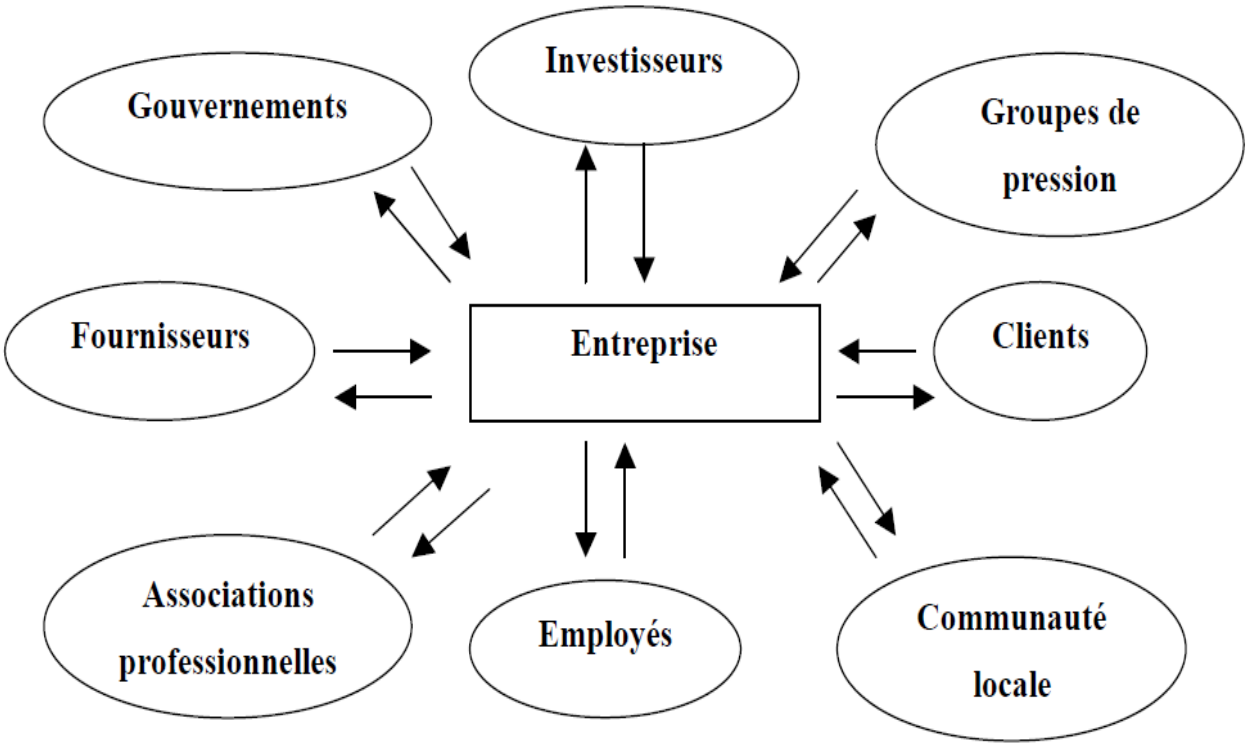
est *« tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise »*.

L'approche par les parties prenantes telle que définie par FREEMAN consiste donc à détecter et établir une relation entre les individus et/ou groupes en interaction avec l'entreprise. La théorie des parties prenantes est la modélisation de la relation pouvant exister entre l'entreprise et la société.

Une fois cette notion explicitée, une question sous-jacente demeure sans réponse : Comment reconnaître dans la société, les groupes ou individus dont les intérêts sont liés à ceux de l'entreprise ?

DONALD et PRESTON (1995) proposent de caractériser les parties prenantes par la légitimité de leurs intérêts. En d'autres termes, les parties prenantes sont tous les acteurs dont les intérêts sont connus et identifiés par l'entreprise (DAMAK AYADI, 2003).

Figure n° 13 : Les parties prenantes d'après DONALD ET PRESTON (1995)



Source : MERCIER (2001)

La complexité de cette approche réside d'une part dans la multitude des parties prenantes – celles répertoriées dans la figure ci-dessus ne sont pas exhaustives – qui varient selon les

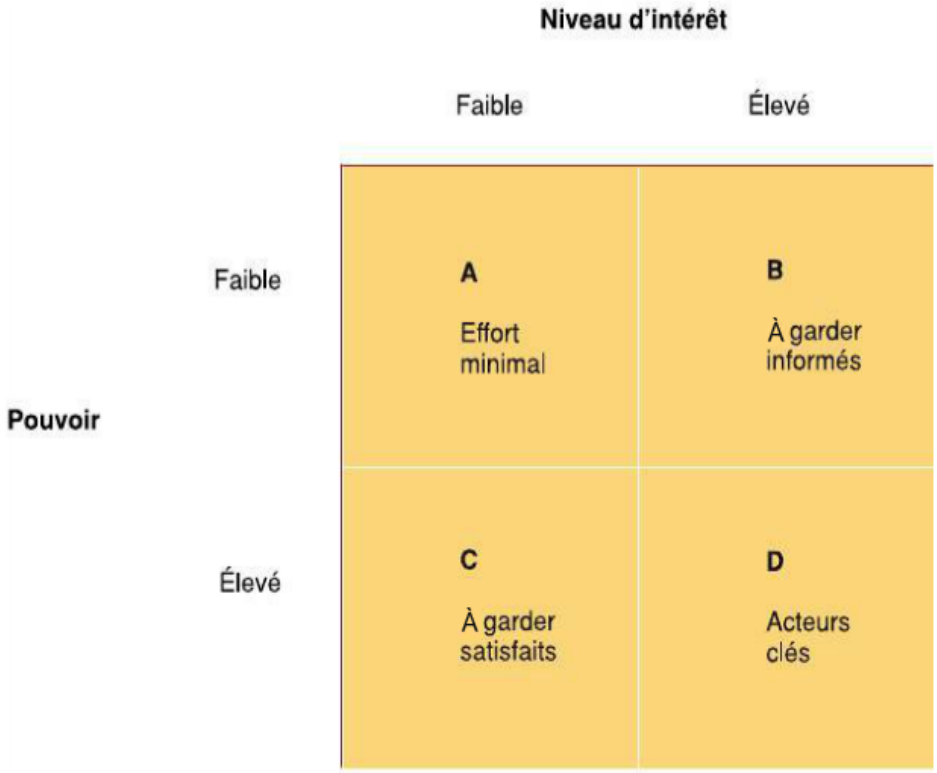
entreprises, les secteurs d'activités, les pays, etc., et d'autres part dans les liens pouvant exister entre les parties prenantes et au sein des sous-systèmes qui en résultent.

PESQUEUX (2002) quant à lui suggère de les classer en deux catégories :

- les parties prenantes contractuelles : composées de tous les groupes et/ou individus liés à l'entreprise par un contrat (employés, fournisseurs, banques, etc.) ;
- les parties prenantes diffuses : composées des tous les groupes et/ou individus non liés contractuellement mais dont les activités peuvent affecter l'entreprise et inversement (communauté locale, associations professionnelles, groupes pression, société, etc.).

JOHNSON, WHITTINGTON, SCHOLES et FRERY (2011) ont établi une classification en fonction du niveau d'intérêt des parties prenantes, selon qu'il soit faible ou élevé d'une part, et de leur pouvoir d'autre part. Ainsi, selon les caractéristiques de chacune des parties prenantes, ils ont proposé des postures susceptibles d'être adoptées par l'entreprise.

Figure n° 14 : La cartographie des parties prenantes



Source : JOHNSON et al. (2011, p. 173)

D'après les auteurs de cette cartographie, elle permettrait de répondre aux préoccupations liées au pragmatisme de la théorie des parties prenantes. Elle devrait notamment permettre : de sélectionner les parties prenantes à prendre en compte dans la définition des objectifs de l'entreprise, d'évaluer le niveau d'intérêt et de pouvoir des parties prenantes, d'apprécier la flexibilité de celles-ci et enfin de s'adapter à leurs attentes.
La théorie des parties prenantes est un outil pratique au service de la RSE car elle permet de mieux la mettre en œuvre en identifiant les parties prenantes dont les attentes doivent être prises en compte et en les distinguant en fonction de certains critères pertinents comme leur niveau d'influence, leur pouvoir de décision, leur niveau d'intérêt, etc.

Il ressort d'ailleurs de ces trois classifications (DONALD et PRESTON, 1995 ; PESQUEUX, 2002 ; JOHNSON et al., 2011) que les employés, qui explicitement désignés sous ce vocable dans les deux premières catégories et que l'on peut classer dans la catégorie des acteurs clés dans la troisième classification, font partis des parties prenantes que les entreprises doivent intégrer dans le cadre de leurs démarche RSE.
La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à intégrer les aspirations des parties prenantes externes, c'est-à-dire de la société, mais aussi celles des employés pour améliorer leur bien-être.

La responsabilité sociale de l'entreprise, à l'instar du développement durable demeure une notion floue (ACQUIER, 2007, p. 16). Pour LAURIOL (2004, p. 142) la notion de RSE souffre « d'une inflation sémantique » autant dans sa définition qu'au plan managérial. Pour IGALENS, DEJEAN et EL AKREMI (2007), en plus d'être une notion polysémique, l'implémentation de la responsabilité sociale de l'entreprise est fortement influencée par contexte socio-culturel. Il n'existe à ce jour aucun modèle de mise en œuvre de la RSE. Sa mise en œuvre varie en fonction des pays, de la législation, des secteurs d'activités, des industries et des entreprises. Elle est également contingente à leur taille, à leur stratégie et au niveau de son intégration dans la politique générale de l'entreprise. Il pourrait donc exister autant de méthodes d'implémentation de politique RSE que d'entreprises. Cela étant dit, il existe néanmoins des points communs entre ces diverses politiques de RSE.

Le tableau ci-dessous illustre la mise en œuvre des politiques de RSE de certaines organisations françaises. En dépit de la contingence des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise, ce tableau nous permettra néanmoins de voir de quelles manières les entreprises mettent

concrètement en œuvre leur politique de RSE et d'observer les différentes parties prenantes prises en compte par ces entreprises.

Tableau n° 3 : Quelques illustrations de la RSE

Entreprises	Objectifs	Exemples d'actions mises en œuvre
AREVA NC	- « Participer au développement économique et social des territoires où AREVA est implanté ». - « Surveiller l'impact des activités de nos sites sur la santé des populations riveraines ». - « Etablir des relations de confiance avec nos parties prenantes ». - « Améliorer de façon continue la santé et la sécurité au travail ».	- Mise en œuvre d'une politique de prévention du paludisme dans tous les pays d'implantation concernés par cette maladie. - Création en 2007 de la « fondation AREVA » : entre 2007 et 2012, elle a soutenu 105 projets dans 14 pays. Ses aides sont réparties comme suit : 25% dans l'accès à l'éducation, 5% dans la lutte contre l'illettrisme, 7% dans le soutien aux étudiants (bourses d'études, financement, etc.), 16% dans des dons de matériel médical, 11% dans l'accès aux soins et 36% dans la lutte contre le SIDA (dont 25% consacrés à la recherche). - « Participation aux programmes d'études épidémiologiques en liaison avec des organismes locaux/nationaux ». - « Réalisation d'analyse des risques classiques et radiologiques concernant tous les postes et situations de travail tout au long du cycle de vie des installations ». - Déploiement d'une politique VIH SIDA au sein du groupe.
VEOLIA	- « Aide au développement » dans les pays où VOELIA est implanté.	- Création en 2004 de la « Fondation d'Entreprise Veolia Environnement ». - « Soutien financier aux projets d'intérêt général » : la Fondation Veolia environnement a financé au plan mondial des projets d'accès à l'eau potable, la réhabilitation d'infrastructures de base, réhabilitation d'école et de centres d'insertion, etc.

	- « Accompagnement vers l'emploi et le lien social ».	- La fondation Veolia environnement intervient en Haïti, dans le cadre d'un programme décennal de lutte durable contre le choléra. Le même engagement est en cours de réalisation en République Démocratique du Congo (RDC) depuis 2007. - Financement de la mise en place d'un service public de l'eau à Bohicon (République du Benin). - Création de « Log'ins » (société de logistique) pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes les plus vulnérables.
IAE DE CAEN BASSE-NORMANDIE	- Appliquer les principes du développement durable. - Intégrer la dimension sociale dans la gestion de l'établissement	- « Mise en place d'une procédure d'accueil spécifique pour les étudiants en situation de handicap ». - « Mise en place de formations sécurité incendie et premiers secours à destination des personnels et étudiants ». - « Amélioration des procédures de recrutement, information et accueil des étudiants étrangers ». - Création par les étudiants d'une association humanitaire dénommée « AMAL » dont la mission principale « consiste à récolter des fonds afin de venir en aide au village marocain de Zagora en fournissant notamment des fournitures scolaires, des vêtements et des médicaments ».

Source : Elaboration Personnelle[37]

[37] Ce tableau a été élaboré sur la base des informations recueillies d'une part, dans les rapports de développement durable, et d'autre part, sur les sites internet de ces 3 organisations :
http://areva.com/mediatheque/liblocal/docs/Communication/Fondation/Bilan/2012/fr/index.htm
http://fondation.veolia.com/
http://www.iae.unicaen.fr/presentation/campus_durable.php. Tous consultés le 12 Août 2013

Au regard des actions menées par ces trois entités, nous pouvons réaffirmer que la RSE est une modalité de mise en œuvre du développement durable dont le « centre d'inertie » est assez proche de la dimension sociale. A l'analyse de ce tableau, il ressort également que ces actions sont orientées vers des parties prenantes plus ou moins large, allant des étudiants de l'établissement pour l'IAE de Caen à l'ensemble de la population pour les deux autres structures.

La seconde modalité de mise en œuvre du développement durable pour laquelle de nombreuses entreprises optent le plus souvent est le Management environnemental.

2.2.2.2. Le Management environnemental comme modalité de mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise

Le management environnemental ou gestion environnementale est la deuxième modalité de mise en œuvre du développement durable rencontrée dans le monde des organisations. A la différence de la RSE qui est essentiellement au croisement des dimensions sociale et économique, le management environnemental implique une interaction entre les volets environnemental et économique.

Les organisations évoluent dans un écosystème qui comprend des ressources naturelles renouvelables et des ressources naturelles périssables. De plus, la production, la logistique, la commercialisation sont autant d'activités qui entraînent diverses formes de pollution (de l'eau, de l'air et des sols) et génèrent des déchets (RICHARD et PLOT, 2014, p. 54). Les préoccupations environnementales occupent une place de plus en plus importante dans la stratégie et le management des entreprises. Les entreprises doivent désormais prendre en compte leur relation avec l'environnement[38]. En dépit de leur taille, de leur secteur d'activités ou de leur situation géographique, le management environnemental est devenu un impératif stratégique pour les organisations (SPENCE et al., 2007 ; BOIRAL, 2008 ; GHERIB et GHOZZI-NEKHILI, 2012).

Pour RICHARD et PLOT (2014, p. 4), le management environnemental est une pratique relativement récente au regard des publications universitaires qui lui sont consacrées. Pour

[38] La norme ISO 14001 définit l'environnement comme le « milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations ».

MARTINET et REYNAUD (2015, p. 26), c'est au cours de cette dernière décennie que l'intérêt des entreprises pour l'environnement s'est accru.

Le management environnemental est un système de management qui consiste à évaluer *a priori* et à intégrer l'impact environnemental des actions et activités de l'entreprise. C'est à ce titre que GENDRON définit le management environnemental comme :

> *« Un outil de gestion permettant aux entreprises de contrôler et réduire les impacts environnementaux de leurs organisations »*
>
> *GENDRON (2004, p. 59).*

Cette définition à la fois claire et synthétique va dans le même sens que celle proposée par LOPEZ-FERNANDEZ et SERRANO-BEDIA (2007). Pour ces auteurs, le management environnemental est avant tout l'évaluation et la prise en compte par les entreprises des externalités environnementales. Le management environnemental consiste essentiellement en :

> *« la conception d'un ensemble de processus exigeant d'une organisation l'évaluation de ses externalités environnementales par la création, la mise en œuvre et le contrôle, aussi bien des objectifs et des conséquences environnementales, que des procédés de mesures de la performance ».*

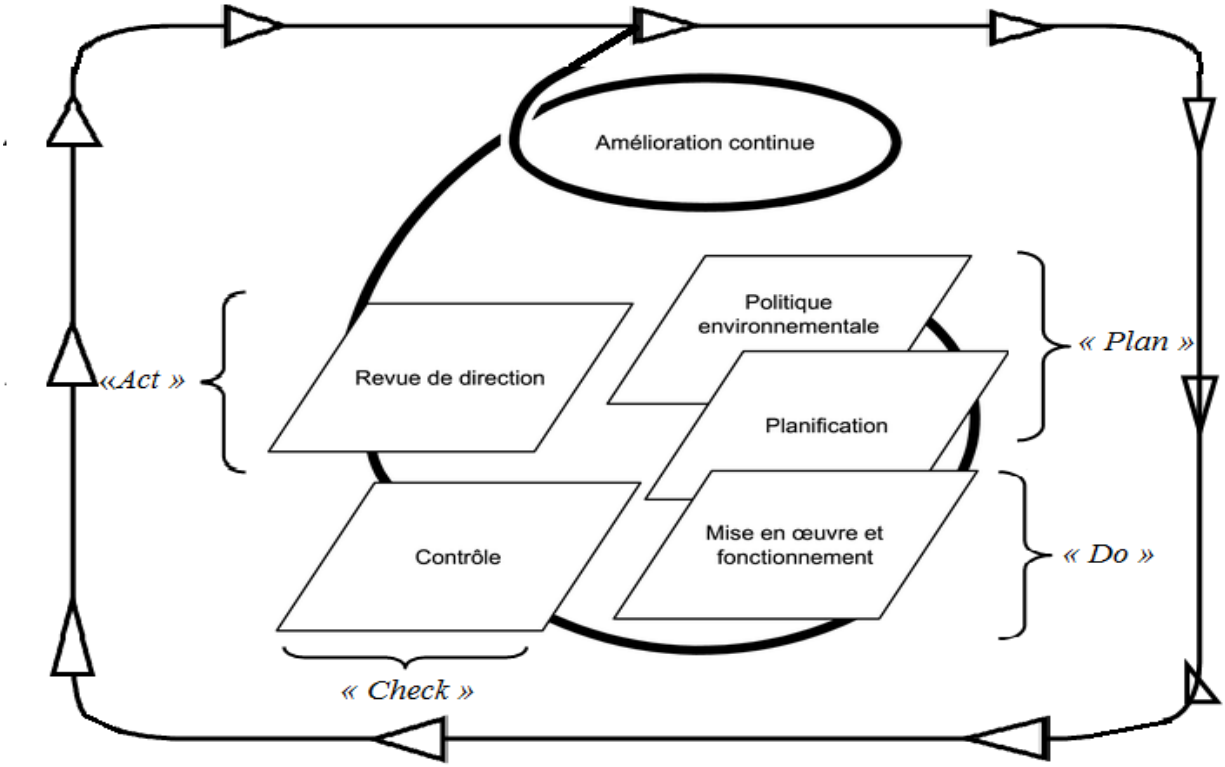
Pour BOIRAL (2007), le management environnemental aurait généralement deux façades à l'image d'une maison : un « côté jardin » prenant compte les apparences (communication, discours et politiques officielles) et un « côté cour » qui serait moins visibles et qui concernerait les pratiques organisationnelles (méthodes, outils, comportements de travail, etc.). La première façade permettrait à l'entreprise qui met en œuvre le management environnemental d'améliorer son image auprès des clients et plus généralement du public, de se différencier et d'en tirer un avantage concurrentiel. Le « côté cour » quant à lui est le lieu où est effectivement exercé le management environnemental. Il permettrait d'obtenir une réduction des coûts de production, l'amélioration de la performance environnementale et, *in fine*, l'obtention d'un avantage concurrentiel par les coûts.

Le management environnemental est le plus souvent associé ou assimilé à la norme ISO 14001 qui atteste de la mise en place d'un système de management environnemental. Le recours massif des entreprises à la certification de système de management environnemental selon cette norme

est l'un des phénomènes les plus évocateurs de la volonté manifeste des entreprises de prendre en compte la protection de l'environnement, et plus largement le développement durable[39] (REVERDY, 2005). Toutefois, comme le précise DOHOU-RENAUD (2011, p. 81), même si l'adoption de cette norme constitue un « véritable engagement écologique des entreprises », le management environnemental ne se limite à cette dernière.

La norme internationale ISO 14001 spécifie les exigences que doivent intégrer les organisations afin de concevoir et implémenter une stratégie qui prennent en compte les aspects liés à l'environnement. Elle est applicable à tout type d'entreprise. Le système de management environnemental que promeut la norme ISO 14001 s'inspire et reprend les principes du processus d'amélioration continue de DEMING. Ce système encourage les entreprises à intégrer les aspects liés à l'environnement dans leurs systèmes de management global, à se conformer à la règlementation environnementale et à inscrire leurs performances environnementales dans une logique d'amélioration continue.

Figure n° 15 : Le Système de management environnemental selon une logique d'amélioration continue



Source : D'après l'Organisation Internationale de Normalisation « ISO », (2004)

[39] En France, nous sommes passés de 462 entreprises certifiées en 1999 à 2955 entreprises en 2004 puis à 4678 entreprises certifiées en 2009. En 2011, on dénombrait 7771 entreprises certifiées ISO 14001 en France et d'après la dernière étude de l'ISO (données 2014) disponible à ce jour, il y a dans notre pays 7940 entreprises dont le système de management environnemental a été certifié.

Ce système de management environnemental s'articule autour des quatre étapes de la roue de DEMING à savoir :

- *« Plan »* (Planifier) : concevoir une politique environnementale pour l'entreprise et identifier des méthodes, des outils, des indicateurs et des processus qui permettent d'atteindre les buts et objectifs visés dans le cadre cette politique ;
- *« Do »* (Mettre en œuvre) : implémenter et mettre en œuvre la politique environnementale dûment définie ;
- *Check* (Contrôler) : évaluer la mise en œuvre de la politique environnementale. Cette évaluation se fait pendant et à l'issue de sa mise en œuvre sur la base d'indicateurs conçus pendant la phase de planification ;
- *« Act »* (Agir) : Corriger les faiblesses qui émanent de la phase de contrôle en vue d'améliorer le système de management environnemental.

Le management environnemental doit être intégré dans le management global de l'entreprise car comme le précise l'organisation internationale de normalisation, il n'est qu'une « composante du système de management global de l'entreprise »[40].

Le management environnemental est une modalité de mise en œuvre du développement durable qui est de plus en plus utilisée par les entreprises (RIEDINGER et THEVENOT, 2008). Le nombre d'entreprises certifiées dans le monde pour leur système de management environnemental ne cesse de croître depuis plusieurs années. La certification ISO 14001 est la plus délivrée après celle d'ISO 9001 : 2000 qui spécifie les exigences liées au système de management de la qualité.

Tableau n° 4 : Evolution du nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 dans le monde

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'entreprises certifiées	239880	243393	260852	273861	296736	319496	346189

[40] https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:14001:ed-2:v1:fr:sec:A, consulté le 14 Aout 2017

Evolution (%)		1,46	7,17	4,99	8,35	7,67	8,35

Source : Elaboré d'après les données de l'étude ISO 2017.

En outre, de nombreuses études ont mis en exergue l'impact positif et significatif de la taille de l'entreprise et de la perception des dirigeants (NAKAMURA, TAKAHASI et VERTINSKY, 2001) ou l'impact positif de la taille de l'entreprise, du nombre d'employés et de leur qualification sur la mise en œuvre réussie d'un système de management environnemental (BRACKE et al., 2008 ; NISHITANI, (2009).

D'autres travaux ont, quant à eux, mis en évidence l'impact positif d'un bon système de management environnemental notamment de la norme ISO 14001 sur la performance environnementale de l'entreprise.

Tableau n° 5 : Quelques travaux empiriques sur l'impact du management environnemental sur la performance environnementale

Etude	Données	Méthodologie	Résultats
DASGUPTA, HETTIGE et WHEELER (2000)	Enquête sur 263 sites de production au Mexique en 1995	- Déclaration de performance environnementale par le site de production expliquée par la mise en œuvre de mesures de management environnemental telles que l'adoption de ISO 14001, la formation et les responsabilités sur les aspects liés à l'environnement au sein de l'entreprise.	- Effet positif et significatif de ISO 14001 et de la formation à l'environnement sur la performance environnementale. - Résultats ambigus de la responsabilité sur les questions environnementales au niveau managérial.
ARIMURA, HIBIKI et KATAYAMA (2008)	Enquête sur 792 sites de production au Japon en 2003 par l'OCDE	Indice d'amélioration perçue de la performance environnementale sur trois impacts environnementaux (utilisations des ressources naturelles, déchets solides et rejets d'eaux usées) expliqué par l'adoption de ISO	Impact positif de ISO 14001 et des rapports publics sur l'amélioration de la performance environnementale sur les trois impacts.

		14001 et la publication de rapports environnementaux	
JOHNSTONE, GLACHANT, SERRAVALLE, REIDINGER et SCAPECCHI	Données d'enquête de 4000 sites de productions dans 7 pays de l'OCDE	- Variables dépendantes : performance environnementale perçue sur trois polluants (eau, air, déchets) ; -Variables explicatives : mise en place ou non de système de management environnemental.	Impact positif de l'adoption d'un SME, de la sévérité perçue de la règlementation environnementale et de la fréquence des inspections sur la performance environnementale des trois polluants.

Source : d'après AMBEC et LANOIE (2009, p. 83)

De façon générale, certaines actions caractérisent le management environnemental. La mise en œuvre d'un système de management environnemental passe couramment par les actions les suivantes :

- conception de produits écoresponsables ;
- gestion efficace des matières premières et management de l'énergie : utilisation de produits écoresponsables, réduction des consommations de ressources naturelles, diminution de l'utilisation des consommables, réductions des consommations énergétiques (eau, électricité), prise en compte de l'emprunt écologique, etc. ;
- prévention des risques environnementaux ;
- mise place de « plans transports » pour réduire les consommations de carburants ;
- mise en place d'un tri sélectif, d'une gestion des déchets et d'une filière de recyclage.
- la création de la filière de recyclage dépend fortement de l'activité de l'entreprise ;
- réalisation de bilan carbone ;
- communication environnementale visant à promouvoir les actions environnementales de l'entreprise et à sensibiliser le public sur les enjeux du respect de l'environnement.

Ces activités qui illustrent le caractère pragmatique du management environnemental doivent s'inscrire dans le cadre d'une stratégie. Le degré de proactivité de l'engagement de l'entreprise et les différentes attitudes stratégiques déterminent la nature des actions mises en place. Pour LAHOUEL, AUTISSIER et PERETTI (2012, p. 1), la mise en œuvre de ces pratiques

« nécessite aussi bien des changements dans des éléments tangibles que des changements touchant les valeurs, les attitudes et la culture d'une organisation envers sa perception de l'environnement naturel ». Même s'il existe des actions que l'on retrouve dans la plupart des entreprises implémentant un système de management environnemental, il est important de repréciser que le management environnemental n'est pas qu'une superposition d'actions à forte connotation écologique.

Afin de mieux appréhender ce concept par le biais d'exemples concrets, le tableau ci-dessous présente une série d'actions mises en œuvre par certaines entreprises dans le cadre de leur management environnemental.

Tableau n° 6 : Le management environnemental illustré par des actions de certaines entreprises

Entreprises	Objectifs	Exemples d'actions mises en œuvre
TOYOTA	- « Limiter l'impact négatif des véhicules sur l'environnement »	- « Développer des voitures plus propres » : Toyota a développé des technologies comme le moteur hybride pour réduire la consommation de ses véhicules (Prius, Lexus). - Mise en œuvre d'un système d'évaluation des véhicules écologiques (ECO-VAS) dès 2005. - Recyclage des produits : Toyota utilise un plastique (Toyota Super Olefin Polymer) pour ses pare-chocs et ses tableaux de bords qui se recyclent plusieurs fois sans se dégrader.
GROUPE RENAULT	- « Concilier les efforts de chacun pour accroître l'efficacité de la politique environnementale du groupe ». - « Préserver l'équilibre écologique et réduire l'impact de nos véhicules sur l'environnement ». - « Certifier ses sites ISO 14001 ».	- « limiter les nuisances sonores » ; - Gérer les risques environnementaux : « les impacts produits par les activités industrielles de Renault peuvent nuire à l'environnement. […]. Une gestion des risques de chaque site de production est mise en œuvre ». - Création de la gamme « eco^2 » avec des véhicules économiques et plus écologiques (véhicules électriques). - « Favoriser une communication environnementale : clients, fournisseurs, investisseurs doivent être informés et sensibilisés à la démarche de progrès mise en place par Renault ».

		- Analyse des cycles de vie des produits et de leurs impacts sur l'environnement ».
EDF	- « Rester en tant que Groupe, le moins émetteur de CO_2 des grands énergétiques, en premier lieu des grands producteurs d'électricité ». - « Réduire notre impact environnemental, notamment sur la biodiversité ». - « Adapter notre parc de production et nos offres au changement climatique ».	- Mise en place de « EDF Energies Nouvelles » avec la création de centaines de parcs éoliens, la construction et la mise en service dès 2007 de panneaux solaires photovoltaïques. EDF ambitionne d'atteindre un mix diversifié pour la production d'électricité comprenant 25% d'énergies renouvelables. - Suivi systématique des écosystèmes aquatiques se trouvant autour de toutes les centrales nucléaires en France. - Communiquer sur l'éco-efficacité énergétique auprès des clients. - Mise à jour permanente des indicateurs liés à l'environnement. - EDF est membre de plusieurs réseaux et associations qui œuvrent en faveur de l'environnement.
IAE CAEN	- Appliquer les principes du développement durable. - Former des managers écoresponsables.	- « Passage d'un papier de 80g à 65g » (moins d'émissions liées au transport et moins de déchets). - Mise en place du tri sélectif des déchets. - Réalisation du bilan carbone de l'établissement. - « Mise en place d'une communication spécifique liée aux transports doux et signature d'une convention de partenariat avec Eco-Mobile pour la promotion du covoiturage. - « Mise en place d'une demi-journée de formation pour tous les étudiants de Master sur les enjeux du développement durable pour le manager ».

Source : Elaboration personnelle.[41]

[41] Ce tableau a été élaboré sur la base des informations recueillies d'une part, dans les rapports de développement durable, et d'autre part, sur les sites internet de ces 4 organisations : http://presentation.edf.com/presentation-18.html&tab=40492;
http://toyota.fr/innovation/environnement/environnement.tmex;
http://renault.com/fr/groupe/developpement-durable/environnement/page/management-du-cycle-de-vie.aspx;
http://www.iae.unicaen.fr/presentation/campus_durable.php. Tous consultés le 14 Août 2013.

Les actions présentées dans le cadre du management environnemental ne sont pas exhaustives mais illustratives.

Le management environnemental est une modalité de mise en œuvre du développement durable, au même titre que la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces deux modalités ne sont pas antinomiques mais plutôt complémentaires car elles représentent chacune une des facettes du développement durable.

Bien que certaines entreprises fassent souvent le choix de mettre en œuvre l'une des deux modalités, d'autres optent pour un couplage « RSE – Management environnemental » afin de couvrir la totalité du champ du développement durable. C'est le cas d'entreprise comme RENAULT qui a une politique de responsabilité sociale de l'entreprise et une politique environnementale, ou d'AREVA qui a une politique de développement durable au sein de laquelle ressortent explicitement les axes « respect de l'environnement » et « attentes sociales et sociétales ».

Synthèse du chapitre

L'objectif de ce second chapitre était de définir le concept central de cette recherche doctorale : le développement durable. Au regard de la diversité des significations qui lui sont octroyées et des multiples interprétations qui se rapportent au syntagme « développement durable » (GLADWIN, KENNELLY et KRAUSE, 1995), il était primordial de clarifier et de stabiliser ce concept tantôt qualifié de « fourre-tout conceptuel » (MANCEBO, 2006), tantôt de « flou sémantique » (LAURIOL, 2004).

En dépit du caractère à la fois polymorphe et protéiforme qui singularise ce concept, une définition que l'on pourrait qualifier de « canonique » semble faire l'unanimité (KRIEG-PLANQUE, 2010). Cette définition proposée par le rapport Brundtland a été le point de départ de notre réflexion (2.1). Le développement durable y est défini comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (CMED, 1988, p. 51). Toutefois, bien que consensuelle, cette définition fait l'objet de nombreuses critiques car elle ne présente pas de voies d'opérationnalisation ou de managérialisation pour les entreprises.

D'autre part, le développement durable est devenu « un point de passage obligé » pour les entreprises. Depuis le début des années 1990, on observe une profusion de discours et de pratiques se rapportant au développement durable. Dans la seconde section de ce chapitre (2.2), nous avons fait une mise en perspective du développement durable en science de gestion en promouvant une conception qui résulte de son appropriation par les acteurs. L'appropriation de ce concept par les entreprises nous a permis de mettre en lumière deux modalités complémentaires de mise en œuvre auxquelles peuvent recourir les entreprises : la responsabilité sociale des entreprises et le management environnemental.

Il ressort également de l'appropriation du concept de développement durable par le monde des affaires que l'implémentation du développement durable dans l'entreprise passe son intégration dans la stratégie et le management global de l'entreprise. Comment se fait cette intégration ? Quelles attitudes ou postures les entreprises adoptent-elles face à l'intégration du développement durable ?

CHAPITRE 3 : LES ATTITUDES STRATEGIQUES DES ENTREPRISES FACE A L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Plan du chapitre 3 : Les attitudes stratégiques des entreprises face à l'intégration du développement durable

3.1. Evolution de la pensée en stratégie

3.2. Intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise

3.2.1. Définition de la stratégie d'entreprise

3.2.2. Modalités d'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise

3.2.2.1. L'intégration du développement durable dans le périmètre stratégique

3.2.2.2. Intégration du développement durable dans la chaîne de valeur de l'entreprise

3.2.2.3. Rôle du développement durable dans la protection contre l'imitation

3.3. Les démarches et attitudes des entreprises face à l'intégration du développement durable

3.3.1. Intégration du développement durable : démarche volontaire versus démarche contrainte

3.3.2. Les réponses possibles des entreprises face au développement durable

Synthèse du chapitre

3. Les attitudes stratégiques des entreprises face à l'intégration du développement durable.

Le développement durable est une *« source d'enjeux stratégiques »* auxquelles les entreprises doivent désormais faire face (HATTABOU et LOUITRI, 2011 ; BOCQUET, 2015, p. 134). Pour BOIRAL (2007, p. 87), la prise en compte et la gestion, à l'intérieur de l'entreprise, des préoccupations environnementales est un impératif stratégique. CARLES (2014, p. 151) établit le même constat que BOIRAL mais l'élargit cependant aux deux modalités de mise en œuvre précédemment présentées qu'il regroupe sous le vocable *« responsabilité sociale et environnementale »*[42]. Face à cet impératif stratégique, les entreprises doivent s'adapter et peuvent pour cela adopter un continuum de réponses stratégiques allant de l'évitement global à l'intégration totale du développement durable dans leur démarche stratégique (ALLIX-DESFAUTAUX et MAKANY, 2015). VALIORGUE (2016, p. 20) évoque pour sa part la nécessité de réaliser *« de nombreux ajustements stratégiques, organisationnels, cognitifs et managériaux »* lors de la mise en œuvre d'une démarche RSE.

Cette prise en compte du développement durable dans la stratégie d'entreprise s'inscrit dans la dynamique de l'évolution de l'univers stratégique dans lequel se développent les entreprises mais aussi dans la perspective de l'évolution de cette discipline (MAYRHOFER, 2007). Ces deux volets sont d'ailleurs interdépendants et en interaction car l'évolution de la pensée en stratégie (en tant que discipline) est étroitement liée aux pratiques des entreprises qui sont quant à elles influencées par l'univers stratégiques auquel elles appartiennent[43].

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections. Dans un premier temps, nous présenterons l'évolution de la pensée stratégique afin de situer temporellement et au sein des différents courants, la place de la problématique liée au développement durable (3.1). Nous allons par la suite définir la stratégie d'entreprise ainsi que les modalités d'intégration du développement durable (3.2). Enfin, nous aborderons les attitudes des entreprises face à l'intégration du développement durable dans leur périmètre stratégique (3.3).

[42] CARLES (2014, p. 151) « Mais la responsabilité sociale et environnementale va au-delà de la gestion des relations publiques : il s'agit désormais d'un impératif stratégique pour les entreprises ».

[43] La notion de stratégie est flexible. Elle est tantôt utilisée pour analyser les orientations et les choix des entreprises, et de tous les types d'organisations (HAFSI, TOULOUSE et al., 1996, p. 41), tantôt envisagée comme une discipline académique (HAFSI et MARTINET, 2007).

3.1. Evolution de la pensée en stratégie

La stratégie est un concept polymorphe dont l'acception contemporaine est fortement liée à son histoire. La place et le rôle de la stratégie dans l'entreprise ont évolué dans le temps.

La stratégie d'entreprise puise ses origines « dans la nuit des temps » et s'est développée selon une logique incrémentale (SIEGEL, 2008, p.15). Le terme de stratégie est d'origine militaire. Etymologiquement, le mot « stratégie » vient du grec *strategos*[44] qui signifie général, en référence au grade d'officier supérieur dans la hiérarchie militaire et à son rôle. Dans son acception originelle, la stratégie renvoie à l'art de diriger ou de commander une armée en période de guerre ou en temps de paix, c'est-à-dire coordonner les forces et ressources militaires (humaines), logistiques, financières dans la conduite d'une guerre ou dans la défense d'un pays (en temps de paix). A titre de comparaison, le chef d'entreprise, à l'image du général dans l'armée, prévoit, organise, commande, coordonne et contrôle les activités de l'entreprise qui évolue dans un champ concurrentiel (guerre commerciale) plus ou moins turbulent. En fonction des ressources et compétences qu'il possède, le chef d'entreprise doit déterminer les configurations organisationnelles les plus optimales. Pour LEHMANN-ORTEGA, LEROY et al. (2013), l'analogie entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise s'arrête là.

La stratégie d'entreprise s'est ensuite développée sur d'autres bases ou fondations (économie, sociologie, droit, etc.).

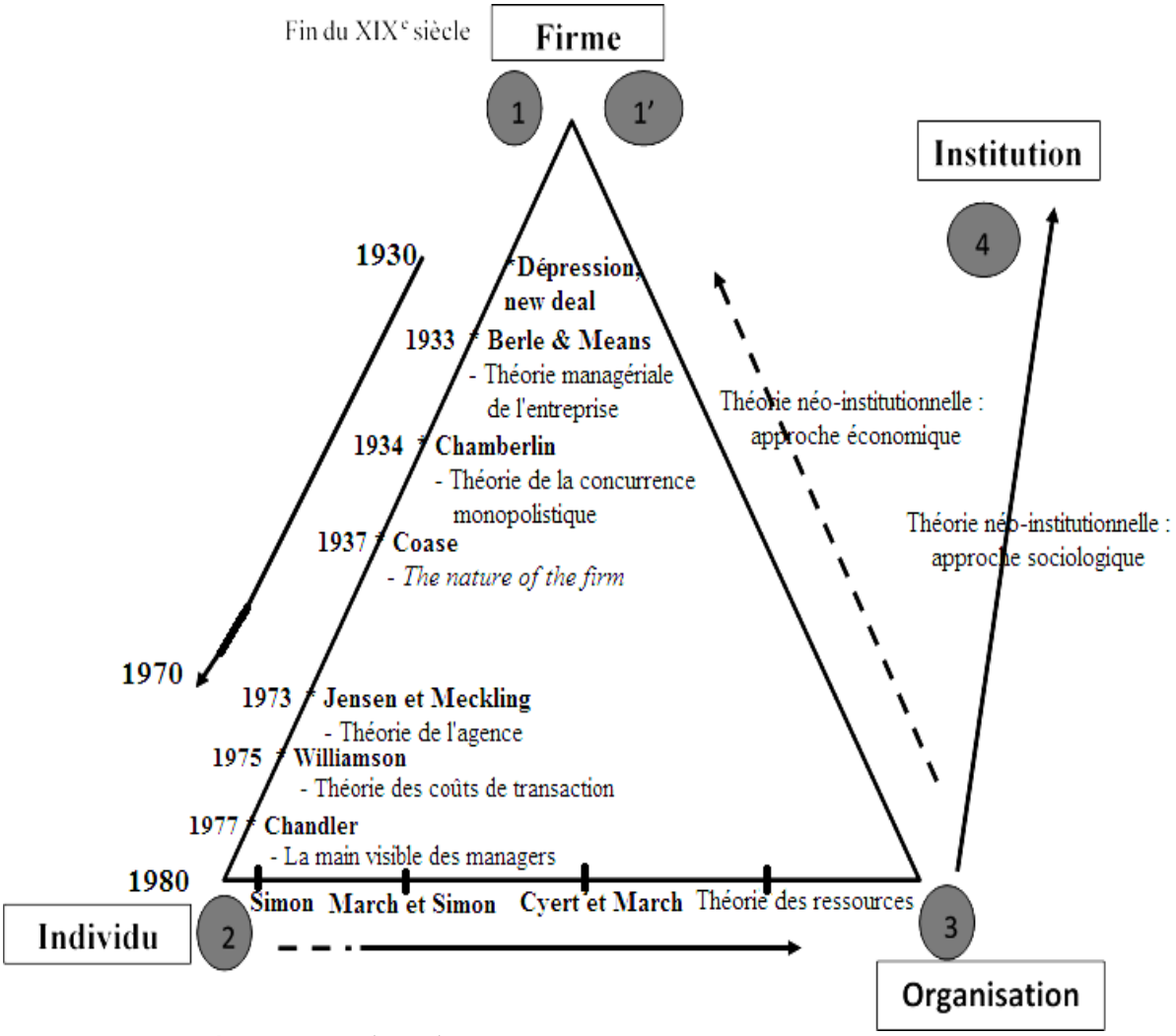
C'est à partir des années 1960 qu'apparaissent, aux Etats-Unis, les premiers travaux de recherche en stratégie d'entreprise. Les premières théories en stratégie d'entreprise ont fait leur apparition dès 1965 sur la base d'études de cas d'entreprises américaines suivant une approche inductive. Pour METAIS et SAÏAS (2001), HELFER, KALIKA et ORSINI (2010) ou pour LEHMANN-ORTEGA, LEROY et al. (2013) c'est à ANDREWS (1965) et à certains chercheurs de la très réputée *Harvard Business School* que revient le mérite d'avoir posé les bases de la réflexion en stratégie avec le modèle *« SWOT »*. Pour CHAMBERLAIN (2010, p. 31), ANDREWS est « le plus influent des auteurs fondateurs de la littérature en stratégie ». Le même point de vue est partagé par LOILIER, TELLIER, et al., (2007) pour lesquels quatre principaux auteurs ont influencé le développement de la stratégie d'entreprise : ANDREWS, ANSOFF, SCHENDEL et RUMELT. Toutefois, pour ces derniers, il revient *« sans doute au couple ANDREWS – ANSOFF d'avoir créé la stratégie d'entreprise. Le premier, avant tout pour une contribution pédagogique : la méthode des cas, étayée tout de même par le fameux*

[44] Pour certains auteurs, le concept de stratégie vient des mots grecs « *stratos* » signifiant armée et *« agos »* dont la traduction est « je conduis ». Toutefois, en dépit de cette différence, l'interprétation qui en est faite est identique.

modèle LCAG, va ancrer la discipline dans l'action et le concret. Le second propose la première tentative de théorisation générale de la stratégie » (2007, p. 7).

L'évolution de la stratégie d'entreprise a cependant évolué avec les développements des théories de l'entreprise. Certaines théories ont essentiellement eu une influence sur la stratégie d'entreprise.

Figure n° 16 : Théories de l'entreprise ayant influencé le développement de la stratégie



Source : D'après JOFFRE (2011)

Jusqu'à la fin du XIX[e] siècle, la théorie néo-classique de l'entreprise est prédominante dans l'analyse des organisations. L'entreprise est appréhendée sous l'angle de la firme, dont le seul objectif est la maximisation du profit. L'entreprise se résume à un individu unique : l'entrepreneur et propriétaire du capital qui en assure la gestion. Ce dernier est doté d'une rationalité *a priori* absolue et ne prend que des décisions optimales du fait de l'information

parfaite, symétrique et gratuite dont il dispose de façon permanente. De plus, la firme évolue dans un environnement qui est réduit à son marché et caractérisé par une concurrence pure et parfaite ainsi qu'une homogénéité des biens. Dans cet environnement très stable, dépourvu d'opportunisme, au sein duquel toutes les entreprises ont le même objectif et le même comportement, il est inutile de prévoir car le marché est efficient et s'autorégule. Il n'y a pas de place pour la stratégie de l'entreprise, elle est inexistante. A ce propos, THORELLI (1965) va plus loin car pour lui, au-delà de la stratégie, la firme n'existe pas.[45]

Après cette période caractérisée par l'absence de stratégie, une ère nouvelle a vu le jour en science de gestion avec des nouvelles avancées qui ont modifié en profondeur la perception de l'entreprise et favorisé l'émergence de la stratégie d'entreprise.

Dès le début des années 1900, plusieurs hypothèses vont progressivement remettre en cause les fondements de la théorie néo-classique. BERLES et MEANS (1933) annoncent une « révolution managériale ». Ils constatent que la profusion des grandes sociétés par actions a entraîné l'arrivée à la tête de ces dernières de « managers » non propriétaires. Pour ceux-ci, ce ne sont plus les actionnaires qui détiennent le pouvoir de décision mais plutôt les « managers ». On parle alors de la main visible du manager. C'est l'une des prémisses de la notion de « gouvernance d'entreprise » qui occupe aujourd'hui une place centrale dans les préoccupations de la stratégie d'entreprise (CHARREAUX, 1997, 2006 ; BERGERY, 2011). Elle met également en avant la place du dirigeant dans la conception de la stratégie de l'entreprise.

Toujours au cours de la même période, une seconde théorie va révolutionner l'analyse et la gestion des organisations : la théorie de la concurrence monopolistique. CHAMBERLIN (1934) va à son tour observer que de nombreuses entreprises évoluant dans le même secteur d'activités proposent des produits aux caractéristiques spécifiques. Etre la seule entreprise de la branche ou du secteur à proposer un produit avec certaines caractéristiques devient la préoccupation des entreprises afin d'obtenir un monopole sur un segment du marché. Les entreprises commencent à se positionner en fonction de la concurrence : c'est l'ère du positionnement et de la prise en compte de l'environnement dans la stratégie d'entreprise. Désormais, l'entreprise, dans sa stratégie, doit prendre en compte la concurrence et l'influence de son environnement externe (politique, économique, socio-démographique, technologique, et législatif) afin d'être unique et d'avoir un avantage sur ces concurrents. Toutes ces avancées vont aboutir à « l'ère du positionnement » ou « l'approche classique » en stratégie d'entreprise, avec des travaux comme la matrice BCG, les 5 forces concurrentielles et les stratégies génériques de PORTER.

[45] THORELLI (1965, p. 249) « c'est un paradoxe fascinant que la théorie de la firme généralement acceptée suppose, de façon globale, que la firme n'existe pas ».

Dans la foulée, une seconde période de l'histoire de la stratégie a vu le jour sous l'influence de certaines théories, pas toutes nouvelles. La théorie des coûts de transactions, la théorie des droits de propriété ou la théorie de l'agence ont placé le dirigeant au cœur de la stratégie : c'est « l'ère du dirigeant ». Les travaux en stratégie ont analysé le rôle du dirigeant et l'impact de ses valeurs sur la formulation de la stratégie. Le modèle LCAG s'est alors installé comme un paradigme[46] stratégique (JEANBLANC, 2011, p. 22)[47]. Cependant, la trajectoire de la stratégie d'entreprise a progressivement été modifiée par la notion de rationalité qui était au centre de presque toutes les théories de l'entreprise. Les différentes théories de la rationalité ont été à la fois les plus perturbantes et les plus déterminantes pour la stratégie d'entreprise.

Encadré n° 4 : Les différentes formes de rationalité

Pendant plusieurs décennies, les théories économiques avaient pour postulat de base que les acteurs en situation de décision étaient dotés d'une rationalité absolue. Le modèle de la rationalité absolue considérait que l'acteur, « l'Homo œconomicus », face à un choix adoptait un comportement « rationnel » car il était en situation d'information parfaite. De fait, il avait une connaissance parfaite de l'ensemble des comportements alternatifs et une connaissance toute aussi parfaite des conséquences de chaque éventualité. Dans cette optique, l'acteur recherche toujours la décision optimale. Ce postulat était une des principales caractéristiques du modèle néo-classique en économie. Cette période a été caractérisée par l'absence de la stratégie d'entreprise car les entreprises évoluant dans un environnement stable au sein duquel règne une concurrence parfaite, et dépourvu d'incertitude, elles sont assurées que leurs décisions procureront des résultats certains et optimaux. La stratégie est inexistante.

A partir de 1947, SIMON, remet en cause la notion de « rationalité absolue » et envisage l'existence de limites de la connaissance. Pour SIMON (1976, p. 106), il est impossible pour les acteurs d'envisager la totalité des alternatives et de saisir pour chacune d'elles, la totalité des éléments pertinents au regard de la complexité et de l'incertitude de l'environnement. Cette non-maîtrise de l'environnement et de l'ensemble des variables qui le composent conduit les acteurs à rechercher des solutions satisfaisantes et non plus optimales. Cette hypothèse mettant en avant l'incertitude de l'environnement, l'asymétrie informationnelle et l'opportunisme des acteurs a par la suite donné naissance à des théories comme celles de l'agence développée par JENSEN et MECKLING (1973), la théorie des coûts de transactions par WILLIAMSON en 1975 ou la théorie de l'acteur stratégique de CROIZIER et FRIEDBERG en 1977. Les échanges ne se passent plus dans un monde si parfait. L'environnement devenant à la fois complexe et incertain, les acteurs doivent mettre en place des stratégies pour y faire face. CROZIER et FRIEDBERG parlent de l'« homo strategicus ». Cette approche de la rationalité a révolutionné la stratégie et le management des organisations.

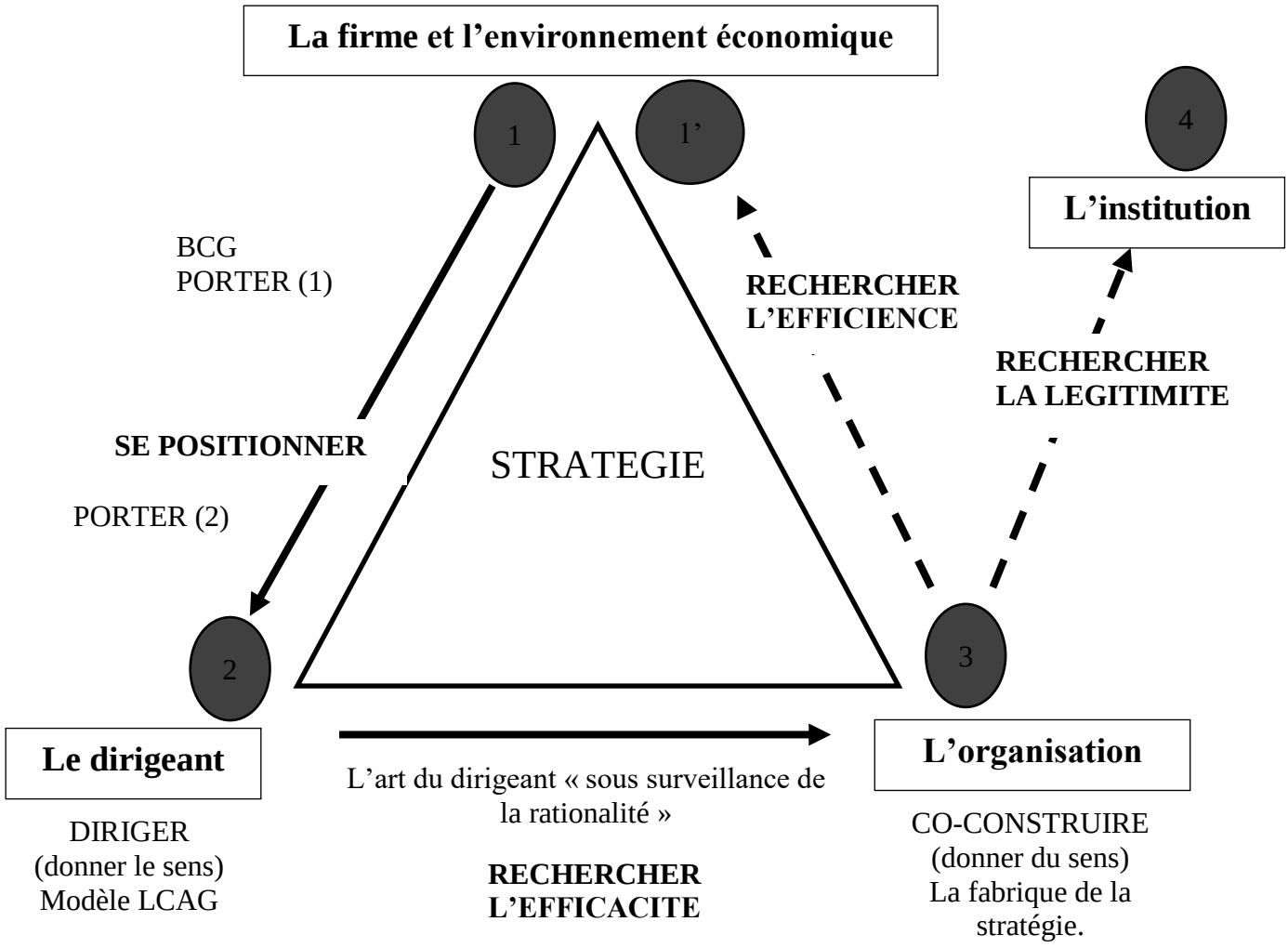
Source : Elaboration personnelle

Les travaux de SIMON, MARCH et SIMON, CYERT et SIMON sur les différentes formes de rationalité ont fait émerger des questionnements en stratégie et ont permis de revisiter « l'art du dirigeant ». Face à un environnement devenu concurrentiel d'une part, et à la complexité et à la

[46] La définition que nous retenons pour le concept de paradigme est celle de KUHN T. (1972) qui le décrit comme « un ensemble structuré de théories et de savoir-faire, acceptés par une communauté scientifique donnée ».
[47] Pour JEANBLANC P. (2011, p. 22), concernant le modèle LCAG, « si le protocole d'analyse peut paraître désuet, le paradigme qui le sous-tend n'a pris aucune ride, ce que les Anglo-Saxons appellent le ***strategic fit***. La logique qui en découle constitue le principe fondateur du diagnostic stratégique ».

multiplicité des situations de choix d'autre part, le dirigeant peut-il de façon unilatérale trouver des solutions toujours efficaces ou satisfaisantes pour l'entreprise ? Plusieurs méthodes et pratiques vont être recherchées et mises en œuvre pour faire face aux limites des capacités cognitives des dirigeants. La référence unique au dirigent est progressivement abandonnée, au profit de l'organisation. Les travaux en stratégie se sont davantage intéressés aux processus de décision au sein de l'organisation, à la configuration organisationnelle des ressources et des compétences, et aux comportements des acteurs au sein de l'organisation. La stratégie de l'entreprise devient un « construit organisationnel ». Il ne s'agit plus, pour le dirigeant, de donner le sens que doit prendre l'entreprise, mais aux acteurs de l'entreprise de donner du sens à la stratégie qu'ils ont bâtie ensemble. Cette appréhension de la stratégie est la conception contemporaine de la stratégie. Elle correspond à « l'ère de l'organisation » dans l'évolution de la pensée stratégique. Cette période dite du « management stratégique déconcentré » a vu le développement des plusieurs travaux, notamment autour de l'approche comportementale et du processus de décision, de l'approche par les ressources et les compétences, ou de l'approche par projets. C'est également au cours de cette ère que les premiers travaux ayant trait au développement durable au fait leur apparition en stratégie. Depuis, plusieurs recherches en lien avec le développement durable ont été réalisées en stratégie. Celles-ci ont évolué avec la pensée en stratégie.

Figure n° 17 : Triangle de l'évolution de la pensée stratégique



Source : D'après JOFFRE (2011)

Depuis le début des années 2000, deux tendances sont observées en stratégie d'entreprise. Les travaux en lien avec le développement durable s'inscrivent dans ces deux tendances qui peuvent dans certains cas être associées.

La première tendance est guidée par la recherche de légitimité organisationnelle (MEYER et ROWAN, 1977). Pour TROUINARD (2006, p. 10), *« la quête de légitimité est aussi primordiale – voire plus importante – que la recherche de l'efficacité ou de l'efficience pour une organisation, alors que ces deux impératifs sont souvent antagonistes. […]. Une organisation légitime se conforme au champ organisationnel auquel elle appartient »*. Le développement des normes et certifications liées au développement durable (ISO 14001, ISO 50001, OHSAS 18001) conventions, lois, règles et codes de conduite contraint les entreprises à se conformer aux standards du moment au risque d'être rejetées par leurs environnements

respectifs. Toutes les entreprises appartenant au même champ sectoriel sont amenées à se ressembler dans leurs formes et leurs pratiques, faute de quoi elles deviennent illégitimes : c'est l'isomorphisme institutionnel. DI MAGGIO et POWELL (1983) connus pour leurs travaux sur l'isomorphisme institutionnel expliquent cette homogénéisation comportementale par trois raisons :

- Isomorphisme coercitif : la convergence comportementale des entreprises est développée sous la contrainte des lois pouvant entraîner des sanctions pour les entreprises ne se conformant pas aux lois et règlementations en vigueur. L'Etat ou un organisme agissant pour son compte peut jouer le rôle de régulateur afin de veiller au respect des lois. TROUINARD (2006) précise toutefois que cette tierce partie devra être dotée d'un pouvoir de sanction afin d'atteindre un niveau de conformité homogène au sein du champ organisationnel. Tel est par exemple le cas du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) dans les domaines de la presse et des médias ou de l'Agence de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP).
- Isomorphisme normatif : l'homogénéité comportementale est principalement due aux normes, certifications ou labels qui uniformisent les actions et les pratiques des acteurs. La culture au sein d'un champ organisationnel souvent diffusée par le biais de réseaux de professionnels peut également favoriser ce rapprochement comportemental. Pour JOHNSON et al. (2011, p. 207) c'est ici qu'intervient la notion de dépendance de sentier car « les interactions entre les membres d'un champ sectoriel renforcent leurs convictions et leurs comportements, ce qui peut conduire à un enfermement sur une trajectoire commune ». Cette dépendance de sentier a entre autres pour avantage de « maintenir, du point de vue du client, des standards de qualité et une forte cohérence entre les différents intervenants du même secteur ». A la différence de l'isomorphisme coercitif, dans le cas présent, les entreprises ne sont pas contraintes mais plutôt incitées ou orientées. Les normes, certifications, labels et certaines pratiques confèrent une certaine légitimité et une assurance vis-à-vis des clients.
- Isomorphisme mimétique : face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement, les entreprises minimisent les risques d'échecs en prenant comme modèles celles qu'elles considèrent comme plus performantes et plus légitimes. Elles imitent et adaptent ainsi des pratiques et des méthodes qui ont fait le succès de ces dernières (BELANGER et MERCIER, 2006, p. 394). Il s'agit d'une imitation ayant pour finalité la performance.

Cette tendance à l'homogénéisation est de plus en plus observée en matière de développement durable avec le nombre sans cesse croissant les entreprises ayant recours aux certifications.

Tableau n° 7 : Evolution du nombre d'entreprises certifiées en Europe

Années / Normes	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ISO/TS 16949	10 891	11 017	11 263	11 848	12 500	12 786
ISO 9001	459 367	469 739	482 620	453 628	439 477	451 415
ISO 50001 (publiée en 2011)	364	1 919	3 993	5 526	10 152	17 099
ISO 14001	101 099	111 807	115 764	119 072	119 754	120 595

Source : Elaboré d'après les données de l'étude ISO 2016

La deuxième tendance observée depuis le début des années 2000 est celle analysée sous l'angle des théories néo-institutionnelles d'approche économique. Les entreprises s'orientent essentiellement vers la recherche de l'efficience. Tous les travaux présentés dans le deuxième chapitre faisant le lien entre le management environnemental et la performance économique s'inscrivent dans cette perspective.

La thématique du développement durable n'échappe pas à ces deux dernières tendances stratégiques. Dans de nombreuses études, le développement durable est envisagé comme un concept de légitimation sociale (GABRIEL et GABRIEL, 2004) tandis que dans d'autres, il est appréhendé comme un levier de la performance globale ou une source d'avantage concurrentiel (MOQUET, 2005). Ces deux tendances ne s'opposent pas toujours et peuvent même dans certains cas être complémentaires car la présence d'institutions installe au sein du champ organisationnel, un climat de confiance qui réduit *ipso facto* l'incertitude, et de ce fait les coûts de transactions lors des échanges entre les acteurs. Les institutions stabilisent le secteur organisationnel et ont un impact sur les résultats économiques des entreprises.
Notre recherche doctorale se positionne au croisement de ces deux dernières tendances en stratégie en considérant que l'implémentation développement durable peut à la fois être une source de légitimation sociale (notamment *via* la RSE) et un levier de la performance.

Après avoir mis en perspective de l'évolution de la pensée en stratégie et la place qu'occupe la problématique du développement durable dans cette pensée, nous allons à présent aborder les

modalités d'intégration du développement durable dans la stratégie avant d'envisager dans la dernière section les démarches et attitudes que peuvent adopter les entreprises face à cette intégration.

3.2. Intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise

On ne saurait parler de l'intégration du développement durable dans la stratégie sans préalablement définir et stabiliser la notion de stratégie car les modalités d'intégration du développement durable dans la stratégie dépendent fortement de la définition et de la connotation qui lui sont octroyées. Nous allons dans un premier temps définir cette notion, puis, dans un second temps aborder les modalités d'intégration.

3.2.1. Définition de la stratégie d'entreprise

Depuis la consécration de la stratégie en tant que jeune discipline académique des sciences de gestion jusqu'à une période encore récente, de nombreuses définitions de la stratégie ont été proposées. Tantôt synthétiques, tantôt plus élaborées, ces définitions concordent sur un point central : fondamentalement, la stratégie concerne les questions centrales liées au présent et au futur d'une organisation.

Toutes les définitions proposées dans l'encadré ci-dessous peuvent être résumées par la définition de THIETART (1991) pour qui *« la stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix et à l'articulation des moyens en vue d'atteindre des objectifs précis à moyen et long termes cohérents avec les finalités ».*

Encadré n° 5 : Quelques définitions de la notion de stratégie

VON NEUMANN et MORGENSTERN (1947) ont défini la stratégie comme *« l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière »*.

Pour CHANDLER (1963), *« la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts, ces objectifs »*.

ANSOFF (1968), quant à lui considère que *« la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser »*.

Quelques années plus tard, JOFFRE et KOENIG (1985, p. 4) ont dans leur ouvrage défini la stratégie comme *« l'ensemble des modalités de définition, d'utilisation et d'allocation des ressources gérables par l'entreprise »*.

Pour QUINN (1980) « *La stratégie est un plan ou un modèle qui intègre les principaux buts de l'organisation, les politiques et les séquences d'action collectives en un ensemble cohérent. Une stratégie bien conçue permet de mobiliser et d'allouer les ressources de l'organisation selon une combinaison unique et viable construite à partir des compétences et des faiblesses internes, anticipative des changements de l'environnement, et qui s'adapte en fonction des mouvements contingents des adversaires intelligents* ».

ANDREWS (1987) a d'après HAFSI, TOULOUSE et al. (1997) proposé la définition « la plus populaire » du concept. Il définit la stratégie comme *« le modèle de décisions avec lequel une entreprise détermine ses objectifs, formule les politiques et les plans pour les atteindre, définit dans quels secteurs opérer, quelle organisation elle entend construire, la nature des avantages économiques et non économiques qu'elle entend apporter à ses actionnaires, aux collaborateurs, aux clients et aux communautés locales »*.

HELFER, KALIKA et ORSINI (2010) conçoivent quant à eux la stratégie comme un *« ensemble de décisions de long terme prises par l'entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de ses environnements »*.

Plus récemment, JOHNSON et al. (2011, p.7), ont défini ce concept en précisant que *« la stratégie d'entreprise concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité, et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités »*.

Source : Elaboration personnelle

Même si ces différentes définitions semblent être convergentes avec des termes récurrents comme « objectifs », « buts », « long terme », « concurrence », « ressources », « choix », « décisions », elles recouvrent néanmoins des conceptions différentes de la stratégie défendues entre les partisans d'une approche normative et ceux d'une approche descriptive, entre ceux d'une approche volontariste et ceux d'une approche plutôt déterministe (débat choix délibéré *versus* choix émergent), et entre ceux qui considèrent que la stratégie se limite à la formulation et ceux qui pensent qu'elle s'étend jusqu'à la mise en œuvre (FRERY, 2004).

Une définition est aujourd'hui assez répandue et reprise dans plusieurs ouvrages spécialisés. Cette définition est celle de FRERY (2004 ; 2007) qui propose une axiomatique de la stratégie qui s'articule autour de trois piliers ontologiques : la Valeur, l'Imitation et le Périmètre, couramment appelée le « Modèle VIP ». Elle postule autour de trois principes : 1) « un choix est stratégique lorsqu'il concerne la définition du **périmètre** d'activités de la firme » ; 2) « Dans un périmètre d'activités donné, l'objectif de la stratégie est la création de **valeur** » ; 3) « La dynamique de la stratégie repose sur la capacité d'**imitation** du périmètre d'activités et/ou du système de création de valeur ». Cette définition est très proche de celle de PORTER (1997) pour lequel la stratégie *« implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique ».*

Schématiquement, la stratégie consisterait donc à répondre à trois questions (FRERY, 2007) :

- Quel modèle de création de valeur mettre en œuvre afin que l'organisation dégage des profits durables (modèle économique) ?
- Comment éviter l'imitation de modèle de création de valeur par les concurrents afin d'obtenir et de maintenir un avantage concurrentiel ?
- Sur quel périmètre déployer ce modèle de création de valeur ?

Pour MATHE (2010, p. 20), « la relation entre la valeur, l'imitation et le périmètre n'est pas linéaire et séquentielle mais au contraire interactive et dynamique ». En d'autres termes, une décision ou une action sur la valeur peut avoir des implications sur le périmètre ou sur la capacité de résistance à l'imitation, et inversement.

Les trois (3) principes énoncés par FRERY résument essentiellement l'objet de la stratégie d'entreprise. Pour la suite de cette recherche, nous retiendrons cette approche définitionnelle et nous servira de socle lors de l'analyse des modalités d'intégration du développement durable.

3.2.2. Modalités d'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise

La littérature permet de distinguer trois niveaux d'analyse stratégiques au sein desquels le développement durable peut être intégré : la stratégie *corporate,* la stratégie par domaines d'activités et la stratégie fonctionnelle.

- La *corporate strategy* ou la stratégie *corporate* concerne le portefeuille d'activités de l'entreprise, « c'est-à-dire l'ensemble des métiers, activités ou business sous une même

gouvernance » (LEHMANN-ORTEGA et al., 2013, p. 10). Elle concerne les synergies et les interactions entre les différentes activités. Elle définit la mission et la vision stratégiques du groupe et de chacune des activités, détermine les axes de développement et les grandes orientations stratégiques de chaque domaine d'activités stratégiques, décide de l'allocation des ressources entre les activités, et de l'acquisition ou de la cession d'une activité. La *corporate strategy* est le niveau adéquat pour la prise en compte des attentes des actionnaires. La stratégie *corporate* est le socle de toutes les décisions prises au niveau des différents domaines d'activités et au niveau opérationnel.

En somme, la stratégie *corporate* s'articule essentiellement autour des questions suivantes :

- Quel est le périmètre du portefeuille d'activité du groupe ?
- Quels sont les métiers et les axes de développement futur du groupe ?
- Quelles sont la croissance et la rentabilité de chaque activité ? Dans quels domaines d'activités investir ? Quelles activités maintenir ? Quelles activités céder ?
- Comment les ressources doivent-elles être réparties ?
- Comment créer de la valeur au niveau du groupe ?

- La stratégie par domaine d'activités ou la *business strategy* ne concerne qu'une seule activité. Dans un groupe, il y a donc autant de *business strategies* que d'activités. Cette stratégie encore appelée « stratégie concurrentielle » consiste à définir un comportement stratégique, des configurations optimales, ainsi que des leviers d'actions afin de générer et maintenir un avantage concurrentiel durable sur son marché. Pour cela, elle identifie les facteurs clés de succès et s'appuie sur ses compétences distinctives. La *business strategy* est fortement dépendante d'une part, de la dynamique concurrentielle du secteur, des évolutions du macroenvironnement, des attentes des clients, et d'autre part de la mission, de la vision stratégique, des ressources et compétences mobilisables par l'entreprise. C'est une stratégie essentiellement concurrentielle ayant pour finalités la performance de l'activité et l'obtention d'un avantage concurrentiel. Elle se focalise donc sur la création de la valeur, les frontières de l'entreprise et de son modèle de création de valeur, et la pérennisation de l'avantage concurrentiel (protection contre l'imitation).

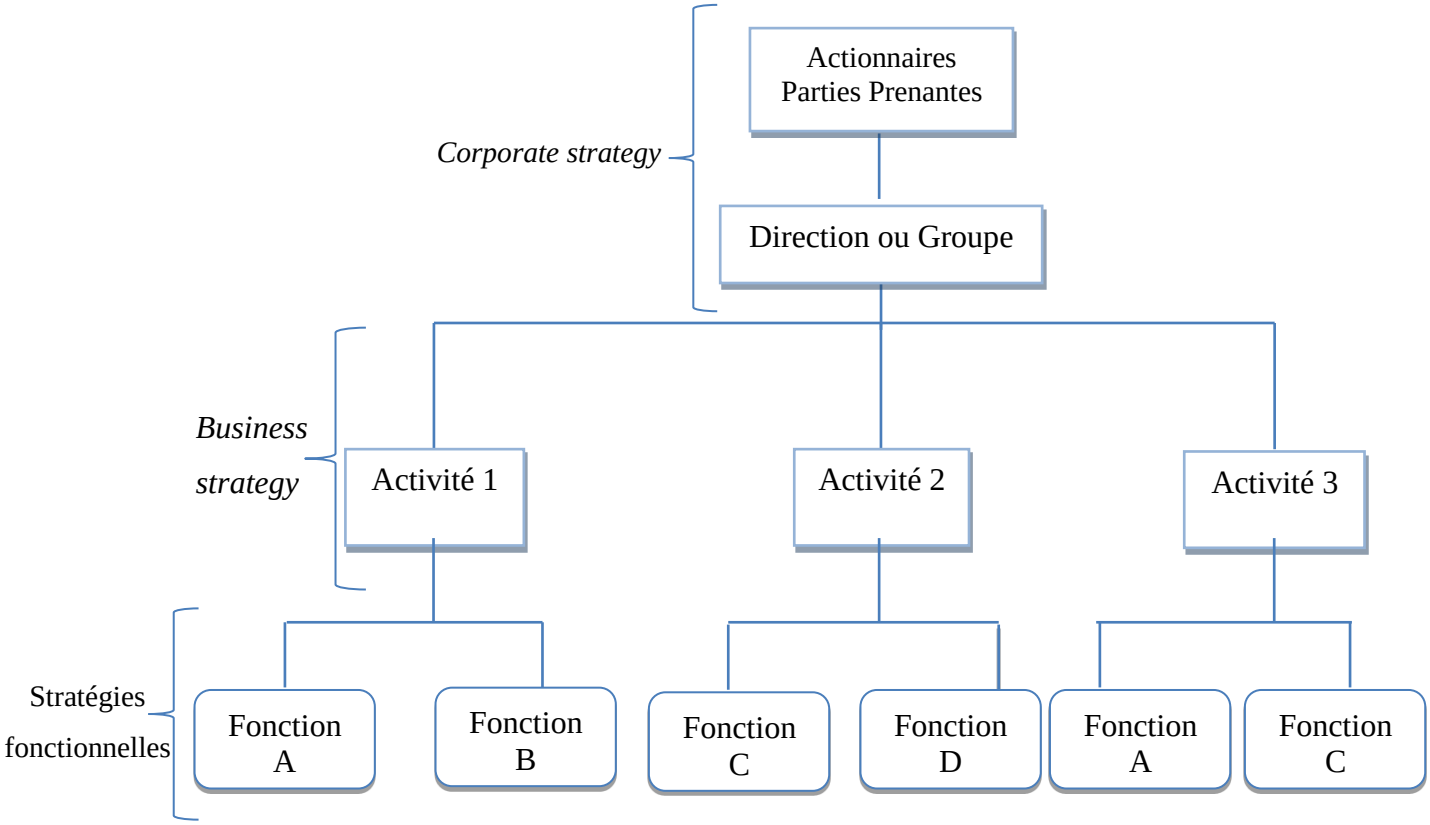
La *business strategy* concerne fondamentalement les interrogations suivantes :

- Quels sont le *business model* et la chaîne de valeur de l'entreprise ?
- Quelle est la meilleure configuration des ressources et compétences ?

- Par quels moyens l'entreprise peut-elle être plus performante que ses concurrents et obtenir un avantage concurrentiel durable ?
- Comment éviter l'imitation par les concurrents ?
- Quel est le périmètre du modèle de création de valeur ?

- La stratégie fonctionnelle est le niveau qui a en charge la mise en œuvre de la *business strategy*. Elle précise le rôle des différentes structures de l'entreprise dans la mise en œuvre de la stratégie par domaine d'activités. La stratégie opérationnelle ne concerne qu'une fonction (marketing, logistique, production, achat, ressource humaine, distribution, recherche et développement, informatique, etc.) au sein d'un domaine d'activité distinct. La réussite d'une stratégie concurrentielle et l'atteinte de la performance souhaitée dans la stratégie du domaine d'activité sont assujetties aux choix faits au niveau opérationnel.

Figure n° 18 : Les trois niveaux d'analyse de la stratégie



Source : Elaboration personnelle

La présente recherche s'inscrit au niveau de la *business strategy*. Elle vise à analyser l'impact de l'intégration du développement durable au niveau de la stratégie d'une entreprise (activité) sur ses ressources et ses compétences.

Cette analyse ne peut être effectuée au niveau de la stratégie *corporate* car au sein d'un même groupe, l'intégration du développement durable peut se faire différemment dans des domaines d'activités stratégiques appartenant à des industries toutes aussi différentes ; ce qui ne nous permettrait pas, à l'issue de cette recherche, d'avoir une appréciation homogène et globale. A l'opposé, le niveau opérationnel ne permettra pas non plus d'atteindre les objectifs de cette recherche doctorale car en nous focalisant sur une seule fonction, nous n'aurions qu'une vision parcellaire de l'impact de l'intégration du développement durable sur les ressources et compétences.
Le niveau d'analyse le plus adapté aux objectifs de cette recherche est donc celui de la *business strategy* ou stratégie par domaine d'activité.

Les interrogations se rapportant à ce niveau d'analyse sont en adéquation avec l'approche définitionnelle de la stratégie pour laquelle nous avons opté qui est celle de FRERY (2004) et qui s'articule autour de trois (3) piliers : la Valeur, l'Imitation et le Périmètre (modèle VIP).
Intégrer le développement durable dans la stratégie de l'entreprise consiste donc à l'insérer au sein de ces trois dimensions. En d'autres termes, cette intégration du développement durable revient donc à :

- déterminer l'importance stratégique du développement durable dans le périmètre de l'entreprise ;
- analyser les modalités d'intégration du développement durable au sein des composantes de la chaîne de valeur ;
- rechercher un avantage concurrentiel durable afin d'éviter l'imitation par les concurrents.

3.2.2.1. L'intégration du développement durable dans le périmètre stratégique

La définition du périmètre de l'entreprise consiste à déterminer le champ d'action de l'entreprise et de ses activités, ses frontières, sa mission ou vocation, ses buts et ses objectifs. Autrement dit, le périmètre détermine le « Pourquoi », le « Quoi », et le « Comment » de l'activité de l'entreprise.
Le développement durable peut être intégré dans la mission (raison d'être), dans la vision, dans le métier, dans les buts et les objectifs fondamentaux de l'entreprise. C'est ce que BOIRAL et CROTEAU (2004) appellent les « principes ontologiques des interprétations organisationnelles du développement durable ».

Certaines entreprises font le choix d'intégrer le développement durable dès leur création tandis que d'autres le font plus tardivement. Dans ce deuxième cas, l'insertion du développement durable dans le périmètre peut impliquer des obligations réelles et un réajustement de la mission mais aussi de la vision de l'entreprise. Ces changements peuvent parfois être profonds (BOIRAL et CROTEAU, 2004). En guise d'exemple, le cas de l'entreprise Hydro Ontario qui dans sa démarche d'intégration du développement durable a redéfini sa mission de la façon suivante : « la mission d'Hydro Ontario est d'aider l'économie ontarienne à être la plus compétitive au monde par une gestion efficiente de ses ressources énergétiques, et de devenir un exemple reconnu mondialement dans l'adoption des principes du développement durable » (HART, 1995, p. 1002).

La définition du périmètre d'activité prend également en compte le choix du positionnement de l'entreprise, c'est-à-dire la détermination de la filière, de l'industrie et des marchés sur lesquels elle souhaite se développer. L'intégration du développement durable dans le périmètre de l'activité peut être plus ou moins radicale. Certaines entreprises que nous pouvons qualifier de « génétiquement programmées » ont fait le choix de se développer dans des filières, des industries ou des marchés à très forte connotation « développement durable » tels que le photovoltaïque, le commerce équitable, le textile bio, etc. Du fait de leur appartenance à ces industries fortement connotées, le développement durable est au cœur du périmètre de l'activité. En revanche lorsque des entreprises développent leurs activités dans des industries n'ayant aucun lien direct avec le développement durable, l'intégration du développement durable dans le périmètre stratégique se répercute généralement au niveau de la configuration de l'offre. Les ressources centrales et/ou les compétences distinctives en lien avec le développement durable peuvent être des facteurs clés de succès ou permettre de générer un avantage concurrentiel. C'est ce que FRERY (2004, 2007) appelle la « définition du périmètre en fonction du champ d'utilisation des ressources et compétences ».

A l'inverse de ce qui a été présenté, l'intégration du développement durable peut également se faire de façon périphérique au périmètre de l'activité. Cela se manifeste souvent par des actions ponctuelles n'ayant aucun lien avec l'organisation (son fonctionnement), le métier et/ou avec l'offre de l'entreprise.

L'intégration du développement durable au cœur ou à la périphérie du périmètre stratégique est relative au niveau d'engagement et de proactivité de l'entreprise.

Lorsque le degré d'importance stratégique du développement durable pour l'entreprise est central, l'intégration du développement durable a inévitablement un impact sur la chaîne de valeur de l'entreprise.

3.2.2.2. Impact du développement durable sur la chaîne de valeur de l'entreprise

L'objectif de toute stratégie est de créer de la valeur. La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique développée par PORTER (1985). Elle décrit l'ensemble des étapes et des activités[48] qui permettent à une entreprise de développer son offre et de générer de la valeur pour les clients finaux. Elle identifie l'apport de chaque fonction dans la création de valeur et dans la construction de l'avantage concurrentiel. Elle donne la valeur totale (PORTER, 1999, p.54).

D'après PORTER, la chaîne de valeur de toute entreprise comporte neuf activités fondamentales réparties en deux catégories : les activités principales ou primaires et les activités de soutien.

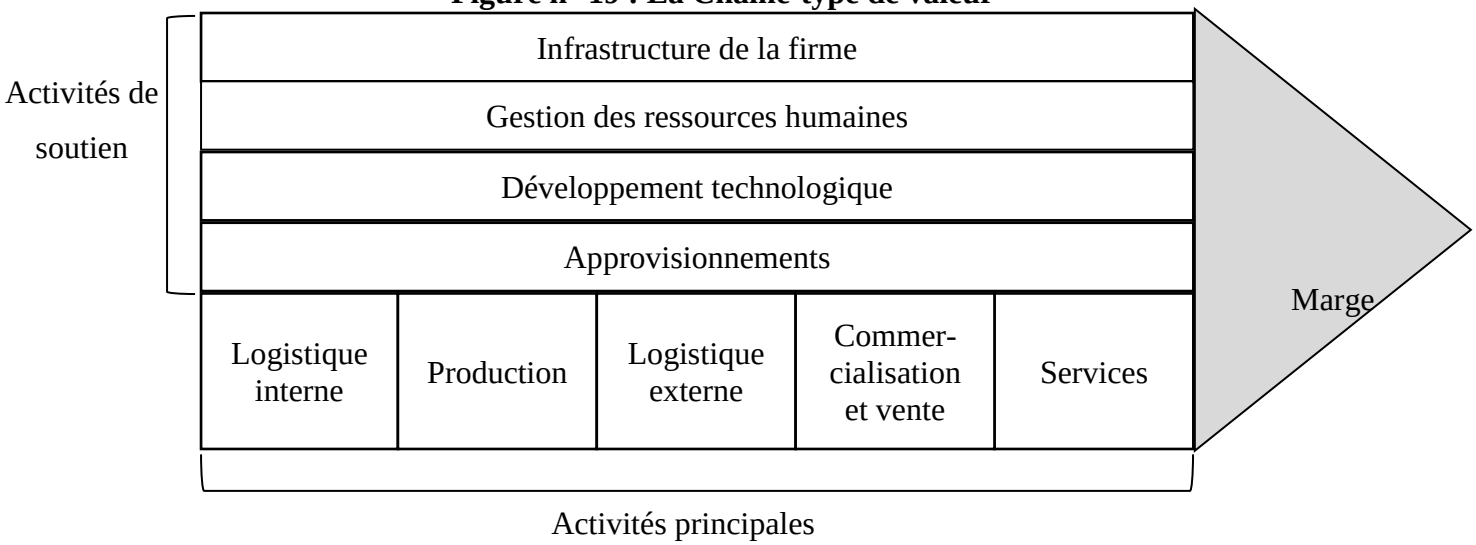
Les activités primaires concernent toutes les étapes allant de la conception à la commercialisation et la vente du produit. Il s'agit de : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, et des services. Ce sont les activités liées au cœur de métier de l'entreprise.

Les activités de soutien ou activités support sont celles qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation. Elles concourent au bon déroulement des activités principales. Ces activités de soutien sont : les infrastructures de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique, et les approvisionnements.

L'analyse de la chaîne de valeur concerne chaque activité mais aussi les liens, les interactions et les synergies entre elles. L'apport de chacune des activités dans la création de la valeur n'est pas le même en fonction du cœur de métier de chaque entreprise et des facteurs clés de succès inhérent à chaque secteur d'activités. Certaines activités, plus que d'autres, jouent un rôle déterminant dans l'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel.

[48] Dans la notion de chaine de valeur, le concept « d'activité » ne fait pas référence au domaine d'activité stratégique évoqué précédemment mais désigne les différentes fonctions (primaires ou de soutien de l'entreprise.

Figure n° 19 : La Chaîne-type de valeur



Source : PORTER, (1999), p. 53

La chaîne de valeur regroupe les activités créatrices de valeur et la marge. A chaque activité correspond des missions et des taches bien définies. Le tableau ci- dessous définit les missions de chaque activité.

Tableau n° 8 : Descriptif des activités de la chaîne de valeur

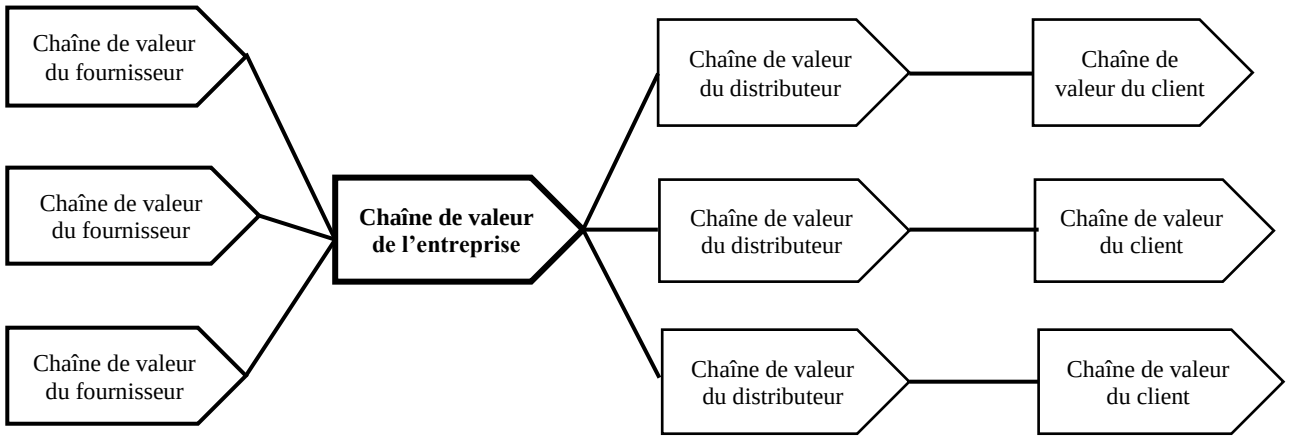
Activités principales	**Logistique interne**	Elle regroupe les activités liées à la réception, au stockage, et à la distribution des matières premières, des composantes et des produits finis. Elle inclut la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc.
	Production	Elle regroupe le processus de transformation des moyens de production, des matières premières et des composantes en produits finis. Elle comprend la transformation, l'assemblage, l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle qualité, etc.
	Logistique externe	Elle regroupe les activités d'acheminement du produit vers les distributeurs ou les clients
	Commercialisation et vente	Elles regroupent la gestion des activités commerciales, la publicité, la gestion et le fonctionnement de la force de vente, la documentation technique ainsi que la promotion.
	Services	Les services après-vente incluent les actions qui augmentent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service (installation, réparation, formation, fournitures des pièces détachées).
Activités support	**Infrastructure**	Elle contribue au bon fonctionnement de l'organisation. Elles concourent au bon fonctionnement des activités principales : la direction générale, la comptabilité, le contrôle de gestion, les systèmes d'information, etc.
	Gestion des ressources humaines	Elle organise, le recrutement, la formation, la gestion et le développement des compétences, la gestion de la rémunération des salariés.
	Développement technologique	Elle fait référence à la recherche et développement (R&D), à l'innovation.
	Approvisionnement	Il s'agit de la sélection des fournisseurs et de l'acquisition des ressources indispensables au bon fonctionnement des autres activités.

Source : D'après SOPARNOT (2010), p. 70

Intégrer le développement durable dans la chaine de valeur de l'entreprise reviendrait donc à l'intégrer dans différentes fonctions principales ou de soutien. En fonction du domaine d'activité de l'entreprise et de l'importance stratégique accordée au développement durable, certaines activités peuvent être plus concernées que d'autres. Dans notre deuxième partie, nous allons donc voir comment les entreprises étudiées ont intégré le développement durable dans leurs activités. Ces différentes activités requièrent pour chacune d'elles, certaines compétences pour leur accomplissement. Notre étude empirique aura pour but d'analyser l'impact de l'intégration du développement durable dans ces activités sur certaines catégories de compétences qui seront identifiées dans le prochain chapitre.

L'une des critiques formulées à l'encontre de ce modèle de PORTER est qu'il ne tient compte que des entreprises intégrées, c'est-à-dire qui gardent l'ensemble des fonctions susmentionnées au sein de leurs périmètres stratégiques alors qu'il existe de plus en plus « d'entreprises réseaux ». De plus, la valeur créée par une entreprise dépend de l'apport de ses fournisseurs et de la valeur d'usage perçue par ses clients. La chaîne de valeur de l'entreprise est donc au centre d'un réseau de valeur (ou système de valeur) composé en amont de celui des fournisseurs, et en aval de celui des clients. Dans le cas de certaines entreprises l'intégration du développement durable dans leur chaîne de valeur peut avoir des répercussions sur l'ensemble du système de valeur.

Figure n° 20 : Le réseau de valeur

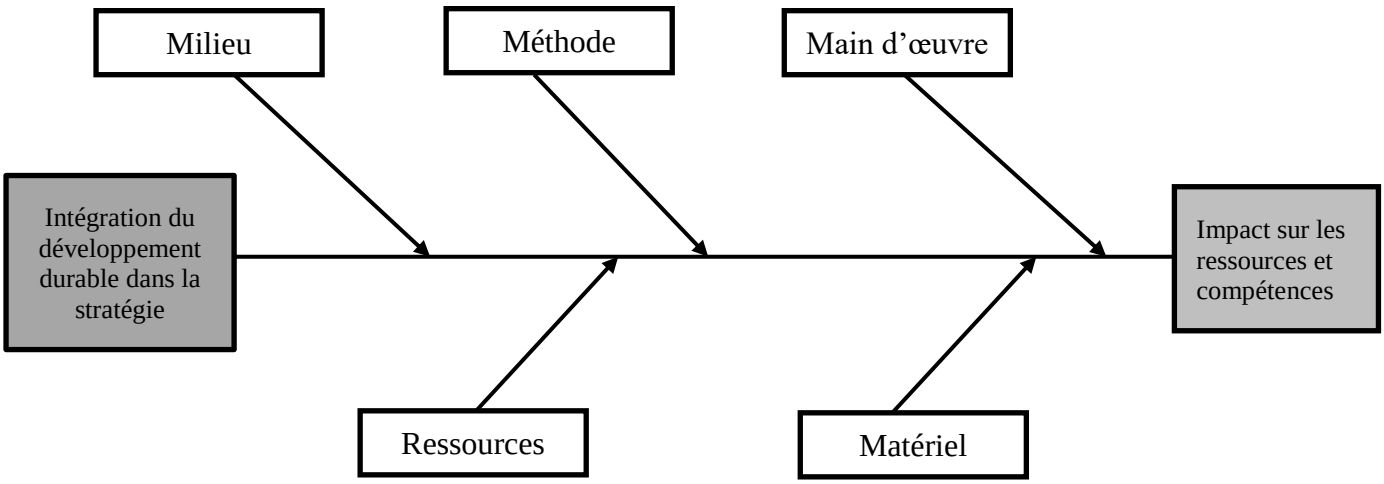


Source : D'après PORTER (1999)

Un second outil d'analyse stratégique complémentaire peut permettre d'analyser l'intégration du développement durable dans le processus de création de la valeur : le diagramme d'Ishikawa. Ce modèle s'articule autour du concept des 5M. Il identifie les différentes variables sur

lesquelles il est indispensable d'agir lorsqu'une entreprise veut développer un projet (appelé « effet » dans le diagramme d'Ishikawa). Ces cinq variables sont : le milieu (environnement, conditions de travail, etc.), la méthode (modes opératoires, savoir-faire), la main d'œuvre (recrutement, compétences, formation, etc.), le matériel (instruments de travail, outils et consommables de tout genre), et les ressources.

Figure n° 21 : Diagramme d'Ishikawa



Source : Elaboration personnelle

Ainsi, l'intégration du développement durable dans le processus de création de la valeur passe par une action sur chacune des variables du diagramme. Le diagramme d'Ishikawa reprend l'ensemble des items de la chaîne de valeur mais les regroupe autours de ces cinq variables. Il est le plus souvent utilisé dans le cadre d'une démarche qualité mais peut être pertinent dans l'optique de l'analyse de l'intégration du développement durable.

La stratégie vise la création de la valeur et l'obtention d'un avantage concurrentiel. Toutes ces activités créatrices de valeur sont « les pièces constitutives » de l'avantage concurrentiel. Cet avantage que l'entreprise obtient sur ses concurrents doit être durable afin d'éviter toute imitation.

3.2.2.3. Rôle du développement durable dans la protection contre l'imitation

La notion d'imitation dont parle FRERY est relative à l'obtention et à la préservation d'un avantage concurrentiel. Dans un environnement concurrentiel de plus incertain et turbulent, chaque entreprise doit préserver son avantage concurrentiel le plus longtemps possible.

La revue de la littérature concernant la stratégie d'entreprise place le concept d'avantage concurrentiel au cœur de la performance et de la pérennité des entreprises (BENAMAR, 2010). Pour le Boston Consulting Group (1980), la performance d'une entreprise est fonction de sa capacité à bâtir et conserver un avantage concurrentiel. D'après PORTER (1999, p. 7), cet avantage « commande la réussite d'une firme sur le marché ». Il résulte soit d'une meilleure maîtrise des facteurs clés de succès, soit d'une meilleure combinaison de ces facteurs clés ou encore de la détention d'une compétence distinctive. Ce dernier décrit d'ailleurs l'avantage concurrentiel comme :

> *« La façon dont une firme peut choisir et mettre en œuvre une stratégie de base en vue d'acquérir et de conserver un avantage sur la concurrence ».*
>
> *PORTER (1999, p. 41).*

Il ressort de cette description que l'avantage concurrentiel ne peut résulter que de la formulation et de la mise en œuvre d'une stratégie préalablement conçue. De ce fait, le développement durable n'est susceptible d'octroyer un avantage concurrentiel que s'il est envisagé comme un des objectifs de la stratégie de l'entreprise[49]. Ainsi, des actions intégrant des valeurs et principes du développement durable, mais menées de façon ponctuelle, ne peuvent être source d'avantage concurrentiel parce qu'au regard de la définition de JOHNSON (2008), elles ne sont pas orientées vers le long terme et n'engagent pas fortement l'avenir de l'entreprise.

Pour PORTER, l'obtention d'un avantage concurrentiel dépend de deux types de facteurs : des facteurs exogènes liés à l'industrie, et des facteurs endogènes relatifs à la stratégie de l'entreprise. Par ailleurs, concernant les facteurs exogènes, l'auteur précise que l'obtention et la préservation d'un avantage concurrentiel dépendent entre autres de l'industrie et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur. PORTER (1982) propose pour cela d'avoir une vision plus élargie de la notion de concurrence. Il définit la concurrence comme l'ensemble des

[49] D'après Johnson et al., la stratégie a « pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes et l'obtention d'un avantage concurrentiel. Elle consiste en une allocation des ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité » (2008, p. 6).

acteurs capables de réduire la capacité d'une entreprise à obtenir du profit et plus largement tout acteur susceptible d'empêcher la construction ou le maintien d'un avantage concurrentiel en limitant sa capacité stratégique (JOHNSON et al., 2008). Il identifie cinq (5) forces susceptibles de mettre en cause l'avantage concurrentiel d'une entreprise : la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et l'intensité concurrentielle du champ (rivalités entre les firmes existantes). Toutes ces forces concentrées au sein de l'industrie doivent être prises en compte lors de la construction de l'avantage concurrentiel.

Les facteurs endogènes sont ceux qui dépendent directement de l'entreprise. Dans sa description de l'avantage concurrentiel, PORTER identifie deux types de stratégies susceptibles de générer un avantage concurrentiel : la stratégie de domination globale par les coûts et la stratégie de différenciation.

- **La stratégie de domination par les coûts :**

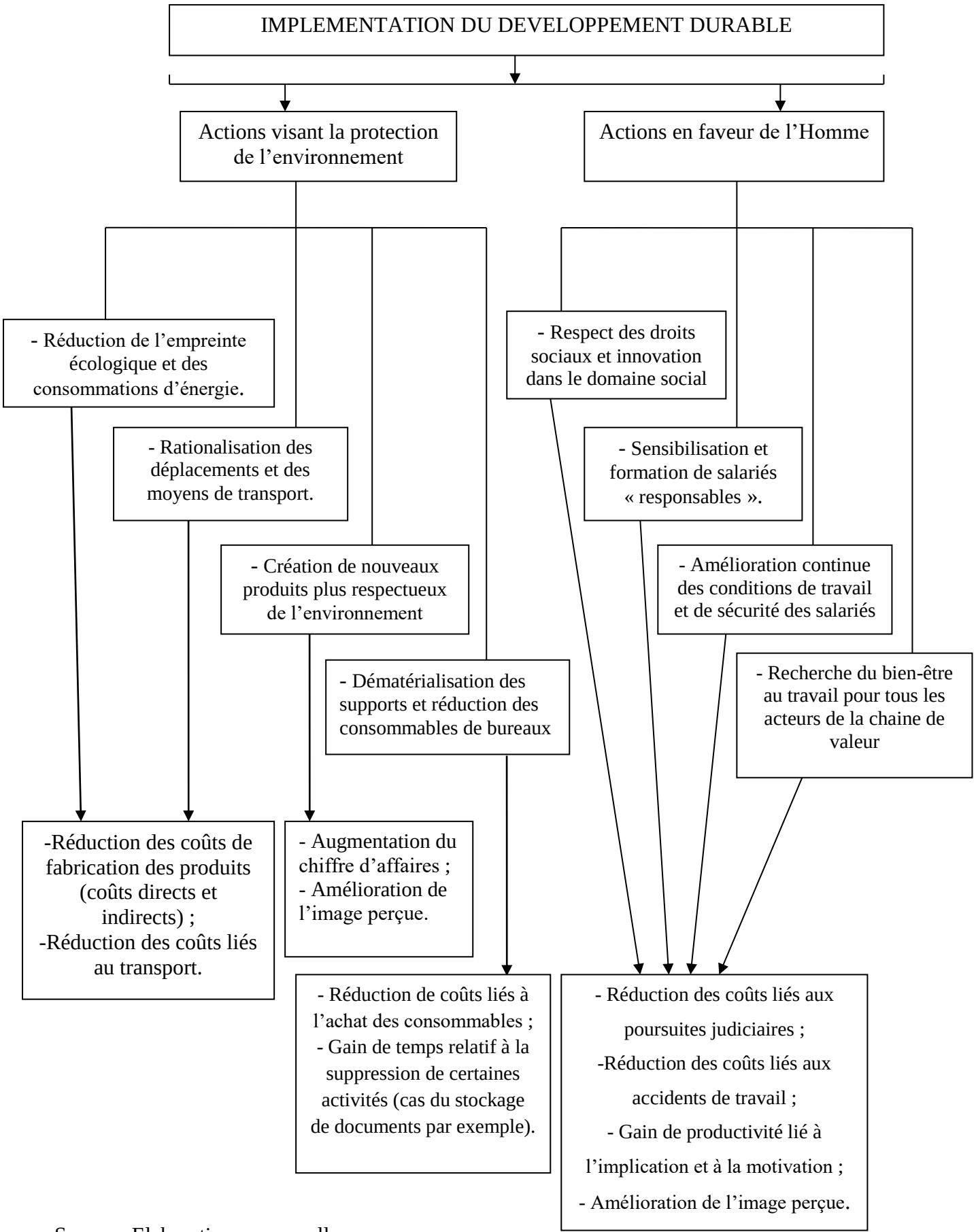
L'avantage concurrentiel par les coûts est obtenu au sein d'un domaine d'activités stratégiques grâce à une réduction des coûts sur la chaîne de valeur. Pour PORTER, la chaîne de valeur « décompose la firme en activités pertinentes » et permet d'identifier les sources internes d'avantage concurrentiel, c'est-à-dire des compétences spécifiques à l'entreprise et/ou une articulation spécifique de ces compétences. Chaque compétence spécifique n'ayant pas la même importance, l'avantage concurrentiel ne se « bâtit, non pas sur l'ensemble des fonctions que l'entreprise maîtrise mieux que ses concurrents, mais sur celle(s) permettant à l'entreprise de construire un avantage concurrentiel décisif, c'est-à-dire durable et défendable » (BOISTEL, 1994, p. 109).

L'avantage concurrentiel par les coûts est obtenu lorsque le cumul des coûts relatifs à la création de valeur par une entreprise est inférieur aux coûts subis par ses concurrents. Il peut également être obtenu grâce à une meilleure articulation des ressources et/ou des compétences. La modification de la chaîne de valeur n'implique pas obligatoirement et/ou fortement une modification de l'offre finale. Cette réduction des coûts concerne les coûts de fonctionnement et ceux liés à l'exploitation. Pour BENAMAR (2010), depuis une vingtaine d'années maintenant l'avantage concurrentiel des entreprises est de plus en plus dû à une meilleure configuration des ressources en interne et de moins en moins lié à la structure du secteur. Ce constat soutient l'assertion énoncée par BOISTEL (1994) qui stipule en substance qu'une

entreprise qui dispose d'aucune compétence distinctive ou d'aucune fonction mieux maîtrisée que ses concurrents peut néanmoins bâtir un avantage concurrentiel en maîtrisant mieux la coordination et l'articulation des fonctions et compétences dont elle dispose.

Dans le cadre de la mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise, l'obtention d'un avantage concurrentiel par les coûts consisterait par exemple à utiliser des matières premières dont les coûts sont inférieurs à ceux des concurrents et qui n'auraient qu'un impact relativement faible sur l'environnement. Cet avantage que REYNAUD et al. (2006, p. 204) appellent « approche par les coûts du développement durable » peut également être obtenu grâce à une réduction des charges hors exploitation comme par exemple les frais liés à l'eau ou à l'énergie, etc. A ce sujet, PORTER insiste d'ailleurs sur l'obligation de prendre en compte ces charges dites hors exploitation lors de la recherche et de la conservation d'un avantage concurrentiel. La chaîne de valeur doit être décomposée et la firme *« doit affecter les coûts de fonctionnement et les actifs aux activités créatrices de valeur »* (PORTER, 1999, p. 87). L'étude réalisée dans le cadre de notre Master recherche portant sur le développement durable comme source d'avantage concurrentiel, avait mis en évidence une baisse de certains coûts engendrée par l'implémentation du développement durable. La figure ci-dessous illustre l'impact de l'implémentation du développement durable sur les coûts.

Figure n° 22 : Impact de l'implémentation du développement durable sur les coûts



Source : Elaboration personnelle

L'implémentation du développement durable peut provoquer une baisse multiple des coûts. Cette baisse cumulée des coûts contribue à accroître la compétitivité et peut concourir à l'obtention d'un avantage concurrentiel par les coûts car elle peut favoriser un redéploiement des ressources, un accroissement des marges ou une baisse des prix. Elle peut permettre de proposer au consommateur final, un produit compétitif obtenu à un coût moins élevé que celui des concurrents, grâce à la minimisation des ressources utilisées et/ou à une meilleure articulation des fonctions et des compétences.

- La stratégie de différenciation :

La différenciation est la capacité pour une entreprise de se distinguer de ses concurrents grâce à l'acquisition d'une compétence distinctive qui permette d'augmenter la valeur perçue du produit par le client. A la différence de la stratégie de domination par les coûts qui procure un avantage compétitif, la stratégie de différenciation peut générer un avantage comparatif, c'est-à-dire issu de la comparaison avec d'autres acteurs de l'environnement. (MUCCHIELI,1990).
BOISTEL (1994, p. 38) définit l'avantage concurrentiel par la différenciation comme :

> *« Ce que l'entreprise offre à ses consommateurs en mieux, en plus, ou en moins cher que ses concurrents. C'est ce qui différencie l'entreprise des autres, ce sont en quelque sorte les éléments qu'elle a intégrés dans son système d'offre qui permet aux "consommateurs" de faire la différence entre un produit d'une entreprise concurrente et un produit de l'entreprise ».*

La valeur pour le client est la notion centrale de l'avantage concurrentiel par la différenciation. Elle correspond au caractère unique du produit et à la compétence spécifique de l'entreprise que le client prend en compte lors du choix entre le produit d'une entreprise et celui de ses concurrents. La valeur doit être perçue et acceptée par le client. Elle peut découler de caractéristiques techniques, esthétiques, marketing ou liées à la communication, notamment à l'image.

Le développement durable étant devenu de nos jours une valeur sociétale, les consommateurs y sont de plus en plus sensibles dans le choix de leurs produits. A ce propos, LE BORGNE-LARIVIERE (2005, p. 228) identifie quatre catégories de consommateurs accordant une importance plus ou moins grande au développement durable : l'indifférent, l'occasionnel, l'impliqué et le fervent.

La détermination des variables auxquelles le client accorde de l'importance passe par une confrontation entre la chaîne de valeur de l'entreprise et la chaine de valeur du client car comme le note Porter, « les clients ont, comme la firme, des chaines de valeurs composées des activités qu'ils exercent ». Les biens ou services qu'ils se procurent ne sont que des *inputs* qu'ils utiliseront pour atteindre leur finalité. L'analyse la chaîne de valeur du client permet à l'entreprise de proposer un produit qui soit le mieux adapté et doté d'une forte valeur pour le client. L'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise peut permettre à cette dernière d'atteindre une cible de consommateurs attachés à cette valeur sociétale et aux préoccupations qu'elle promeut.

Il est à noter que pour qu'une différenciation soit durable, l'entreprise doit détenir des compétences spécifiques ou une articulation de ressources et compétences qui soient difficilement imitables. L'ambiguïté causale est un des préalables de l'avantage concurrentiel durable. Lorsque la différentiation porte sur un produit, l'entreprise dispose de moyens juridiques, notamment des brevets, pour se protéger contre l'imitation et la contrefaçon. L'entreprise détentrice du brevet, et plus largement de l'avantage concurrentiel, pourra bénéficier d'une rente avant que celle-ci ne soit imitée.

Après avoir envisagé les modalités d'intégration du développement durable dans l'entreprise, il convient à présent d'analyser les attitudes auxquelles peuvent recourir les entreprises.

3.3. Les démarches et attitudes des entreprises face à l'intégration du développement durable

Face à l'enjeu stratégique que représente aujourd'hui le développement durable, les entreprises sont obligées d'adapter leur comportement stratégique (BOCQUET, 2015).
L'intégration du développement durable - qu'elle soit mise en œuvre par le biais de la responsabilité sociale de l'entreprise, du management environnemental ou par une combinaison de ces deux modalités de mise en œuvre -, peut résulter d'une démarche volontaire ou d'une démarche contrainte (pressions extérieures).

3.3.1. Intégration du développement durable : démarche volontaire *versus* démarche contrainte

Dans la littérature, de nombreux travaux promeuvent l'intégration volontaire du développement durable et les retombées potentielles de cette démarche sur la performance de l'entreprise. Pour MANNE et WALLICH (1972, p. 5), un des aspects inhérents à la notion de RSE, et par extension au concept de développement durable, est l'engagement volontaire des entreprises. La commission européenne, dans le Livre Vert (2001), définit également la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes ». L'une des particularités de cette définition est qu'elle insiste dès le début sur le caractère volontaire de la démarche. Allant dans le même sens, LANOIE et LAPLANTE (1992) ainsi que LANOIE et TANGUAY (1999) pensent que pour qu'il y ait un impact positif et direct de la gestion environnementale sur la rentabilité financière des entreprises, son intégration doit être volontaire. L'intégration volontaire du développement durable par les entreprises est généralement guidée par la détermination à en tirer des bénéfices financiers et /ou un avantage concurrentiel. Elle dépend fortement de la dynamique concurrentielle du secteur.
Cette intégration peut intervenir lors de la mise en œuvre de deux types de stratégie [50]:

- **<u>une stratégie proactive</u> :** elle est caractérisée par une volonté de l'entreprise de provoquer un changement souhaitable au regard des opportunités à saisir et des forces qui sont les siennes. Elle est souvent implémentée dans le cadre d'un redéploiement stratégique ou d'une réorientation stratégique. L'entreprise peut alors considérer le développement durable comme un levier de sa stratégie dans le cadre des changements qu'elle souhaite provoquer en son sein ou au niveau de son industrie. Dans le cadre de la stratégie proactive, l'entreprise s'inscrit dans une attitude de pionnier et entend instaurer le développement durable comme une compétence distinctive. Pour cela, les valeurs et les croyances des dirigeants, ainsi que la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise autour d'une vision et d'un projet partagé sont indispensables pour impulser ce changement. Il est fondamental que l'entreprise évalue en amont ses ressources et compétences (forces et faiblesses).

[50] Pour définir les stratégies proactive et pré-active, nous nous appuyons sur les définitions de GODET M. (2007), Manuel de prospective stratégique –Tome 1 : Une indiscipline intellectuelle, Dunod, Paris.

- <u>une stratégie pré-active :</u> elle permet à l'entreprise de se préparer à un changement ou de l'anticiper. Une entreprise peut décider d'intégrer volontairement le développement durable pour éviter que celui-ci ne devienne plus tard une menace, une faiblesse ou une contrainte. Cette intégration a généralement lieu dans l'optique d'un positionnement par rapport à la concurrence. Pour ce faire, l'entreprise doit, en amont, mettre en place un système de veille stratégique[51] afin d'analyser la dynamique de son industrie, d'en percevoir les signaux faibles, et d'anticiper son évolution car, comme le précise HARO-DE POISSON (2011, p. 59), « comprendre son concurrent, c'est aussi pouvoir prévoir les décisions ou les choix qu'il fera vis-à-vis des marchés, des produits et des technologies ». Toutefois, cette anticipation ne peut avoir lieu que si l'entreprise possède les ressources et les compétences nécessaires.

DE JOUVENEL (2004) illustre d'ailleurs cette stratégie par la métaphore d'un navigateur qui, s'il adopte une attitude pré-active doit :

> *« S'efforcer d'anticiper le vent, les récifs et le mouvement des autres navigateurs qui croisent aux alentours : là est la fonction d'anticipation sur son environnement stratégique ; éventuellement parlera-t-on en l'espèce d'instruments de veille, d'anticipation et de scénarios exploratoires »*
>
> *DE JOUVENEL (2004, p. 37).*

Contextualiser à l'entreprise, le vent et les récifs exemplifient les menaces et la complexité liées à l'environnement externe de l'entreprise, et le mouvement des autres navigateurs représentent le dynamisme, l'instabilité et la turbulence de l'univers concurrentiel. La stratégie pré-active préconise donc d'intégrer volontairement et par anticipation le développement durable avant qu'il ne s'impose à l'entreprise – comme un facteur clé de succès, comme une compétence distinctive ou comme une règle institutionnelle[52], c'est-à-dire comme une règle explicite et une norme implicite partagées par les acteurs de l'industrie ou du secteur – ou qu'il ne soit utilisé contre cette dernière par ses concurrents.

[51] Pour COUTENCEAU et al. (2010, p. 24), l'objectif de la veille stratégique est de « suivre l'évolution stratégique du jeu concurrentiel. Cette veille doit permettre d'anticiper un virage fondamental, d'apprécier une évolution ou une modification majeure du modèle économique ».

[52] Pour RABILLOUD (2007, p. 149), les règles institutionnelles sont « des structures et des règles formelles explicites et généralement formalisées juridiquement, et comme des normes informelles, implicites mais partagées par les membres d'une organisation ou d'une communauté ».

L'intégration volontaire du développement durable est la manifestation d'une stratégie offensive des entreprises. A l'inverse, pour plusieurs autres entreprises, l'intégration du développement durable s'inscrit dans le cadre d'une démarche contrainte.

POISSON-DE HARO (2011) a recensé quatre (4) motifs susceptibles de contraindre les entreprises à intégrer le développement durable :

- **Les pressions des parties prenantes :** les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les groupes de pressions, les pouvoirs publics, les communautés locales, les ONG, etc., peuvent pousser les entreprises à intégrer le développement durable ou impulser sa mise en œuvre.

Encadré n° 6 : L'importance des parties prenantes dans le cas de la société Nike

L'entreprise Nike est une multinationale spécialisée dans les articles et équipements de sport. Leader depuis plus de vingt (20) ans, cette société est organisée en réseau, c'est-à-dire qu'elle n'assure que la conception (design), la gestion de ses gammes et de sa marque. Son activité de production a toujours été externalisée vers des pays à faible coût de main-d'œuvre comme la Chine, Taïwan, la Thaïlande, le Vietnam, l'Indonésie et la Corée. En 2001, 83.91% des salariés intervenant dans le processus de production étaient recensés en Asie. Dès le début des années 1990, la marque Nike a été l'objet de nombreuses dénonciations, critiques, contre-publicités (reportages TV et radio), et actions de boycott dans les universités à cause des pratiques de ses sous-traitants jugées contraire à l'éthique et aux principes de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces critiques et actions qui ont eu un effet négatif immédiat sur le résultat net de l'entreprise – baisse de 9,5531 milliards en 1998 à 8,7769 milliards en 1999 – portaient notamment sur le non-respect de certaines conventions internationales sur les conditions de travail, le travail forcé, le travail des enfants et les questions syndicales.
Après avoir ignoré puis banalisé les accusations dont elle faisait l'objet, la pression exercée par certaines associations et ONG sur l'entreprise Nike a fini par porter ses fruits puisque cette dernière s'est progressivement engagée dans une démarche plus éthique et plus « responsable ».

Quelques éléments illustrant la réactivité de Nike

Démarche entreprise	Date de démarrage
Mise en place d'un code de conduite	1992
Vérification et contrôle des salaires payés afin de respecter les normes légales et d'assurer un salaire décent	1992
Création du « *Nike Environmental Action Team* »	1993
Vérification et contrôle des usines de manière à parvenir et à assurer l'application effective du code de conduite	1994
Interdiction du travail des enfants. Création du département « *Labor Practices* »	1996
Création et adhésion à Global Alliance	1999
Adhésion aux principes du CERES	2000

Une démonstration plus exhaustive de l'importance des parties prenantes dans l'intégration des principes et valeurs du développement durable au sein de la société NIKE a été réalisée par GASMI et GROLLEAU (2005) dont l'article constitue le socle de cet encadré.

Source : Elaboration personnelle

- **Les occasions d'affaires :** elles peuvent contraindre les entreprises à intégrer le développement durable ou à améliorer leur stratégie en la matière. De plus en plus d'entreprises et d'administrations intègrent le critère « développement durable » dans le choix de leurs fournisseurs et partenaires. Certaines entreprises vont jusqu'à réaliser des audits et/ou exiger des certifications ou des labélisations à leurs partenaires.

  « […] pour être référencés comme fournisseur par les grands groupes, nous sommes tenus de présenter notre politique de développement durable en début d'année et d'en faire un point d'exécution en fin d'année »[53].

  « Aujourd'hui dans les appels d'offres des administrations publiques et des grands groupes, il y a deux étapes préalables à la sélection des fournisseurs : une analyse commerciale et analyse technique. Lors de l'analyse commerciale, plusieurs critères sont vérifiés parmi ceux-ci, l'engagement dans une démarche de développement durable et de RSE. La vérification de ce critère précède l'analyse des compétences techniques liées à l'appel d'offre »[54].

  Lorsque la mise en place d'une démarche de développement durable devient un facteur clé de succès, l'entreprise n'a pas d'autres choix que de s'y conformer au risque de perdre plusieurs occasions d'affaires et de devenir moins compétitive que ses concurrents.

- **Les motifs éthiques :** ils concernent les activités non codifiées ou non prohibées par la loi mais pour lesquelles la communauté attend des comportements et des actions exemplaires. Dans le cas de l'entreprise Nike qui a été présenté ci-dessus, bien que le travail des enfants soit formellement interdit aux Etats-Unis, il était néanmoins toléré dans les pays asiatiques où elle a externalisé son activité de production. Les sous-traitants de Nike n'étaient donc pas « hors-la-loi », mais cela était intolérable et contraire à l'éthique pour les parties prenantes (consommateurs américains, associations et ONG). C'est pour ces motifs et sous la contrainte des parties prenantes que Nike s'est engagée dans une démarche de développement durable.

[53] Extrait d'un entretien mené par MAKANY (2011, p. 89) dans le cadre du travail de recherche de Master.
[54] Op. cité.

- **La législation :** les lois peuvent également obliger les entreprises à se lancer ou progresser dans une démarche de développement durable. C'est par exemple le cas en France de l'article 116 de la loi du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) qui règlemente la diffusion des informations non financières des entreprises. Elle oblige les entreprises françaises cotées en bourse de communiquer dans leurs rapports annuels les informations prouvant qu'elles prennent en compte les dimensions sociales et environnementales dans leurs activités. En 2012, environ 1071 entreprises françaises[55] cotées ont été soumises à cette obligation. De nombreuses entreprises vont cependant au-delà de cette obligation en produisant des « rapports de développement durable » afin de mettre en avant toutes les actions qu'elles ont mis en œuvre dans le cadre de leurs politiques de développement durable[56]. La fiscalité environnementale vise également à inciter les entreprises à adopter une démarche entrant de la cadre du développement durable et à sanctionner celles qui ont une attitude passive en ce sens (THALMANN, 1996).

  D'après PORTER (1991 ; avec VAN DER LINDE, 1995), une règlementation environnementale contraignante n'est pas toujours préjudiciable pour l'entreprise car elle peut lui permettre d'améliorer sa productivité et sa compétitivité (BOIRAL, 2003). Même cette contrainte législative peut engendrer des coûts et des dépenses supplémentaires, elle ouvre cependant un nouveau champ d'innovations et de recherches au sein duquel l'entreprise peut tirer des bénéfices qui, avec le temps et l'effet d'expérience s'avèrent être supérieurs aux coûts. La contrainte, lorsqu'elle est bien exploitée devient un atout, un champ de potentialités. Cette approche dite « gagnant-gagnant » est couramment appelée « hypothèse de PORTER ».

Lorsque l'intégration du développement durable dans l'entreprise s'inscrit dans le cadre d'une démarche contrainte, celle-ci peut mettre en place deux types de stratégies :

- **<u>une stratégie passive :</u>** l'entreprise décide volontairement de ne pas agir malgré la contrainte et préfère subir toutes les conséquences liées à son refus. Ce choix est généralement opéré lorsque les conséquences y relatives ne sont que marginales voire insignifiantes au regard des

[55] Cette donnée a été extraite de l'étude de CABANE (2013, p.51).

[56] Pour PERSAIS (2004, p. 177), le rapport de développement durable produit par chaque entreprise « n'est pas seulement un outil d'information et de divulgation, il devient un élément à part entière du processus de communication entre l'entreprise et ses parties prenantes. C'est un instrument de liaison, de dialogue et d'apprentissage conjoint. Il permet à l'entreprise d'enregistrer et d'intégrer les intérêts des parties concernées ».

coûts qu'engendrerait une mise en œuvre du développement durable. L'entreprise préfère dans ce cas payer des pénalités, plutôt que faire face aux coûts liés à son intégration.

- **une stratégie réactive :** l'entreprise réagit et met en place les changements nécessaires car son environnement l'y oblige. Elle s'inscrit dans une approche adaptative et n'a véritablement pas de « projet de développement durable ». Elle se contente de se mettre en conformité dans l'unique but de satisfaire aux exigences légales ou par effet de mode.

En fonction de la démarche qu'elles adoptent (volontaire ou contrainte), les entreprises peuvent développer un continuum de réponses stratégiques possibles (MORONCINI, 1998). Plusieurs entreprises peuvent opter pour la même démarche mais avoir des comportements stratégiques différents.

3.3.2. Les réponses possibles des entreprises face au développement durable

Il existe dans la littérature plusieurs taxonomies d'attitudes d'entreprises face aux préoccupations du développement durable. Elles visent à décrire les différentes postures que peuvent adopter les entreprises lorsqu'elles font face aux exigences du développement durable. Certaines d'entre elles se focalisent sur les comportements des entreprises face à la RSE et d'autres dans le cadre du management environnemental.

Les positions susceptibles d'être adoptées par les entreprises dans le domaine de la responsabilité sociale d'entreprise sont nombreuses. Pour GHERRA (2010, p. 30), cette diversité de modèles s'explique par le fait que *« suivant les auteurs, les classifications sont plus ou moins précises, certaines catégories pouvant être précisées voire déclinées en plusieurs catégories »*.

L'un des premiers modèles mettant en avant des postures envisageables par les entreprises dans le domaine de la RSE est celui de SETHI (1975) qui détermine trois attitudes distinctes : la mise en conformité, l'adaptabilité sociale, et la préactivité sociale. La mise en conformité est lorsqu'une entreprise met tout en œuvre pour respecter les contraintes légales et les règles du marché qui s'imposent à elle. L'adaptabilité sociale que l'auteur appelle en réalité « responsabilité sociale » - si l'on traduit littéralement- implique que l'organisation adapte son comportement continuellement pour être en harmonie avec les normes sociales et les parties prenantes. Enfin, la préactivité sociale qui correspond à une logique anticipative de l'entreprise.

L'action de l'entreprise ne se limite pas à une réponse aux pressions des parties prenantes mais s'inscrit dans une dynamique sociale à long terme.

CARROLL (1979, p. 501), dans son article de référence sur la RSE[57] présente ce qu'il appelle « la philosophie de la réactivité ». Selon le même auteur, la réactivité sociale (réponses des entreprises dans le cadre de la RSE) peut « varier sur un continuum de réponses allant d'aucune réponse à une réponse proactive ». Il s'appuie pour cela sur plusieurs auteurs qui ont réalisé des schémas conceptuels qui illustrent ce « continuum de la réactivité sociale ». C'est ainsi qu'il cite par exemple WILSON (1974) qui a défini quatre comportements stratégiques possibles : la réaction, la défense, l'accommodation et la proaction. Il affirme également s'être inspiré de McADAM (1973) qui a décrit quatre types de réactions possibles : « Combattre tout seul » qui correspond à un déni de la responsabilité de l'entreprise, « Ne faire que ce qui est nécessaire » qui équivaut à la mise en conformité, « Etre progressiste » qui est similaire à l'adaptabilité sociale de SETHI ou l'accommodation, et enfin « Mener l'industrie » qui est l'attitude proactive.

Tableau n° 9 : Attitudes possibles d'entreprises dans le domaine de la RSE

Auteurs	**Attitudes possibles**			
SETHI (1975)		Mise en conformité	Adaptabilité sociale	Préactivité sociale
WILSON (1974)	Réaction	Défense	Accommodation	Proaction
McADAM (1973)	Combattre tout seul	Ne faire que ce qui est nécessaire	Etre Progressiste	Mener l'industrie

Continuum de la réactivité sociale (CARROLL, 1979)

Aucune — Proactivité

Source : Elaboration personnelle

Ces attitudes, comportements ou postures d'entreprises dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise ne sont pas statiques. Elles peuvent s'inscrire dans le cadre de trajectoires stratégiques. Ainsi, une entreprise peut avoir une attitude réactive à un « instant t » et un

[57] CARROLL A. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *The Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 4, pp. 497-505

comportement défensif ou même proactif à un « instant t + n ». L'ensemble de ces attitudes constituent un continuum de comportements sociaux envisageables. Il convient également de souligner que les comportements réactif, défensif ou de mise en conformité sont généralement adoptés quand la RSE, et par extension le développement durable, est considéré comme contrainte, voire une menace. A l'inverse, les comportements d'accommodation, d'adaptabilité sociale, de préactivité sociale ou de proactivité sont généralement mis en avant lorsque la RSE est appréhendée comme une opportunité.

Les auteurs dont les travaux portent essentiellement sur la deuxième modalité de mise en œuvre du développement durable dans les entreprises ont également proposé des typologies de comportements. Tout comme dans le cadre de la RSE, les modèles proposés dans le domaine du management environnemental varient et sont plus ou moins précis selon leurs concepteurs.

ROOME (1992) recense quatre comportements possibles correspondant à différents niveaux de prise de conscience environnementale : la non-conformité, la conformité, le comportement écologique et l'attitude de leader :

- La non-conformité : elle est caractérisée par l'ignorance de la question environnementale. L'entreprise décide de ne pas se mettre en adéquation avec les normes et la législation environnementale.
- L'attitude de conformité : l'entreprise ne se limite qu'aux exigences légales et règlementaires. Pour MORONCINI (1998, p. 45), le but recherché est « *d'éviter les poursuites légales éventuelles et/ou la perte de parts de marché* ».
- Le comportement écologique : l'entreprise estime que la protection de l'écosystème relève de sa responsabilité. Celle-ci met tout en œuvre afin de participer à l'atteinte de cet objectif, quitte à aller au-delà des prescriptions légales.
- L'attitude de leader : l'environnement est au cœur des préoccupations et du business model de l'entreprise. Les « innovations vertes » et le management responsable sont les caractéristiques de cette posture. Les solutions écoresponsables constituent le champ de recherches et de développement de l'entité. Elle est pionnière en matière d'innovation. L'entreprise allie performance globale et respect de l'environnement.

ASSELINEAU et PIRE-LECHALARD (2009) plus récemment ont proposé une classification qui comporte également quatre types de comportements : « non-impliqué », « opportuniste »

qui équivaut à l'attitude de conformité dans la classification précédente, « sympathisant » qui correspond au comportement écologique, et « génétiquement programmé ». Les entreprises qui ont un comportement génétiquement programmé considèrent la protection de l'environnement comme une « valeur » de l'entreprise.

BUTEL-BELLINI (2000, p. 185) a quant à elle conçu une classification à trois échelles de l'engagement environnemental des entreprises : les comportements « écodéfensifs » qui privilégient le rendement à court terme et pour lesquelles les investissements écoresponsables constituent un coût, voire une menace ; les comportements « écoconformistes » qui consistent à respecter la loi sans pour autant aller au-delà ; et enfin, les comportements dits « écosensibles » qui considèrent la dimension écologique comme une compétence distinctive et une source potentielle d'avantage concurrentiel.

Il existe plusieurs autres typologies comme celles de KOECHLIN et MÜLLER (1992) ou de HUNT et AUSTER (1999) dont les architectures sont semblables à celles exposées ci-dessus. De même certains, travaux de synthèse comme ceux de MORONCINI (1999) ou GHERRA (2010) mettent en évidence des différentes taxinomies.

Tableau n° 10 : Comportements possibles d'entreprise dans le cadre du management environnemental

Auteurs	**Comportements environnementaux**			
BUTEL-BELLINI (2000)	Ecodéfensif	Ecoconformiste	Ecosensible	
ROOME (1992)	Non-conformité	Conformité	Ecologique	Leader (proaction)
ASSELINEAU et PIRE-LECHALARD (2009)	Non-impliqué	Opportuniste	Sympathisant	Génétiquement programmé

Degré d'engagement environnemental

Absence d'engagement — Très engagé

Source : Elaboration personnelle

A l'instar des comportements envisageables face à la RSE, ceux détaillés dans le cadre du management environnemental ne sont pas non plus statiques. A la différence de certains auteurs comme GHERRA (2010, p. 34) qui associe de façon quasi-symétrique un comportement social à une attitude environnementale, nous pensons que la corrélation n'est pas toujours vraie et que bien au contraire, il peut y exister des entreprises *« janusiennes »*[58] c'est-à-dire des entreprises dont le degré d'implication sociétal ne correspond pas forcément à l'engagement environnemental. La phase empirique de ce travail nous permettra également de vérifier cela.

[58] Janus est une divinité romaine qui au-delà de ses attributions avait la particularité d'être représentée par une tête avec deux visages opposés.

Synthèse du chapitre

Intégrer le développement durable dans la stratégie correspond à déterminer son importance dans le périmètre stratégique de l'entreprise, à l'implémenter dans les différentes fonctions de la chaîne de valeur et à le prendre en compte dans la construction d'un avantage concurrentiel.

L'intégration développement durable, qu'elle soit volontaire ou induite, et sa mise en œuvre, soit par le biais de la responsabilité sociale de l'entreprise, soit par le truchement du management environnemental, dépendent fortement qu'il occupe dans la stratégie globale de l'entreprise. Selon que le développement durable occupe une place centrale ou périphérique au sein de la stratégie, l'entreprise adopte différentes postures et attitudes stratégiques. Ces attitudes peuvent aller de l'attitude passive à l'attitude proactive. Selon le degré d'engagement environnemental et le niveau de réactivité sociale, l'impact sur les ressources et compétences stratégiques sera plus ou moins important.

Dans le chapitre 4, nous allons identifier les principales catégories de ressources et compétences susceptibles d'être impliquées dans l'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise.

CHAPITRE 4 : RESSOURCES ET COMPETENCES IMPLIQUEES DANS L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

Plan du chapitre 4 : Ressources et compétences impliquées dans l'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise.

4.1. Généralités sur le modèle des ressources et des compétences
4.1.1. L'approche par les ressources ou Resource-based view (RBV)
4.1.1.1 Définition de la notion de ressources
4.1.1.2. Les caractéristiques des ressources stratégiques
4.1.1.3. Les Typologies des ressources
4.1.2. L'approche par les compétences ou Competence-based view
4.1.2.1. Définition de la notion de compétences
4.1.2.2. Les caractéristiques des compétences
4.1.2.3. Typologies des compétences
4.1.3. L'Approche basée sur les capacités dynamiques
4.1.3.1. Définition des capacités dynamiques
4.1.3.2. Caractéristiques des capacités dynamiques
4.2. Synthèse des approches du Modèle des Ressources et Compétences
4.3. Mise en évidence des impacts potentiels de l'intégration du développement durable sur les compétences
4.3.1. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences organisationnelles
4.3.1.1. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la structure organisationnelle
4.3.1.2. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la vision stratégique
4.3.2. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences humaines
4.3.3. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences de production
4.3.3.1. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et l'activité de recherche et développement.
4.3.3.2. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et les achats et les approvisionnements

4.3.3.3. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la technologie
4.3.4. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences marketing
4.3.4.1. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la commercialisation
4.3.4.2. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la communication

Synthèse du chapitre

4. Ressources et compétences impliquées dans l'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise.

Pendant plusieurs années, notamment au cours de la décennie 1980-1990, les réflexions en management stratégique ont porté sur les déterminants d'un avantage concurrentiel durable. Deux courants de pensées ont émergé. La philosophie du premier courant est que « la structure industrielle d'un secteur détermine les potentialités d'avantages concurrentiels accessibles à la firme » (DURAND, 1998, p. 135). Certains travaux de PORTER ayant comme hypothèse que l'obtention d'un avantage concurrentiel passe par la maîtrise de « cinq (5) forces concurrentielles » qui exercent une pression extérieure orientée vers la firme, s'inscrivent dans ce courant. La théorie du contrôle externe conceptualisée par PFEFFER et SALANCIK (1978) par le biais du modèle de la dépendance des ressources s'inscrit également dans cette approche. Pour CHARREIRE PETIT (2009, p. 190), cette théorie « pose l'organisation comme une entité socialement construite par son environnement[59] ». Ce modèle met en avant le rôle crucial de l'environnement dans la survie des organisations. Le second courant de pensées quant à lui insiste sur l'importance des ressources et compétences internes dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. La théorie de référence relative à ce courant est la théorie des ressources ou l'approche par les ressources développée par des auteurs comme WERNERFELT (1984), ou BARNEY (1991, 2001)[60]. L'approche fondée sur le management stratégique des compétences, aujourd'hui très souvent associée à celle fondée sur les ressources, a été développée par PRAHALAD et HAMEL en 1990. Pour les partisans de ce courant, la source de l'avantage concurrentiel se trouve au sein de l'entreprise. C'est la combinaison spécifique des ressources et des compétences (techniques et organisationnelles) qui permet à l'organisation de se différencier de ses concurrents et d'obtenir un avantage concurrentiel pérenne.

Toutefois, même si ces deux courants semblent antagonistes, plusieurs auteurs privilégient une approche plus consensuelle, voire complémentaire, associant les attributs internes et les facteurs externes dans la recherche et l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Pour QUINN (1980), c'est d'ailleurs à cela que se résume la stratégie d'entreprise : combiner de façon

[59] CHARREIRE PETIT (2009, p. 190) précise néanmoins que « de manière classique, l'environnement est souvent qualifié à l'aune de variables comme les différents marchés, la concurrence, les pouvoirs publics, les fournisseurs, l'écologie, la technologie, les facteurs socioculturels, démographiques et économiques ».

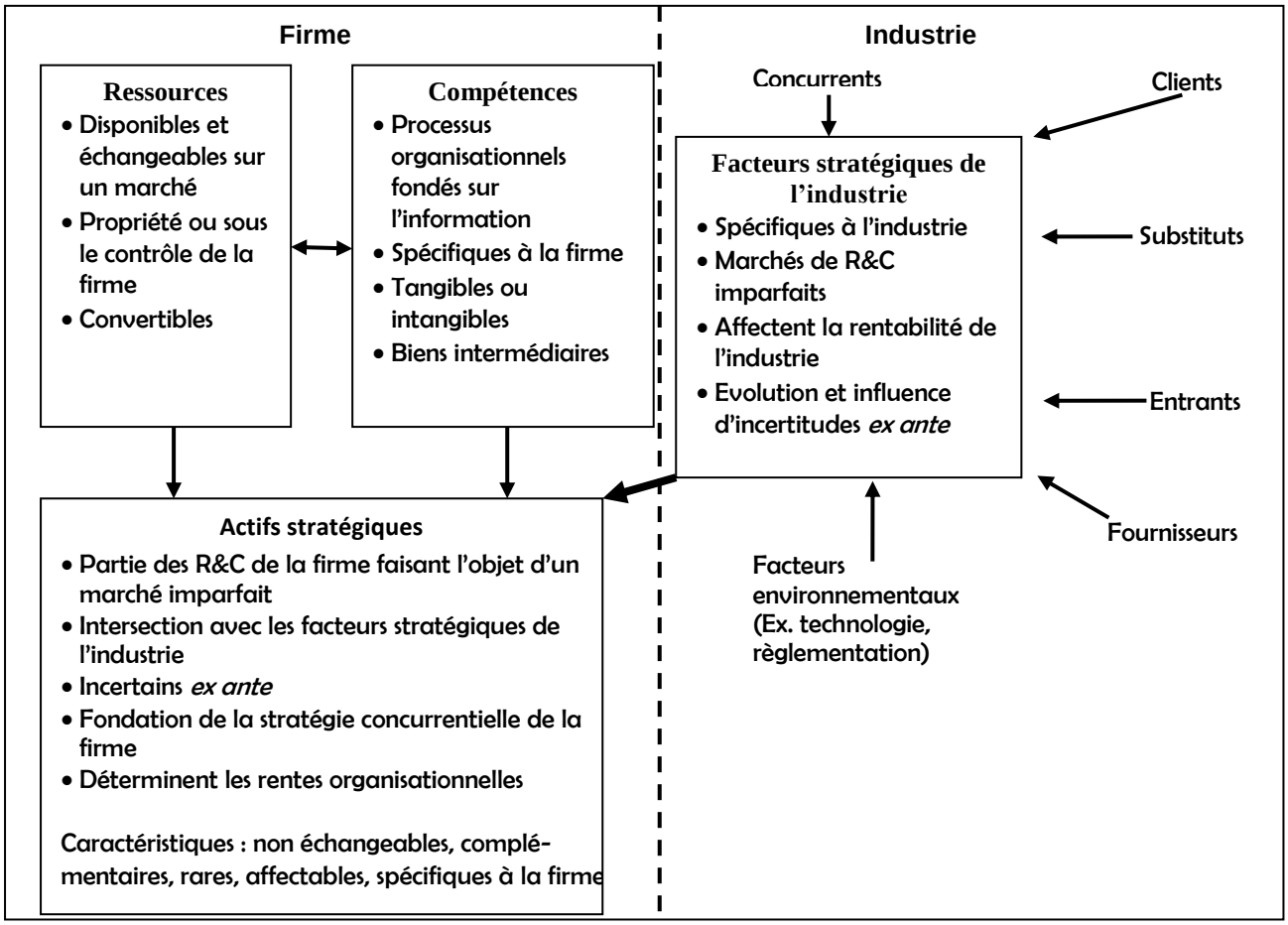
[60] Les références citées sont certes les plus connues et les plus actuelles, il n'en demeure pas moins que les bases de cette théorie ont été posées par PENROSE (1959) avec le concept de services des ressources (PREVOT et al., 2010).

spécifique les attributs internes de l'entreprise afin de les adapter aux perspectives externes, c'est-à-dire à l'environnement de façon globale, et spécifiquement à la dynamique concurrentielle. Il définit la stratégie comme un ensemble de décisions qui consistent à :

> *« mobiliser et allouer les ressources de l'organisation selon une combinaison unique et viable construite à partir des compétences et des faiblesses internes, anticipative des changements de l'environnement, et s'adapter en fonction des mouvements contingents des adversaires intelligents ».*

Cette définition de QUINN fait ressortir la complémentarité entre les capacités internes de l'entreprise et les facteurs externes dans la recherche d'un avantage concurrentiel. AMIT et SHOEMAKER (1993) font également un lien entre l'analyse interne et l'analyse externe dans la figure suivante :

Figure n° 23 : Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe



Source : AMIT et SHOEMAKER, 1993, p. 373

La figure d'AMIT et SHOEMAKER concilie et met en avant les avantages de cadre d'étude qui intègre aussi bien l'analyse interne que l'analyse externe. On y retrouve d'une part, l'analyse de l'industrie avec les cinq forces concurrentielles énoncées par PORTER qui ne s'organisent plus autour de la « rivalité entre les firmes du secteur » mais qui désormais définissent des facteurs stratégiques contingents à chaque industrie. Ces facteurs ne sont autres que les caractéristiques de l'industrie à prendre en compte dans la formulation de la stratégie d'une entreprise. D'autre part, l'analyse interne montre le rôle des ressources et compétences dans la définition des actifs stratégiques et par conséquent dans la recherche d'un avantage concurrentiel. Elles peuvent amoindrir le poids des facteurs stratégiques car « ceux-ci n'ont pas la même importance en fonction de la dotation en ressources de la firme » (TYWONIAK, 1998, p. 181).

L'intégration du développement durable dans l'entreprise dans sa globalité, et spécifiquement dans sa stratégie, a pour corollaire la modification significative ou incrémentale des ressources, des méthodes et processus de travail au sein de l'organisation. L'organisation initialement orientée vers un objectif unidimensionnel doit à présent atteindre une performance tridimensionnelle intégrant les résultats économiques, sociaux et écologiques, et rechercher un avantage concurrentiel pouvant s'articuler autour de ces trois piliers. A ce propos, pour TYWONIAK (1998, p. 173) « l'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation dominante et protégée d'un marché (ou une niche), mais dans la valorisation supérieure de ses ressources ». Toujours d'après ce dernier (1998, p. 174), plusieurs auteurs déterminent les conditions d'obtention d'avantages concurrentiels en fonctions des caractéristiques des ressources et compétences. Pour HELFER, KALIKA et ORSINI (2008, p. 115), « l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de ses ressources et compétences ».
Le recours au modèle des ressources et compétences est de ce fait le cadre propice qui nous permettrait de distinguer dans la littérature, les ressources et compétences nécessaires à une intégration effective du développement durable dans la stratégie. Ce modèle est aujourd'hui « l'une des plus mobilisées dans le domaine du management stratégique »[61] (METAIS, 2004 ; FOSS et ISHIKAWA ; BRULHART et al., 2010).
Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de nous focaliser sur les capacités internes à mobiliser lors de l'intégration du développement durable dans la stratégie d'une entreprise.

[61] BRULHART et al., (2010), p. 83

4.1. Généralités sur le modèle des ressources et des compétences

Le modèle des ressources et compétences réfute le postulat selon lequel l'avantage concurrentiel ne dépend que des facteurs liés à l'industrie. Pour TYWONIAK (1998, p. 179), la principale conclusion de ce modèle « est d'une grande clarté : la source de l'avantage concurrentiel réside dans les ressources et les compétences des firmes ». Ce modèle analyse la capacité des entreprises à « dégager des rentes et à miser sur leurs spécificités afin de soutenir la concurrence »[62]. Il trouve son origine dans les travaux de PENROSE (1959) avec le concept de services des ressources qui stipulait en substance que dans une chaîne de production, les ressources ne sont pas les intrants eux-mêmes mais plutôt ce qu'ils apportent. En somme, la valeur du service des ressources dépend des connaissances détenues par les acteurs qui l'utilisent au sein de l'entreprise (PREVOT, BRULHART et GUIEU., 2010). En introduisant une distinction entre les intrants « bruts » et la valeur du service qu'ils sont susceptibles d'apporter, PENROSE met en lumière la différence entre les ressources et le système de compétences qui leur donne de la valeur une fois que celui-ci est mobilisé. Pour PENROSE (1959, p. 77), la « firme est une collection de ressources ». Elle utilise l'image des pièces d'un puzzle pour illustrer de quelles façons l'entreprise peut configurer et reconfigurer les ressources par le biais d'une multitude d'assemblages possibles GHERRA (2010, p. 120). C'est la configuration spécifique et idiosyncratique des ressources humaines et matérielles qui favorise la performance de l'entreprise. Pour BARNEY (1986), la stratégie basée sur les ressources et compétences consiste donc à s'appuyer et à mettre en valeur ses actifs spécifiques au moment jugé opportun afin de générer une rente sans que les concurrents n'en perçoivent la valeur ou qu'ils n'aient le temps d'imiter.

Partant de ces travaux, plusieurs chercheurs ont progressivement développé la théorie des ressources et compétences une trentaine d'années plus tard. Le modèle des ressources et des compétences comprend en son sein plusieurs socles théoriques qui permettent, selon les cas, d'analyser les rôles des ressources, des compétences (savoir et savoir-faire), des routines et des apprentissages lors de l'obtention et du maintien d'un avantage concurrentiel. L'idée principale reste que les caractéristiques internes de l'entreprise expliquent les différences de performances entre les firmes. Les deux principales composantes du modèle des ressources et compétences[63]

[62] DURAND (1998), p. 146
[63] BUENO MERINO P., (2006), p. 116

sur lesquelles nous avons choisi de nous focaliser sont : La « Resource-based view » (RBV) ou la théorie des ressources (WERNERFELT, 1984 ; BARNEY, 1991) et la « Competence-based view » ou théorie des compétences centrales (HAMEL et PRAHALAD, 1990). D'autres branches comme les capacités dynamiques (TEECE et al., 1997 ; EISENHARDT et MARTIN, 2000), la théorie fondée sur la connaissance (GRANT, 1996), et l'approche relationnelle (DYER et SINGH, 1998) sont quelques fois associées à ce modèle mais ne feront pas l'objet de développements approfondis.

4.1.1. L'approche par les ressources ou Resource-based view (RBV)

L'approche par les ressources est à la genèse de la théorie des ressources et compétences avec PENROSE (1959). Trois articles peuvent être considérés comme le socle théorique de l'approche par les compétences : WERNERFELT (1984), BARNEY (1991) et GRANT (1991). La RBV demeure à ce jour l'un des cadres théoriques d'analyse interne de la performance les plus mobilisés en management stratégique. Elle s'intéresse à l'identification des ressources génératrices d'avantage concurrentiel durable. L'hypothèse qui sous-tend cette théorie est que l'utilisation optimale et spécifique des ressources par une firme peut lui générer des rentes (KOENIG, 1999). Ces ressources dites stratégiques ont fait l'objet de plusieurs recherches qui ont débouché sur leur caractérisation ainsi que sur plusieurs typologies.

4.1.1.1 Définition de la notion de ressources

La notion de ressources a été définie par plusieurs auteurs. Elle est différemment appréhendée en fonction du domaine des sciences de gestion dans lequel elle est utilisée. Nous présenterons ici la notion de ressources telle que définie en stratégie.

L'une des premières définitions et sans doute celle à laquelle on se réfère le plus est celle de WERNERELT (1984) pour lequel les ressources sont :

> « *un ensemble des actifs tangibles et intangibles qui sont associés sur une période relativement longue aux activités de la firme. Au-delà des actifs habituellement pris en compte par les économistes (capital, travail et terre), il peut s'agir par exemple de technologies, compétences du personnel, noms de marques, procédures efficientes, contrats commerciaux, etc.* »
>
> (TARONDEAU et HUTTIN, 2001, p. 197).

La particularité de cette définition est qu'elle étend la notion d'actifs au-delà de sa conception traditionnelle en y associant des actifs intangibles spécifiques à l'entreprise. Globalement, pour WERNERELT les ressources sont tous moyens dont dispose l'entreprise sur une durée conséquente pour exécuter son activité (LE DUFF, 1999). Pour KOENIG (2004, p. 241) la différence entre ces types d'actifs peut être rattachée à leurs définitions comptables. Les actifs tangibles équivalent aux immobilisations corporelles (terrains, constructions, localisation, équipements, etc.) tandis que les actifs intangibles ou immatériels sont ceux qui peuvent générer des rentes ou des quasi-rentes découlant d'un droit (licence, brevet) ou d'une « barrière de fait » (image, réputation, savoir-faire, etc.).
Dans la même lignée, MATHIEU et SOPARNOT ont synthétisé la définition de WERNERELT en y introduisant la notion de propriété.

> *« Les ressources sont à concevoir comme des moyens grâce auxquels la firme parvient à transformer ses intrants en extrants et qui lui sont rattachés, c'est-à-dire sont sa propriété »*
>
> (MATHIEU et SOPARNOT, 2006, p. 84).

A la différence de la première définition, les deux auteurs ne se limitent à l'association des ressources à l'activité de la firme. Les ressources doivent être la propriété de l'entreprise, c'est-à-dire lui appartenir. La principale limite de cette définition est qu'elle restreint la notion de ressources aux activités de transformation ou de production.

BARNEY, un des pionniers de cette approche[64] a également proposé une définition des ressources. Il les définit comme :

> *« tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoir, etc., contrôlés par une firme, qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience »*
>
> (BARNEY, 1991, p. 101).

[64] PREVOT et al. (2010, p. 89), considèrent l'article de BARNEY (1991) « étant à l'origine des fondations » de la théorie des ressources. Ils associent à l'article de BARNEY (1991), ceux de WERNERELT (1984), et de DIERICKX et COOL (1989).

La définition énoncée par BARNEY (1991) met en exergue le rôle déterminant, voire prépondérant, des ressources et de leur nature dans la formation et la mise en œuvre de la stratégie.

Toutefois, comme le précisent AMIT et SCHOEMAKER (1993) et TYWONIAK (1998), les firmes détiennent plusieurs sortes de ressources. Cependant, toutes ces ressources ne sont pas stratégiques, donc génératrices d'avantages concurrentiels. Les actifs stratégiques qui sont au cœur de la théorie des ressources doivent répondre à certaines caractéristiques.

4.1.1.2. Les caractéristiques des ressources stratégiques

Plusieurs recherches portant sur l'approche par les ressources ont tenté de recenser les conditions essentielles pour qu'une ressource soit considérée comme stratégique. La caractérisation la plus connue et la plus diffusée est celle de BARNEY (1991) qui identifie quatre (4) critères que doivent obligatoirement détenir des actifs stratégiques :

- **La Valeur :**

Une ressource stratégique doit avoir de la valeur pour la firme, c'est-à-dire, doit pouvoir lui permettre de saisir des opportunités et/ou de faire face aux menaces de l'environnement, soit en les neutralisant, soit en se protégeant par l'instauration de barrières à l'entrée[65]. HAMEL (1994), aborde cette notion sous l'angle marché/produit. Ainsi pour ce dernier, une ressource a de la valeur quand elle *« permet un accès à un grand nombre de marchés et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client* ». Enfin, pour COLLIS et MONTGOMERY (1995), une ressource a de la valeur lorsqu'elle est supérieure à celle des concurrents et permet de ce fait d'exploiter une éventuelle rente. En outre, la valeur d'une ressource peut résulter de son association avec une autre ressource (TEECE, 1986 ; DIERICKX et COOL, 1989 ; TYWONIAK, 1998), et varie en fonction du temps et du contexte pendant lesquels elle est appréciée.

[65] JOHNSON et al., (2011, p. 63) définissent les barrières à l'entrée comme « les facteurs que les entrants potentiels doivent surmonter pour pouvoir concurrencer les organisations déjà en place dans une industrie ». Les auteurs classent les barrières à l'entrée en trois (3) grandes catégories parmi lesquelles on retrouve d'ailleurs « les barrières de ressources et compétences » aux côtés des barrières financières et commerciales.

- **La Rareté :**

Les ressources doivent être rares, c'est-à-dire n'être accessibles qu'à un nombre limité de firmes concurrentes, dans l'idéal à une seule (BARNEY, 1991). La rareté d'une ressource est dite « renforcée » lorsque sa transférabilité est incertaine en dépit du fait qu'elle ne soit pas unique (GRANT, 1991).

ARREGLE (2000, p. 195), considère la rareté comme la caractéristique dominante des ressources stratégiques[66] car elle accroît la valeur des ressources et permet de se protéger de façon plus ou moins durable contre l'imitation. A l'inverse, lorsque les ressources ne sont pas rares, comme dans le secteur de la téléphonie, les produits ou services proposés par les uns sont très rapidement proposés, voire améliorés par les autres.

- **L'inimitabilité ou la non-imitation :**

La ressource stratégique doit être difficilement imitable, c'est-à-dire difficile à copier par les concurrents, afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Cette condition permet d'éviter la réplication de la stratégie par les concurrents (TYWONIAK, 1998).

Pour JOHNSON et al. (2011, p. 112), cette condition s'applique le plus souvent aux ressources intangibles ou plutôt à la manière dont les ressources (tangibles et intangibles) sont mobilisées car les ressources tangibles, de par leur caractère observable, peuvent facilement être reproduites ou acquises. LIPPMANN et RUMELT (1982, pp. 419 - 421)[67] et ARREGLE et al. (2000) estiment néanmoins que certains mécanismes peuvent rendre les ressources imparfaitement imitables. Ils en dénombrent cinq (5) à savoir : les déséconomies liées au temps, l'avantage lié à la masse d'actifs, les interconnexions entre actifs, l'érosion des actifs et l'ambiguïté causale.

- Les déséconomies liées au temps[68] : pour rattraper un concurrent qui détient des actifs dont le développement a nécessité une certaine durée, il faudra au minimum la même durée et une allocation en investissements qui soit identique afin de prétendre aux mêmes résultats. Si toutefois, une entreprise entreprend de « comprimer » cette durée, elle s'expose à deux conséquences : la première, une augmentation du coût de développement due au recours à des ressources d'urgence ; la deuxième est que les résultats auxquels elle aspire seront inférieurs à ceux de l'entreprise qu'elle espère

[66] Pour ARREGLE (2000, p. 195), l'approche fondée sur les ressources « met en avant l'importance des ressources rares dont dispose une entreprise dans la réflexion stratégique et le développement des entreprises […] ».

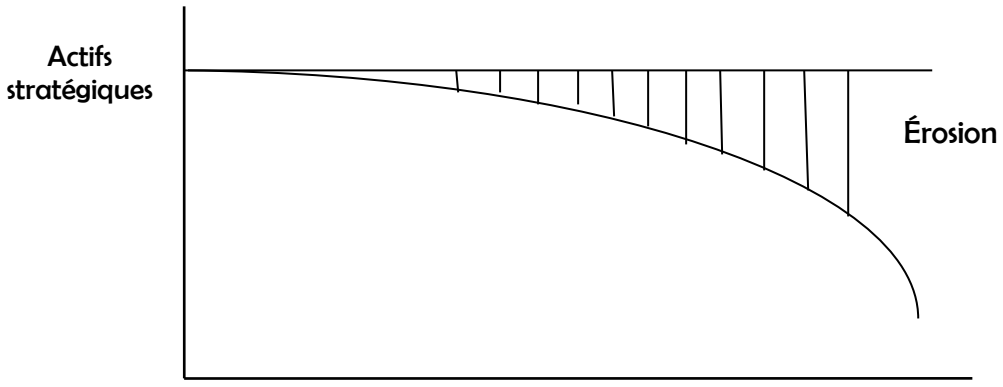
[67] Cités par TYWONIAK, 1998, p. 174

[68] Cette notion a été proposée par DIERICKX et COOL (1989)

rattraper car la réduction du temps ne permet pas une « absorption efficace des ressources »[69].

- L'avantage lié à la masse d'actifs : il est plus facile d'accroître le stock d'un actif que l'on déteint déjà en quantité importante. A l'inverse, dans le cas d'une entreprise qui envisage « d'imiter » un concurrent, il est très difficile de construire un actif en partant d'un niveau faible.
- Les interconnexions entre actifs : lorsqu'on veut développer un actif stratégique, il est indispensable de posséder ou de créer une ressource qui lui soit liée, complémentaire ou connexe. Les ressources doivent être rattachées les unes aux autres par un lien « d'interconnectivité » (DIERICKC et COOL, 1989, p. 1508). Pour BAUMARD (2000, p. 35), cet ancrage mutuel des ressources doit exister « aussi bien dans le cadre des services aux consommateurs, qu'entre ces ressources elles-mêmes ».
- L'érosion des actifs : il est indispensable pour une entreprise d'entretenir ses ressources au risque qu'elles ne se déprécient avec le temps. Les ressources stratégiques perdent leur valeur en fonction du temps et de leur utilisation. Cette dépréciation « fréquemment exponentielle » entraîne une faible érosion des ressources les premières années et peut devenir désastreuse pour l'entreprise au fils des années (ARREGLE, 2000 ; 2006).

Figure n° 24 : Dépréciation des actifs stratégiques



Source : ARREGLE (2006), p. 251

Les ressources qui sont victimes de dépréciation sont difficilement reconstructibles. Et même une fois reconstruites, il est peu probable que celles-ci ne retrouvent leurs valeurs initiales.

[69] LEHMANN-ORTEGA et al., (2013), p. 171

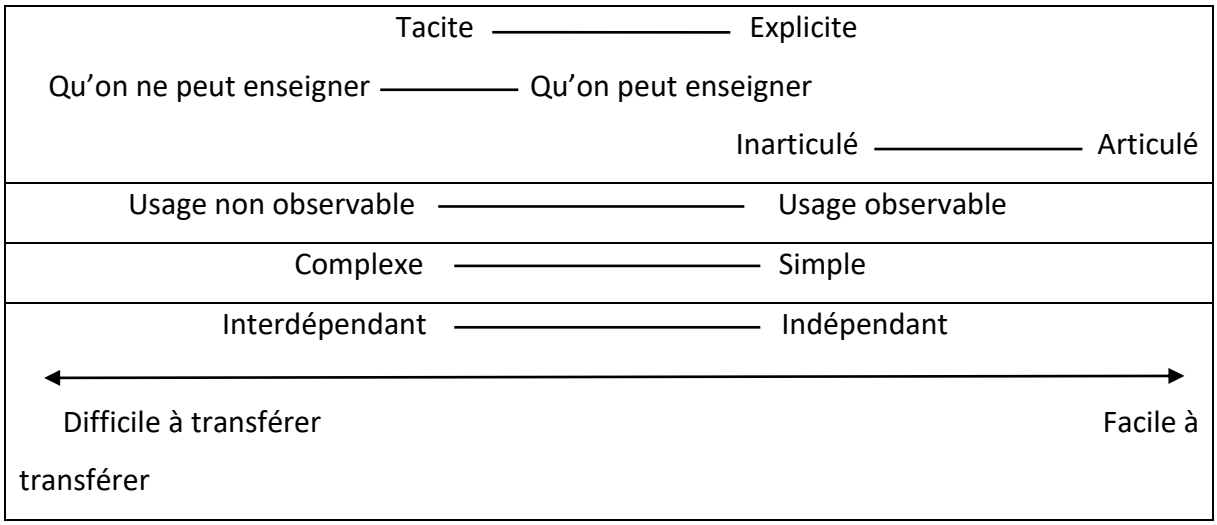
- L'ambiguïté causale : elle correspond à la difficulté d'identifier précisément l'apport de chaque ressource dans la construction d'un avantage concurrentiel, ce qui rend l'imitation difficile. Cette difficulté est la résultante de l'ambiguïté qui existe une cause et une ou plusieurs conséquences. Autrement dit, l'ambiguïté causale ne permet aux acteurs au sein et à l'extérieur de l'entreprise de déterminer les causes du succès et donc de les répliquer. JOHNSON et al. (2011, p. 113) distinguent deux (2) types d'ambiguïtés : l'ambiguïté sur les caractéristiques (lorsque les causes du succès sont elles-mêmes difficiles à identifier, à cerner) et l'ambigüité sur les liens (lorsqu'il est difficile d'expliquer quels liens et quelles combinaisons entre ressources, activités ou processus sont à l'origine du succès). Pour REED et DE FILIPPI (1990), l'ambiguïté causale d'actifs stratégiques dépend de trois variables : 1) leur aspect tacite : l'absence de codifications, de normes et de règles ; 2) leur complexité : qui est fonction du nombre de composants de la ressource prise individuellement ou des ressources dans leur ensemble, et des interactions, des interdépendances entre les composants et/ ou entre les ressources impliquées dans la construction des actifs stratégiques. 3) Leur spécificité : caractéristique(s) de chaque ressource et de chaque lien entre les ressources et/ou composants. Elle désigne également la singularité de leur utilisation par rapport à un client ou une activité particulière.

- **La Non-substituabilité :**

La ressource stratégique doit être non-substituable, c'est-à-dire ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles (BARNEY, 1991). A défaut d'acquérir la ressource ou de l'imiter pour les motifs sus évoqués, le concurrent peut décider de recourir à une autre ressource, toute aussi performante, pour reproduire la même stratégie ou offrir le même produit. Il est donc indispensable que les concurrents ne soient pas en mesure de se procurer des substituts. La ressource doit être non transférable, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas pouvoir être échangée, vendue ou acquise sur un marché. A ce propos, WINTER (1987) estime que les ressources fondées sur la connaissance, généralement tacites sont plus difficiles à transférer que les autres types de ressources (*cf*. figure ci-après). De même, ARREGLE (2006) relève l'importance pour une entreprise de faire de la veille concurrentielle et technologique car les concurrents actuels et potentiels peuvent rendre une ressource obsolète. Les innovations de rupture ou « radicales » ont le potentiel de détruire l'ordre préétabli et les facteurs clés de succès (ressources et compétences fondamentales), de révolutionner un marché, et donc de rendre obsolètes les actifs stratégiques d'une entreprise. La substitution du produit de l'entreprise par un produit plus

innovant et surtout radicalement différent peut rendre désuète une ressource stratégique. La non-substituabilité regroupe l'inaccessibilité à un substitut, la non-transférabilité et le risque d'obsolescence.

Figure n° 25 : Dimensions taxonomiques des ressources fondées sur le savoir



Source : WINTER (1987, p. 170)

Ces quatre premiers critères sont généralement regroupés sous l'acronyme VRIN (**V**aleur – **R**areté – **I**nimitabilité – **N**on-**s**ubstituabilité). Deux conditions supplémentaires identifiées dans la littérature ont par la suite été rajoutées par AMIT et SCHOEMAKER (1993) : la longévité et l'appropriation.

- **La Longévité :**

La ressource doit être durable car sa longévité a une influence sur la durabilité de l'avantage concurrentiel. Les ressources les plus durables sont un socle dans la pérennisation de l'avantage concurrentiel. Certains facteurs comme « la durée du cycle des innovations technologiques, la fréquence de nouveaux entrants »[70] ou la dynamique concurrentielle au sein de l'industrie ont un impact sur la longévité d'une ressource.

- **L'Appropriation :**

L'entreprise détentrice des ressources stratégiques doit s'approprier durablement les rentes dégagées par ses actifs stratégiques et éviter que d'autres acteurs dans l'environnement ne s'emparent de ces rentes. Ceci pose la question de l'appropriabilité des résultats. Dans ce cas,

[70] TYWONIAK (1998), p. 175

la notion de « droit de propriété » dénote toute son importance (GRANT, 1991 ; COLLIS et MONTGOMERY, 1995).

GHEMAWAT (1991) estime tout de même que deux phénomènes peuvent remettre en cause l'appropriation des rentes par l'entreprise : le *hold-up* et le *slack.* La première menace, le *hold-up*, peut surgir lorsqu'une entreprise développe et/ou exploite ses actifs stratégiques avec ceux d'une autre entreprise sur laquelle elle n'exerce aucun contrôle. La rente qui sera dégagée à l'issue de l'exploitation des actifs stratégiques associés sera répartie entre les deux entreprises ; ce qui réduira la valeur de la rente qu'elle aurait perçue si elle était en mesure de réaliser l'activité toute seule. La deuxième menace, le *slack*, est observée lorsqu'une entreprise se contente de bons résultats alors qu'il existe encore une marge de progression qui favoriserait la maximisation des résultats. Le *slack* correspond donc à la différence entre la valeur maximale de la rente que peut tirer l'entreprise et la valeur dont elle se satisfait (ARREGLE, 2000, p. 213 – 214).

Pour qu'une ressource devienne stratégique, et de ce fait concoure à l'obtention d'un avantage concurrentiel, il faudrait qu'elle respecte les six conditions ci-dessus présentées. Une question demeure cependant sans réponse : De quels types de ressources s'agit-il ?

4.1.1.3. Les Typologies des ressources

Il existe plusieurs typologies détaillant de façon plus ou moins précise et approfondie les différentes catégories de ressources. D'après WERNERFELT (1989, p. 172), il existe deux types de ressources : les actifs corporels et les actifs incorporels. Les **actifs corporels** représentent les actifs matériels de l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui sont physiquement appréciables. On pourrait également les définir comme toute ressource corporelle que l'entreprise possède et qui, dans la plupart des cas, ne disparaît pas pendant le cycle d'exploitation. Il s'agit par exemple des immeubles, des terrains, des usines, de l'outil de production, etc. Les **actifs incorporels** quant à eux regroupent les ressources immatérielles de l'entreprise. Ces types de ressources sont souvent appelés les actifs de la connaissance. Il peut s'agir des brevets et licences, de la réputation, des technologies, de la culture d'entreprise, procédures, etc. Cette catégorisation de WERNERFELT concorde avec celle présentée dans sa définition de 1984 au sein de laquelle il présente les ressources comme un ensemble **d'actifs tangibles** (qui équivalent aux actifs corporels) et **intangibles** (assimilables aux actifs incorporels). Cette distinction est également reprise dans les définitions de ARREGLE (2000, p. 197 ; 2006, p. 244) ainsi que dans celle de BARNEY et ARIKAN (2001, p. 138).

Ces deux classifications ont pour avantage d'être simples et concises mais demeurent encore trop globales, et donc pas assez précises. BARNEY (1991) a tenté d'approfondir ces typologies en proposant 3 catégories de ressources : **physiques** (bâtiments, terrains, matières premières, usines, stocks, localisation géographique, etc.,), **humaines** (personnel, niveau de qualification, formation, expérience, climat de travail, motivation) et **organisationnelles** (modèle d'organisation, méthodes et styles de management, système de management de qualité, normes, système d'information, procédures, flexibilité organisationnelle).

Inscrivant ses travaux dans la complémentarité de ceux de BARNEY, GRANT (1991) a rajouté trois catégories de ressources supplémentaires à savoir : **financières (**fonds propres, capacité d'endettement, capacité d'autofinancement, disponibilités, taux de rentabilité), **technologiques** (brevets, licences, savoir-faire, portefeuille de technologies) et de **réputation** (notoriété, image de marque, fidélité).

La catégorisation des ressources la plus utilisée à ce jour est celle associant celles de GRANT et BARNEY.

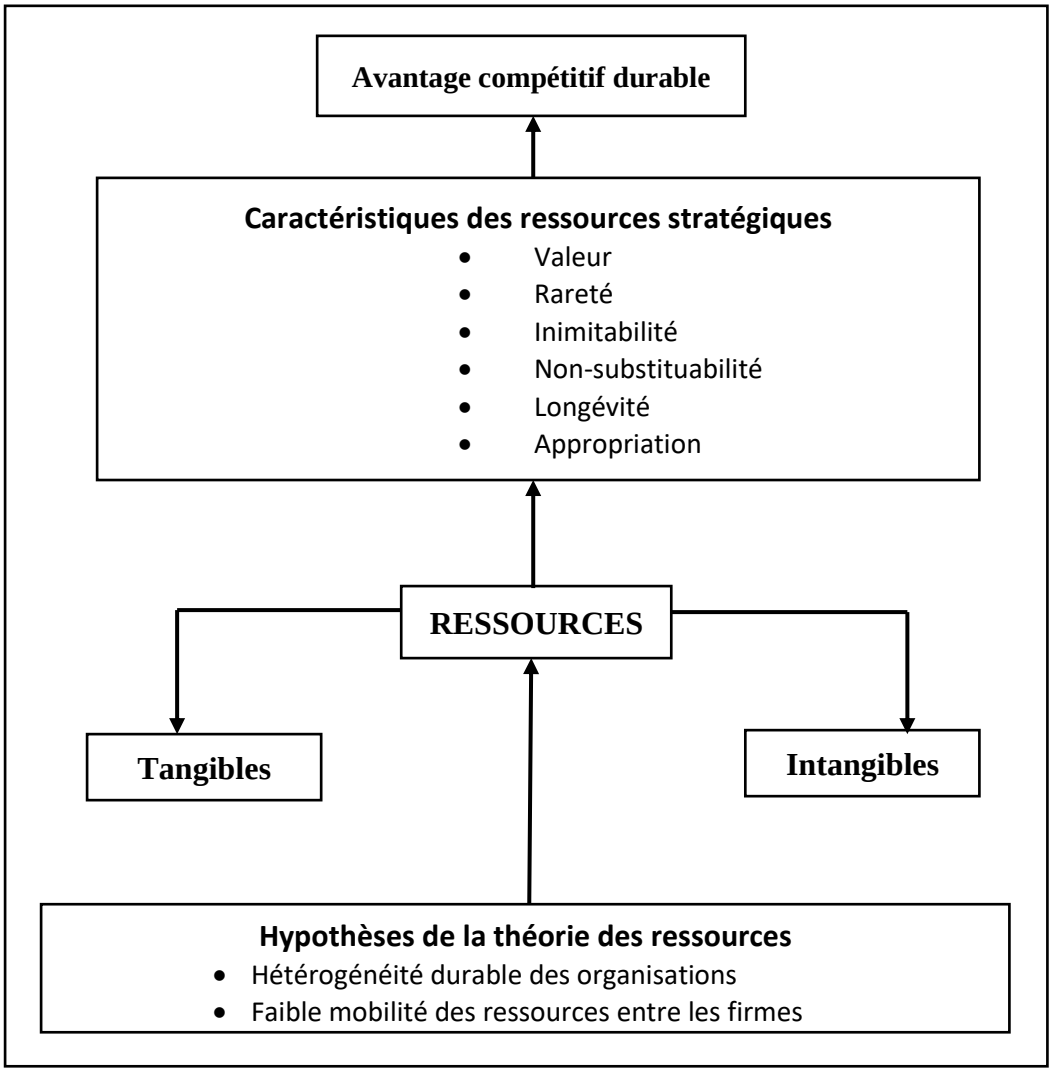
Tableau n° 11 : Classification des ressources

Nature des ressources	Exemples	Attributs	
		Tangibles	Transférables
Financières	Capacité d'autofinancement (CAF), cash-flow, seuil de rentabilité (TR), capacité d'endettement et de fonds propres, trésorerie, besoin en fonds de roulement (BFR)	+++	+++
Physiques	Bâtiments, usines, matériels, magasins, systèmes de distribution, matières premières, stocks, localisation géographique, …	+++	++
Humaines	Personnel, formation, expérience, niveau de qualification, climat de travail, chercheurs, marketeurs, équipes de vente, de service…	+++	+
Organisationnelles	Structure organisationnelle, méthodes et systèmes de cash-management, qualité, procédures, normes, système d'informations, (manuels, procédures), flexibilité, …	++	=
Technologiques	Portefeuille de technologies et savoir-faire maîtrisés, de brevets, d'outils de management…	+	=
Réputation	Notoriété, Image de marque, « réassurance », relation client, fidélité…	--	++

Source : D'après LEHMANN-ORTEGA et al. (2013, p. 165)

Ce tableau qui s'inspire de la typologie de GRANT (1991) recense six grandes catégories de ressources tangibles et intangibles. Il démontre également qu'il n'existe pas de corrélation évidente entre le caractère tangible des ressources et leur transférabilité.

Figure n° 26 : Synthèse de l'Approche par les ressources[71]



Source : D'après BARNEY (1991), p. 112

Les ressources constituent un atout stratégique et sont l'essence de l'avantage concurrentiel car elles renferment un potentiel d'usage. Ce potentiel d'usage n'est susceptible de générer et/ou de maintenir un avantage concurrentiel que lorsqu'il est exploité de façon spécifique par le biais des compétences.

[71] La présentation de cette figure a été fortement inspirée de la « présentation générale de la méthodologie des ressources » de LOUFRANI-FEDIDA (2006, p. 51)

4.1.2. L'approche par les compétences ou Competence-based view

La notion de compétence est un concept clé en stratégie d'entreprise et « un élément central dans la compréhension des phénomènes organisationnels » de façon globale (PERSAIS, 2004, p. 120).

Bien que développée un peu plus tardivement, l'approche par les compétences est étroitement liée à l'approche par les ressources. Pour METAIS (2003), les ressources sont les « particules élémentaires des compétences ». De nombreux auteurs comme PRAHALAD et HAMEL (1990), GRANT (1991), et bien d'autres ont proposé plusieurs définitions, caractéristiques et typologies des compétences.

4.1.2.1. Définition de la notion de compétences

La notion de compétence a été introduite en sciences de gestion par SELZNICK (1957)[72] avec le concept de compétences distinctives qui correspond à ce qu'une entreprise fait mieux que ses concurrents et qui lui permette de se différencier de ceux-ci.

A l'instar du concept de ressources, il existe plusieurs définitions plus ou moins larges de la notion de compétences. La notion de compétences est protéiforme car elle varie selon les domaines dans lesquels elle est mobilisée. Au sein même des sciences de gestion, son acception n'est pas exactement la même selon que l'on soit en gestion des ressources humaines ou en stratégie. Les définitions retenues dans la présente section sont celles développées en stratégie et en théorie des organisations. La définition phare du concept de compétences et la plus reprise dans quasiment toutes les recherches sur ce thème est celle de GRANT (1991) :

> *« Une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité ».*
>
> *GRANT (1991, p. 119)*

La définition de GRANT, bien que trop synthétique, met en évidence le lien qui existe entre les ressources et les compétences. Deux aspects sous-tendent cette définition : la compétence est avant tout une capacité de déploiement ou de mobilisation des ressources pour atteindre un objectif souhaité. Le deuxième aspect est inhérent aux ressources mobilisées : il s'agit d'une

[72] GHERRA, (2010), p. 126

combinaison ou d'un assemblage de ressources qui interagissent entre elles. En somme les compétences sont issues de plusieurs ressources en interaction.
La définition de GRANT (1991) et ses implications sont reprises par de nombreux auteurs comme LAMARQUE (2001) ou MATHIEU et SOPARNOT (2006) :

« La compétence est plutôt définie comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources. Elle désigne une combinaison de ces dernières en faisant appel à des processus organisationnels et des savoir-faire collectifs »

LAMARQUE (2001).

« Nous définissons les compétences comme le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources au sein d'un processus d'action pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques ».

MATHIEU et SOPARNOT (2006, p. 84)

Ces deux définitions quasi-identiques reprennent les axes développés par GRANT. Elles apportent également une précision supplémentaire et non négligeable : la combinaison des ressources ne s'effectue pas de façon aléatoire mais par le biais de processus organisationnel ou processus d'action. Dans sa définition, LAMARQUE va plus loin en précisant que la compétence peut aussi être la résultante de savoirs collectifs. Cette distinction va d'ailleurs être à la base de la définition formulée par MUSCA (2004) pour qui une compétence est :

« Une aptitude individuelle ou collective à réaliser une activité ou un processus déterminé en coordonnant et combinant l'utilisation d'actifs (tangibles et intangibles), dans le but d'atteindre des objectifs ».

MUSCA (2004, p. 119)

MUSCA distingue deux niveaux de compétences : les compétences individuelles, c'est-à-dire celles détenues par un individu ou par une ressource, et les compétences collectives souvent appelées compétences organisationnelles. Pour des auteurs comme MESCHI (1997), une compétence n'est individuelle que temporairement car du fait de son interaction avec les autres compétences, elle est appelée à se transformer et à devenir une compétence organisationnelle. HAMEL et PRAHALD (1990) appréhendent la compétence organisationnelle comme le résultat d'apprentissages collectifs et des interactions entre les différentes catégories de ressources. Cette compétence organisationnelle est fondée sur des routines tacites qui

permettent de la construire et de l'améliorer dans le temps. C'est ainsi que TEECE et al. (1997) définissent la compétence comme la capacité d'une organisation à *« intégrer, construire et reconfigurer des routines faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme »*.

Qu'elle soit individuelle ou organisationnelle, la compétence demeure la capacité d'une organisation à réaliser des tâches ou effectuer des activités en mobilisant et combinant des ressources grâce à certains processus afin d'atteindre un objectif prédéfini.
La littérature sur la notion de compétences recense certaines caractéristiques et typologies des compétences.

4.1.2.2. Les caractéristiques des compétences

Les caractéristiques généralement attribuées aux compétences sont celles définies par PRAHALAD et HAMEL (1990) pour les compétences clés. Ces auteurs ont identifié trois caractéristiques : la non-inimitabilité, la valeur ajoutée, et l'accès à une diversité d'offres.

- **La Non–inimitabilité** : les compétences doivent être difficilement imitables et identifiables pour générer un avantage concurrentiel. Cette caractéristique également intègre la non transférabilité, c'est-à-dire que les compétences clés ou stratégiques ne doivent pas être accessibles sur un marché de compétences.

- **La Valeur ajoutée :** les compétences stratégiques doivent contribuer à la création de valeur. Cette valeur ajoutée s'étend sur l'ensemble de la chaîne de valeur et permet d'offrir des produits aux caractéristiques singulières.

- **L'accès à une diversité d'offres :** les compétences clés doivent permettre à l'entreprise de diversifier son offre et de proposer une variété de produits. Cette variété permet à l'entreprise d'accéder à plusieurs marchés.

4.1.2.3. Typologies des compétences

Les typologies sur les compétences sont nombreuses et varient en fonction des critères de classification : nature, importance ou finalité, place dans l'entreprise, etc.

JOHNSON et al. (2011) distinguent deux types de compétences : les **compétences seuil** et les **compétences distinctives**. Les compétences seuil sont les compétences minimales indispensables pour intervenir sur le marché. Elles ne permettent à l'entreprise que d'être présente dans la sphère concurrentielle. Les compétences distinctives quant à elles permettent à l'entreprise de se différencier et d'obtenir un avantage concurrentiel. Cette distinction est basée sur la finalité des compétences ou sur leur importance dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie. Elle est similaire à une plus ancienne de HAMEL et PRAHALAD (1990) qui parlaient de **compétences cœur** pour désigner celles qui permettent à l'entreprise de se distinguer et de créer un avantage concurrentiel.

REYNAUD et ROLLET (2001) proposent également une classification binaire. Ils différencient les **compétences centrales** des **compétences périphériques**. Les compétences centrales ou compétences clés sont en relation avec le cœur de métier ou l'activité périphérique et qui permettent d'avoir un avantage concurrentiel solide. A l'inverse, les compétences périphériques sont celles qui n'apportent pas un avantage concurrentiel mais qui sont nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise.

Toutes ces classifications de compétences comportant deux dimensions ne se contentent que d'établir une distinction entre celles qui jouent un rôle plus ou moins important dans la construction de l'avantage concurrentiel. D'autres classifications plus détaillées s'appuient sur la nature des compétences, leur rôle dans le fonctionnement de l'entreprise ou sur leur localisation au sein de l'organisation.

THOMPSON et RICHARDSON (1996), ont défini des compétences dites génériques dont le développement et l'entretien concernent toutes les organisations en quête d'un avantage concurrentiel durable et d'un leadership stratégique. Ils ont mis en évidence trois classes. La première est composée des « **compétences de contenu »** c'est-à-dire celles liées à la stratégie concurrentielle, aux différentes fonctions et à l'implémentation de la stratégie. Il s'agit globalement des compétences relatives au pilotage stratégique et au management interne de l'organisation. La seconde classe est celle des **« compétences des processus de changement »** qui englobent les aspects relatifs à l'innovation, à la qualité et aux besoins de la clientèle. Il s'agit de toutes les compétences qui entrent en jeu lorsque l'entreprise doit s'adapter aux évolutions. Ces compétences sont également requises en cas de redéploiement stratégique. La dernière strate est celle des **« compétences d'apprentissage stratégique »**. Ce terme regroupe les compétences nécessaires pour la gestion des parties prenantes (satisfaction des actionnaires, éthique, responsabilité sociétale, gestion ou évitement des crises).

Figure n° 27 : Les compétences génériques

Source : THOMPSON et RICHARDSON (1996), p. 8

Les trois types de catégories de compétences génériques ne sont pas statiques - s'adaptent en fonction des spécificités des entreprises et de leurs environnements - et ne sont pas isolées les unes des autres. Certains items (*strategy implementation* ; *strategic awareness and control*) se retrouvent entre deux catégories, faisant ainsi la jonction entre celles-ci.

QUELIN (1995)[73] a pour sa part mis en évidence trois niveaux de compétences en se basant sur leur degré d'intervention dans l'entreprise : 1) le niveau élémentaire au sein duquel sont regroupées les **compétences opérationnelles**, celles liées aux activités de l'entreprise (savoirs spécialisés, savoirs liés au cœur de métier, savoir-faire et connaissances individuels ; 2) le niveau intermédiaire qui comprend les **compétences fonctionnelles (**marketing, production, recherche, ressources humaines, etc.) ; 3) le niveau supérieur qui est celui des **compétences inter-fonctionnelles** c'est-à-dire transversales (management de la qualité, développement

[73] Cité par TYWONIAK (1998), p. 172

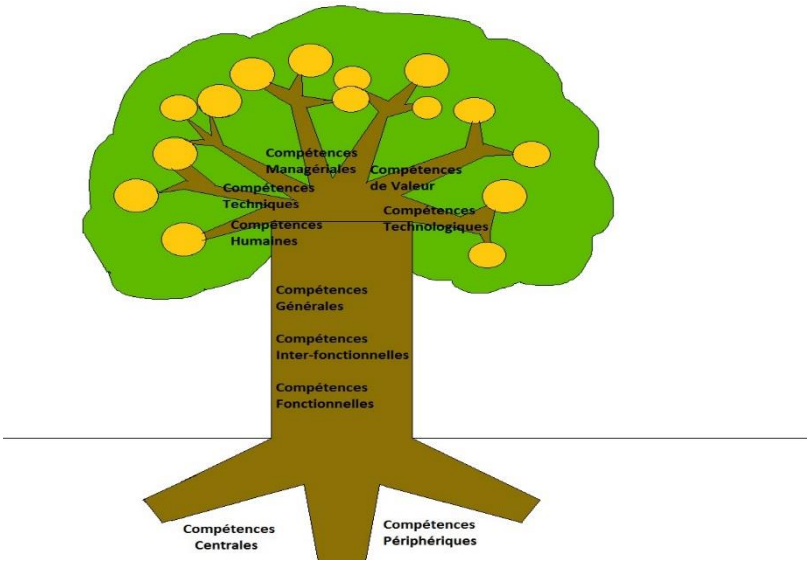
durable, gestion des risques, etc.) et des **compétences générales** c'est-à-dire qui concernent la gestion de l'organisation (processus de décision et de coordination, management de la performance).

Une autre typologie basée sur une approche « fonctionnelle » se rapproche de celle proposée par QUELIN. Il s'agit de la classification de LADO, BOYD et WRIGHT (1992) qui identifie quatre niveaux de compétences : les **compétences managériales** (articulation, diffusion et implémentation de la vision stratégique ; management stratégique de l'environnement de l'entreprise), les **compétences fondées sur les ressources** (physiques, financières, humaines, connaissances, outils, technologies), les **compétences fondées sur la transformation** (« capacités organisationnelles nécessaires pour transformer avantageusement les inputs en outputs », p. 85), et les **compétences sur les outputs** ou compétences fondées sur l'externalisation (réputation, marque, qualité des produits ou service, fidélisation de la clientèle).

Il existe également des typologies réalisées en fonction des connaissances autour desquelles s'articulent les compétences. Tel est le cas de la typologie de LEONARD-BARTON (1992, p. 113) qui a déterminé quatre (4) grandes catégories de connaissances desquelles découlent les types de compétences. Il s'agit des « savoirs et qualifications des employés » qui correspondent aux **compétences humaines**, les systèmes techniques (procédures, technologies, etc.) correspondant aux **compétences techniques** ou **technologiques**, les systèmes managériaux (coordination, méthodes de management) qui composent les **compétences managériales**, et les **compétences de valeurs et de normes.**

Cette dernière typologie, plus approfondie, est semblable et permet d'établir un lien plus direct avec la typologie de GRANT (1991) sur les ressources.

Figure n° 28 : Arbre typologique des compétences



Source : Elaboration personnelle

Cette figure est un condensé des différentes catégories de compétences recensées dans les typologies analysées. La représentation sous forme d'arbre n'est pas nouvelle en sciences de gestion. Elle est d'ailleurs souvent utilisée pour représenter l'arborescence des compétences qui interviennent dans la fabrication d'un produit. Dans le cas présent, nous l'utilisons pour représenter les typologies en fonction de leur visibilité externe. Les racines qui généralement sont enfuies dans le sol représentent l'endroit où sont les informations inaccessibles à tous. Le tronc regroupe toutes les fonctions et l'organisation de l'entreprise alors que les branches quant à elles représentent la partie de l'entreprise la plus visible de l'extérieur (relation client, produit, image, réputation). La différence entre les compétences centrales et périphériques ne doit pas être perçue par les concurrents et même par les acteurs au sein de l'entreprise. Cette distinction doit être difficilement identifiable, inaccessible au risque de rendre l'avantage concurrentiel imitable. C'est à ce titre que cette typologie est insérée au niveau des racines.

La typologie de QUELIN est construite selon une approche fonctionnelle. Ces types de compétences sont généralement identifiables par les individus au sein de l'entreprise (le tronc). Enfin, la typologie basée sur la nature des compétences est insérée à la base des différentes branches car cette classification place les compétences à la frontière entre l'entreprise et le marché. Ces compétences sont plus aisément identifiables par les clients qui peuvent faire un lien plus direct entre les compétences (leurs apports) et le produit. En somme, nous pouvons

constater que ces typologies sont des « classifications emboitées ». Autrement dit, les classifications les plus précises s'insèrent parfaitement dans celles qui sont plus globales.

Tableau n° 12 : Synthèse des typologies des compétences

REYNAUD et ROLLET (2001)	JOHNSON et al. (2011)	THOMPSON et RICHARDSON (1996)	QUELIN (1995)	LADO, BOYD et WRIGHT (1992)	LEONARD-BARTON (1992)
Centrales	Seuil	De contenu	Opérationnelles	Managériales	Humaines
Périphériques	Distinctives	Des processus de changement	Fonctionnelles	Fondées sur les ressources	Technologiques
		D'apprentissage stratégique	Inter-fonctionnelles et générales	Fondées sur la transformation	Managériales
				Sur les outputs	Normes et Valeurs

Source : Elaboration personnelle

Les deux premières approches, à savoir celles fondées sur les ressources et sur les compétences, constituent le socle historique et premier de la théorie des ressources et des compétences. Une troisième branche étroitement liée au concept des compétences a été développée : l'approche basée sur les capacités dynamiques.

4.1.3. L'Approche basée sur les capacités dynamiques

L'approche basée sur les capacités dynamiques a été développée à partir des années 1990, complémentairement aux deux premières approches de la théorie des ressources et compétences longtemps critiquées pour leur vision statique[74]. L'approche par les capacités dynamiques opte pour une vision dynamique de la relation entre l'entreprise et l'environnement par le biais des ressources et compétences. Elle postule pour l'évolution des ressources et des compétences de l'entreprise en fonction des changements de l'environnement. Si les ressources et compétences sont à même de procurer un avantage concurrentiel à un instant donné, elles doivent évoluer au fil du temps pour que cet avantage demeure pérenne à moyen ou long terme. Certains auteurs

[74] Pour MOTHE (2007, p. 163), la notion de « capacités dynamiques » a été popularisé dès 1990 dans un « *working paper* » de TEECE avant la publication de l'article originel en 1997 dans le *Strategic Management Journal*.

comme PRIEM et BUTLER (2001) vont jusqu'à affirmer que les ressources et les compétences perdent leur caractère stratégique dans un environnement turbulent si elles n'évoluent pas. D'autre part, dans un environnement stable où les ressources et compétences stratégiques évoluent peu, les capacités dynamiques ont une importance plus faible.

4.1.3.1. Définition des capacités dynamiques

Les définitions des capacités dynamiques sont nombreuses et variées. Nous allons ici en présenter quelques-unes. Une des références de base de cette approche est celle de TEECE et al. (1997) qui définissent les capacités dynamiques comme :

> *« L'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes, afin de répondre rapidement aux environnements changeants. Les capacités dynamiques reflètent donc la capacité de l'organisation à atteindre des formes nouvelles et novatrices d'avantage concurrentiel obtenues par les sentiers de dépendance et par la position sur le marché »*
>
> *TEECE et al. (1997, p. 516).*

Les auteurs de cette définition conçoivent les capacités dynamiques comme les modalités par lesquelles les compétences, et donc les ressources, évoluent pour s'adapter à l'environnement de l'entreprise. Cette définition s'inscrit dans un contexte déterministe, c'est-à-dire que les modifications des compétences dont il est fait état sont très fortement dues à la pression qu'exerce l'environnement sur l'entreprise. Dans la deuxième partie de la définition les auteurs relèvent également que la dépendance de sentier peut entraîner une modification des compétences. JOHNSON et al. (2011, p. 201) définissent la dépendance de sentier comme *« le fait que les évènements et les décisions sont conditionnés par la succession d'évènements et de décisions qui les ont précédés »*. Autrement dit, l'entreprise est sous influence de son histoire, de son passé. Ses décisions antérieures conditionnent son action présente et peuvent entraîner une modification des compétences dans un sens plutôt que dans d'autres. L'entreprise est alors enfermée dans une trajectoire[75]. A titre illustratif, l'entreprise Apple, spécialisée dans l'informatique, a décidé dès sa création de ne concevoir des ordinateurs qui ne soient

[75] A ce propos, TEECE et al. (1997, p. 515) affirment « à n'importe quel moment, l'entreprise doit suivre une certaine trajectoire ou un sentier de développement de compétences. Ce sentier ne définit pas seulement les choix qui se présentent à l'entreprise aujourd'hui, mais il met aussi des barrières relatives à ce que sera l'entreprise à l'avenir ».

compatibles qu'avec des produits développés par elle-même. Ainsi, sur un ordinateur de la marque Apple on ne peut utiliser qu'un lecteur « iTunes » pour écouter de la musique ou une « Edit text » pour la saisie de texte. Toutes les innovations futures de la marque Apple sont condamnées à s'inscrire dans cette trajectoire. Il en est de même pour les clients de la marque Apple. De manière générale, il y a dépendance de sentier lorsque les décisions passées prises dans une direction conditionnent les avancées futures dans la même direction.

Toutefois, TEECE n'inscrit pas les capacités dynamiques uniquement dans une vision déterministe. Dans une seconde définition formulée avec AUGIER (2009), ils définissent les capacités dynamiques comme le résultat d'une démarche stratégique plutôt volontariste :

> *« Capacité à détecter et à saisir de nouvelles opportunités, à reconfigurer et à protéger les ressources et compétences de l'entreprise, avec l'objectif d'acquérir un avantage concurrentiel »*
>
> *(AUGIER et TEECE, 2009, p. 412).*

Cette seconde approche est liée à la notion d'intention stratégique. Cette notion a été proposée par HAMEL et PRAHALD dès 1989 pour exprimer la volonté de transformer le jeu concurrentiel (SAÏS AS et METAIS, 2001). L'implémentation de la vision stratégique[76] peut engendrer un changement organisationnel et faire évoluer les ressources et compétences vers des états sensiblement ou radicalement différents. Dans ce cas, la vision stratégique peut être un facteur de tension. Le rôle des capacités dynamiques est de réduire cet état de tension, c'est-à-dire l'écart entre l'état actuel des ressources et compétences et leur état souhaité, afin de saisir des opportunités et de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise (SENGE et GAUTHIER, 1991). ABELL (1993)[77] va d'ailleurs jusqu'à définir la vision stratégique en fonction de l'organisation future des ressources et compétences.

La définition de AUGIER et TEECE (2009) est similaire à celle formulée par ADNER et HELFAT (2003, p. 1012) qui définissent les capacités dynamiques comme *« les aptitudes des managers à construire, déployer et reconfigurer les ressources et compétences organisationnelles »*. Les définitions de TEECE et PISANO (1994, p. 538) et COLLIS (1994, p. 148) s'inscrivent dans la même perspective.

[76] Pour MEIER O. (2009, p. 227) « la vision stratégique d'une entreprise est la représentation et la formulation du devenir stratégique de l'entreprise en termes d'univers concurrentiel, de métiers, d'activités et de choix de développement ».

[77] ABELL (1993, p. 222) « la vision stratégique consiste essentiellement en une vision de l'organisation future, définie par les ressources et les compétences nécessaires ».

Il découle des deux principales définitions ci-dessus présentées que les capacités dynamiques peuvent résulter des contraintes de l'univers stratégique ou de l'intention stratégique de l'entreprise. Dans les deux cas, elles expriment la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements que cela implique.

D'autres définitions comme celles d'EISENHARDT et MARTIN (2000) ou ZOLLO et WINTER (2002) abordent plutôt les capacités dynamiques comme de routines, des processus.

> *« Les capacités dynamiques sont les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources »*
>
> *EISENHARDT et MARTIN (2000, p. 1107).*

> *« Une capacité dynamique est un modèle appris et stable de l'activité collective à travers lequel l'organisation produit systématiquement et modifie ses routines d'exploitation dans le cadre d'une amélioration continue de ses performances ».*
>
> *ZOLLO et WINTER (2002, p. 340).*

Les auteurs de ces deux articles conçoivent les capacités dynamiques comme des construits collectifs ou des processus formalisés et maîtrisés résultant d'un apprentissage organisationnel et qui permettent de modifier les compétences ou d'en créer de nouvelles dans le but d'adapter l'entreprise à son environnement ou d'implémenter sa vision stratégique.
Dans leur article, EISENHARDT et MARTIN (2000) prônent une vision plus large plus qu'ils considèrent par exemple les fusions, les acquisitions, les alliances, voire certaines innovations comme des capacités dynamiques dans la mesure où elles entraînent une reconfiguration des ressources et des compétences d'une entreprise. Le même point de vue concernant les innovations de produits en partagé par DANNEELS (2002). Toujours selon les deux auteurs, dans un environnement peu turbulent, les capacités dynamiques sont « *détaillées, analytiques et stables* ». Dans cette situation, la transposition et l'adaptation de processus industriels standards d'un pays à l'autre peut permettre de modifier la configuration des ressources (DAVID, 2013, p. 6).

Deux principales conceptions se distinguent dans toutes les définitions présentées. Pour la première, les capacités dynamiques sont des compétences (ou une habileté) qui permettent de créer de nouvelles compétences tandis que la seconde conception appréhende les capacités dynamiques comme un modèle qui permet de reconfigurer les compétences. Au-delà de toutes

les différences qui ressortent de ces définitions, il y a néanmoins un point commun qui émerge : les capacités dynamiques impliquent une création et/ou une reconfiguration des ressources et des compétences.

Partant de tous les définitions existantes certains auteurs ont proposé des éléments caractéristiques des capacités dynamiques.

4.1.3.2. Caractéristiques des capacités dynamiques

Contrairement aux concepts de ressources et compétences, peu de travaux ont été consacrés à la caractérisation des capacités dynamiques. La majorité des recherches effectuées se focalisent sur la définition des capacités dynamiques ainsi que sur leur apport dans la construction et le maintien de l'avantage concurrentiel.

AMBROSINI et BOWMAN (2009) ont identifié cinq caractéristiques liées aux capacités dynamiques. Celles-ci ont été reprises par PREVOT, BRULHART et GUIEU (2010, p. 97). Elles sont relatives à la nature, au rôle et à la place des capacités dynamiques dans l'entreprise. Les capacités sont dites dynamiques quand :

- **Elles permettent de faire évoluer les ressources et compétences :**

Ce critère qui est en conformité avec l'ensemble des définitions recensées dans la littérature est sans doute le plus fondamental. Il contient toute l'essence du concept des capacités dynamiques et reprend de ce fait la base commune à toutes ces définitions : le rôle des capacités dynamiques est de créer et/ou de reconfigurer les ressources et compétences de l'entreprise. On ne peut parler de capacités dynamiques que si cela s'accompagne d'une modification des ressources et compétences (ADNER et HELFAT, 2003). C'est la caractéristique première des capacités dynamiques dans l'ordre et en termes d'importance.

- **Elles s'apparentent à des processus de l'entreprise :**

Les capacités dynamiques ne doivent pas être perçues par les concurrents de l'entreprise. Elles doivent être assimilées aux processus organisationnels existants afin qu'elles soient difficilement imitables par les tiers. La non-inimitabilité des capacités dynamiques permet de maintenir un avantage concurrentiel durable.

- **Elles sont délibérées et intentionnelles :**

Les capacités dynamiques sont des compétences ou des processus préalablement voulus, conçus et construits par l'entreprise. Elles sont mises en œuvre de façon volontaire pour s'adapter aux

évolutions de l'environnement (pour faire face aux menaces ou pour saisir des opportunités) ou pour implémenter une intention stratégique.

- **Elles sont intégrées dans les processus de l'entreprise :**

Cette caractéristique s'apparente à la deuxième et permet de renforcer la non-inimitabilité des capacités dynamiques. Elle stipule que les capacités dynamiques ne sont pas des processus isolés. Il s'agit de processus intégrés et imbriqués à l'ensemble des autres processus de l'entreprise. Tous les processus sont inter-reliés et en interaction. Les capacités dynamiques se conçoivent dans le cadre d'une vision systémique des processus organisationnels.

- **Elles sont continues et persistantes :**

Les capacités dynamiques ne sont pas une réponse ponctuelle aux évolutions de l'environnement. Elles ont vocation à s'intégrer durablement dans l'entreprise et à perdurer au-delà du processus de création et/ou de recombinaison des ressources et compétences pour lesquelles elles sont déployées. Il n'y a pas de régénérescence des capacités dynamiques après leur mobilisation. Il s'agit de processus permanents qui évoluent selon une logique d'amélioration continue. Cette caractéristique équivaut au critère de longévité. L'une des finalités capacités dynamiques est de faire évoluer les ressources et compétences stratégiques afin de maintenir un avantage concurrentiel sur la durée. L'environnement étant en perpétuel mouvement, les capacités dynamiques doivent permettre à l'organisation de s'adapter aussi longtemps que cela sera nécessaire.

Parmi les auteurs qui ont proposé des caractéristiques des capacités dynamiques, on compte TEECE. Abordant le processus d'implémentation des capacités dynamiques, TEECE (2007) distingue dans son article trois caractéristiques :

- **La capacité à identifier ou créer une opportunité :**

SHANE et VENKATARAMAN (2000) considèrent que l'identification d'opportunités est une des prérogatives cardinales du dirigeant et de la stratégie de l'entreprise plus globalement. Pour TEECE, elle est l'une des caractéristiques fondamentales des capacités dynamiques. Elles doivent donc permettre de décrypter, de cerner l'environnement, ses mouvements et ses évolutions.

- **La capacité à saisir l'opportunité :**

Au-delà de l'identification des opportunités, les capacités dynamiques doivent permettre de saisir les opportunités détectées dans l'environnement. Elles doivent apporter de valeur et/ou favoriser l'accès à de nouveaux marchés.

- **La capacité à reconfigurer les actifs organisationnels (ressources et compétences) :**

Cette caractéristique est intrinsèque à la notion de capacités dynamiques. Afin de s'adapter aux environnements changeants et de saisir les opportunités qui se présentent à l'entreprise, les ressources et compétences doivent évoluer. C'est la fonction première des capacités dynamiques.

Les caractéristiques proposées par TEECE ressemblent plus à une définition qu'aux attributs des capacités dynamiques. La caractérisation proposée par AMBROSINI et BOWMAN (2009) nous semble être la plus pertinente car elle a été conçue en référence aux capacités dynamiques telles que nous l'avons présenté dans cette section c'est-à-dire en tant que compétences et en tant que processus.
Les capacités dynamiques étant également appréhendées par plusieurs auteurs uniquement comme des compétences – cela a été présenté dans les définitions de la notion de « capacités dynamiques » –, il existe des travaux qui associent ou juxtaposent les caractéristiques des compétences à celles des capacités dynamiques.

Cette recherche ne se focalisera pas sur le processus de déploiement des capacités dynamiques ou n'analysera pas le processus de création de compétences nouvelles. Elle vise à identifier les ressources et compétences qui sont impactées par l'intégration du développement durable dans la stratégie. La notion de capacités dynamiques nous permettra néanmoins de savoir dans quels cas elles auront été mobilisées si éventuellement il y a des ressources et/ou des compétences qui ont évolué suite à cette intégration. De plus, comme l'énoncent MINTZBERG et al. (1998) puis DAVID (2013), l'analyse des capacités dynamiques en termes de processus nécessite une observation et une étude sur une longue durée. Cette exigence n'est pas en phase avec notre dispositif méthodologique de cette recherche mais pourra faire l'objet de recherches ultérieures.

4.2. Synthèse des approches du Modèle des Ressources et Compétences

Il ressort de la présentation des trois approches qui composent le modèle des ressources et compétences que les ressources constituent l'unité d'analyse fondamentale de ce modèle. Elles

sont les « particules élémentaires » des compétences (METAIS, 2003). Les ressources prises singulièrement ou « à l'unité », ne revêtent pas de caractère stratégique pour l'entreprise et, de ce fait, n'entrent pas dans le cadre du modèle des ressources et compétences. Elles sont mobilisées, mises en valeur et rendues stratégiques par les compétences. Les ressources stratégiques ne peuvent donc être analysées indépendamment des compétences. Analyser les ressources stratégiques revient à analyser les compétences qui les mobilisent.

Si les compétences sont les « révélateurs » des ressources, ces dernières évoluent, se créent ou se reconfigurent quant à elles, grâce aux capacités dynamiques. Les capacités dynamiques sont des « catalyseurs » de compétences. C'est autour de la notion des compétences que s'articulent les concepts de ressources et de capacités dynamiques.

Le niveau des compétences nous paraît être le niveau d'analyse adéquat pour la suite de cette recherche car il permettra d'aborder simultanément et intrinsèquement les aspects liés aux ressources et ceux relatifs aux capacités dynamiques.

Pour cela, il est primordial d'établir un lien entre les différents types de ressources et les catégories de compétences recensées dans la littérature. GHERRA (2010, p. 137) identifie deux typologies qui « proposent dans une certaine mesure » de mettre en relation les trois composantes du modèle des ressources et compétences à savoir : les ressources, les compétences et les capacités dynamiques. Il s'agit des typologies de RUSSO et FOUTS (1997) et DURAND (2000). La typologie de RUSSO et FOUTS comprend les actifs physiques, technologiques et savoir-faire ; les ressources humaines et compétences organisationnelles ; les ressources intangibles de réputation et de perspicacité politique. Quant à DURAND, il inventorie les actifs et ressources élémentaires ; les compétences cognitives ; les processus organisationnels et les routines, la structure organisationnelle et l'identité.

Ces typologies tentent en effet d'établir un lien entre les ressources, compétences et capacités dynamiques mais ne permettent cependant pas d'établir un lien évident avec les différentes fonctions de l'entreprise[78]. Il nous semble à ce stade opportun de croiser les typologies issues de la littérature pour faire ressortir les différentes catégories de compétences en prenant en compte la spécificité des cas qui feront l'objet de notre étude empirique dans la seconde partie. Pour cela, nous nous appuierons sur les typologies de LADO, BOYD et WRIGHT (1992), ainsi que celle de LEONARD-BARTON (1992) qui sont les plus détaillées et permettent de mieux établir un lien avec les différentes fonctions ou domaines de l'entreprise.

[78] Le même constat est partagé par l'auteure (op. cité, p. 138) : « ces typologies présentent l'intérêt de mettre en évidence les domaines de compétences de l'entreprise. Pourtant, elles ne parviennent pas à traduire le caractère d'adaptation ou d'intention stratégique relatifs à chaque domaine […] ».

Tableau n° 13 : Croisement des typologies des compétences

<table>
<tr><th>LADO, BOYD et WRIGHT (1992)</th><th>LEONARD-BARTON (1992)</th><th>Typologie résultant du croisement</th></tr>
<tr><td>Managériales
(Vision stratégique ; management de l'environnement stratégique de l'organisation)</td><td rowspan="2">Managériales
(Coordination, système de management)</td><td rowspan="2">Organisationnelles</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Fondées sur les ressources
(Coordination des ressources physiques, humaines, techniques, etc.)</td></tr>
<tr><td>Humaines
(Savoirs, formation et qualifications des employés)</td><td>Humaines</td></tr>
<tr><td>Fondées sur la transformation
(Outils de production, techniques, technologies)</td><td>Technologiques
(Procédures, technologies)</td><td>De Production</td></tr>
<tr><td>Sur les outputs
(Réputation, marque, image, fidélisation des clients)</td><td>Normes et Valeurs</td><td>Marketing</td></tr>
</table>

Source : Elaboration personnelle

Du croisement entre les deux typologies retenues émergent quatre (4) grandes catégories de compétences : les compétences **organisationnelles**, les compétences **humaines**, les compétences **de production**, et les compétences **marketing**. Elles ont été obtenues en croisant et en rapprochant les items contenus dans les différentes catégories de compétences des typologies de LEONARD-BARTON (1992), et de LADO, BOYD et WRIGHT (1992). La typologie qui résulte de ce croisement reprend donc tous les aspects abordés par les deux typologies.

Dans la typologie proposée, les compétences **organisationnelles** reprennent d'une part les compétences managériales et les compétences fondées sur les ressources telles que définies par LADO, BOYD et WRIGHT, et d'autre part les compétences managériales selon LEONARD-BARTON. De ce fait, elles intègrent les aspects en lien avec la vision stratégique et le management de l'environnement stratégique, le système de management de l'entreprise (les fonctions transversales comme celles relatives au management de la qualité ou à la gestion des risques y sont incluses), l'allocation et la coordination des ressources. En somme, tous les aspects liés au pilotage et au fonctionnement global de l'entreprise.

Les compétences **humaines**, quant à elles, associent celles définies par LEONARD-BARTON (1992) – pour l'auteur la compétence humaine se réfère aux savoirs et à la qualification des employés –, et une des dimensions des compétences fondées sur les ressources des trois autres auteurs. Cette dimension porte notamment sur la capacité individuelle ou collective des acteurs à mobiliser les ressources. Ces deux volets sont complémentaires et indissociables car l'un aborde la compétence sous son aspect théorique, et le second sous l'angle de la praxis. Nous optons donc pour cette approche duale de la compétence humaine.

Sous le vocable « compétences **de production** », sont intégrés tous les items contenus dans les compétences fondées sur la transformation d'une part, et dans les compétences technologiques d'autre part. Ces compétences regroupent les technologies, les techniques, les procédures et les outils qui sont mobilisés pour la conception, le développement et la fabrication des produits. Il s'agit des compétences en rapport avec la chaîne de production[79]. Les compétences de production concernent aussi bien le choix des matières premières et leur acheminement (logistique), que leur transformation, et la mise sur le marché des biens et/ou services à destination des clients.

Enfin, les compétences **marketing** sont celles que les entreprises utilisent et/ou mettent en avant pour établir et maintenir une relation d'échange[80] avec les clients (actuels ou potentiels), et les inciter à l'achat. Cette relation passe essentiellement par la commercialisation, la gestion de la relation client, la fidélisation des clients, le partage de normes et valeurs communes. D'autres éléments comme la notoriété, l'image, la marque, la réputation ou la communication agissent

[79] La chaine de production est l'ensemble des opérations réalisées lors de la fabrication d'un produit. Elle y inclut toutes les opérations partant de l'achat des matières premières à la mise sur le marché du produit concerné.

[80] TOURMENTE (2011) estime que la notion d'échange est une notion centrale du marketing et même qu'elle circoncit la sphère du marketing : « la démarche marketing s'inscrit dans la notion d'échange » (2011, p. 11). Les compétences marketing sont donc celles qui favorisent et font évoluer cette relation d'échange.

en faveur de la valorisation des produits et de l'entreprise, et sont susceptibles d'influencer le comportement des consommateurs.

Le croisement des différentes typologies recensées dans la littérature a fait ressortir quatre grandes catégories de compétences dont la proximité avec les domaines de l'entreprise est un peu plus axiomatique. Cet exercice a par ailleurs permis de définir le périmètre de chacune de ces compétences. Il convient dès lors d'envisager l'impact que peut avoir l'intégration du développement durable dans la stratégie d'une entreprise sur ces quatre types de compétences.

4.3. Mise en évidence des impacts potentiels de l'intégration du développement durable sur les compétences

Après avoir identifié les quatre grandes catégories de compétences (organisationnelles, humaines, technologiques et marketing), il convient à présent d'envisager l'impact que pourrait avoir l'intégration du développement durable sur ces dernières.

4.3.1. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles sont liées au fonctionnement et au pilotage global de l'organisation. MARTINET et SILEM (2003, p. 364) définissent l'organisation comme « *la conception et la disposition des différents éléments ou structures nécessaires à son fonctionnement* ». L'organisation est avant tout une structure caractérisée par un ensemble d'acteurs réalisant différentes activités rendues cohérentes grâce à une coordination, dans le but d'atteindre des objectifs (MAHE de BOISLANDELLE, 1998).

L'organisation fait référence à deux notions que sont la structure et la coordination. La notion de structure a été au cœur des recherches de MINTZBERG (1982) ou d'autres auteurs comme LAWRENCE et LORSCH (1967) qui ont démontré le rôle clé de la structure dans la gestion de l'environnement stratégique et surtout lors de l'implémentation et de la mise en œuvre de la stratégie. La structure paraît être un outil d'analyse pertinent de l'impact de l'intégration du développement durable sur l'organisation.

D'autre part, une organisation est également caractérisée par sa mission, son but, sa vision, voire ses valeurs. L'intégration du développement durable au cœur de la stratégie d'une entreprise peut pousser cette dernière à réorienter sa mission, à repenser son avenir (WOLFF et

MAULEON, 2005). Cette caractéristique, à l'instar de la première, entre pleinement dans le périmètre des compétences organisationnelles telles que définies à l'issue du croisement des typologies de LADO, BOYD et WRIGHT (1992), et de LEONARD- BARTON (1992).
Ainsi, pour envisager les conséquences de l'intégration du développement durable sur les compétences organisationnelles, la structure organisationnelle, la coordination et la vision stratégique sont les trois bases d'analyse sur lesquelles ce travail s'appuiera.

4.3.1.1. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la structure organisationnelle

La définition la plus reprise de la structure de l'entreprise est celle de MINTZBERG (1982) pour lequel *« la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »*. Il s'agit des dispositifs par lesquels l'entreprise décompose ses services et ses activités en liens hiérarchiques et en tâches élémentaires, les répartit et les coordonne pour atteindre ses objectifs.
Pour GHERTMAN (2004, p. 127), « la structure d'une organisation se définit d'abord par son organigramme ». L'organigramme est une parfaite illustration de la structure car il représente la configuration générale de l'entreprise et des centres de responsabilités, les répartit soit par zone géographique, soit par domaines d'activités, soit par fonctions. Il met en évidence le nombre de niveaux hiérarchiques ainsi que les relations hiérarchiques et latérales entre les différentes fonctions. Chacune des fonctions est ensuite subdivisée en postes qui font l'objet d'une description précise avec les missions, les tâches à accomplir et les objectifs à réaliser.
L'intégration du développement durable dans une entreprise doit donc avoir des répercussions sur son organigramme. En fonction de l'importance accordée aux préoccupations liées au développement durable, l'impact sur l'organigramme peut ou ne pas être très remarquable.

- Dans le cadre d'une stratégie passive[81], l'entreprise décide volontairement de ne pas agir en matière de développement durable et choisit d'assumer les conséquences liées à son refus. Cette attitude correspond à ce que WILSON (1974) nomme « Combattre tout seul » et ASSELINEAU et PIRE-LECHALARD (2009) appellent « Non-impliqué ».

[81] Dans le chapitre 2, il est ressorti de la littérature que l'intégration du développement durable pouvait se faire dans le cadre de stratégies passive, réactive, pré-active ou proactive. A cette occasion, les quatre types de stratégies ont été définis et caractérisés.

Dans ce cas, il n'y a aucune modification de l'organigramme, de l'organisation, ni dans son fonctionnement. L'intégration du développement durable n'a aucun impact sur les compétences organisationnelles.

- Dans le cadre d'une stratégie réactive, l'entreprise s'inscrit dans une logique adaptative. Elle réagit, se limite au respect de ses obligations légales et à la mise en place des changements que lui impose son environnement. L'attitude privilégiée est la mise en conformité d'après la typologie de SETHI (1975) ou dans celle proposée par ROOME (1992).

  L'entreprise qui intègre le développement durable dans le cadre d'une stratégie réactive ne s'engage pas pleinement dans une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise et/ou dans un système de management environnemental. Elle n'investit pas dans des mécanismes pérennes pour limiter son empreinte écologique, développer des produits éco-responsables. Il n'y a pas de politique de développement durable mais plutôt des actions ponctuelles généralement disparates du fait du manque de structure de coordination. Les entreprises qui optent pour cette stratégie estiment généralement que la création d'une direction ou d'un service en charge du développement durable engendrera un surcoût dont le retour sur investissement est incertain. Lorsqu'une entreprise doit s'adapter à certaines « contraintes » liées au développement durable, les départements existants s'en chargent en fonction du domaine concerné par les évolutions à prendre en compte. La structure de l'entreprise ne subit aucune modification et les compétences organisationnelles restent inchangées.

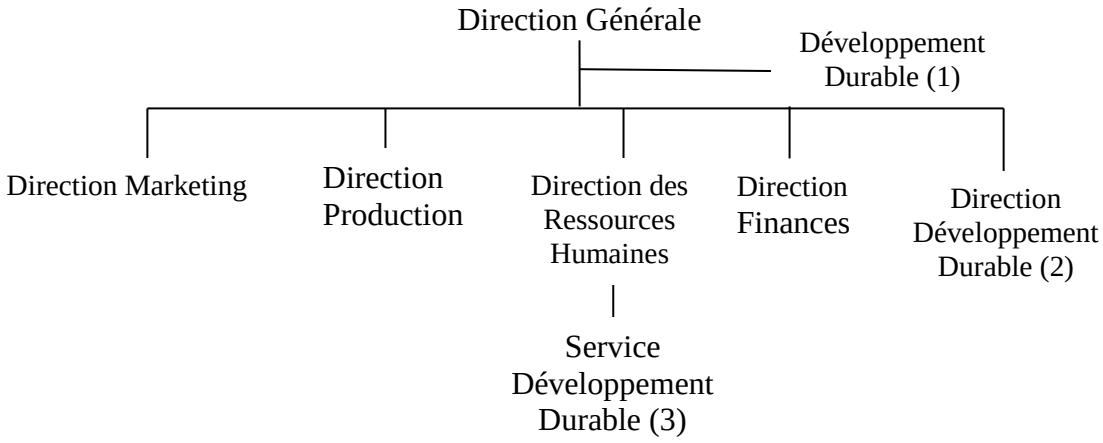
- L'intégration du développement durable peut également se faire de façon volontaire. Soit dans le but de se préparer à un changement ou de l'anticiper (stratégie pré-active), soit dans le but de le provoquer au regard des opportunités à saisir et en tenant compte des forces de l'entreprise (stratégie proactive). Dans les deux éventualités, le développement durable n'est pas appréhendé comme une menace. Il est pleinement intégré dans l'organisation et dans sa chaîne de valeur. Les entreprises qui s'inscrivent dans cette perspective ont généralement des politiques de RSE et de management environnemental bien structurées et coordonnées par des entités dédiées. Ces politiques visent entre autres à assurer l'intégration de l'entreprise dans son environnement social et local, à contrôler la pollution, à réduire la consommation d'énergie, à envisager des

modalités de recyclages des déchets, à concevoir des produits éco-responsables, développer des innovations vertes, etc.

L'intégration du développement durable dans le cœur de métier de l'entreprise peut permettre à cette dernière de s'orienter vers de nouveaux marchés ou à impliquer une réorientation stratégique.

Au plan strictement organisationnel, l'intégration du développement durable peut se manifester par la création d'un département ou d'un service en charge du développement durable dont la mission serait de coordonner et de mettre en œuvre la stratégie de développement durable. Dans certaines entreprises, en sus de la création de cette entité, on peut observer la création de comité de pilotage ou de cercle de développement durable, voire la désignation de « référents développement durable » dans chacun des départements. En fonction de la taille de l'entreprise, du type de structure (fonctionnelle, divisionnelle ou matricielle), et compte tenu de la dimension inter-fonctionnelle du développement durable, la place de cette entité peut varier dans l'organisation.

Figure n° 29 : Intégration du développement durable dans une structure fonctionnelle

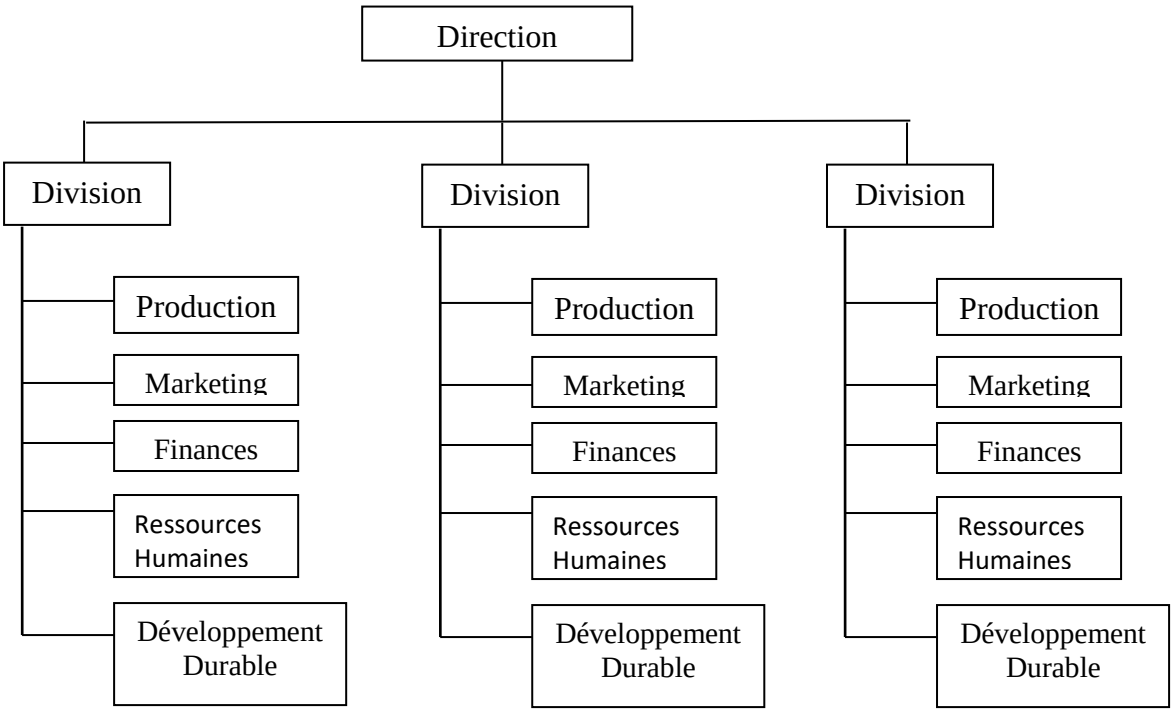


Source : Elaboration personnelle

Dans le cadre d'une structure fonctionnelle, l'entité en charge du développement durable peut être : soit rattachée à la direction générale (position 1), soit une direction dédiée au même niveau hiérarchique que les autres directions fonctionnelles (2), soit encore un service rattaché à une direction existante (3). Lorsque l'entité en charge du développement durable est rattachée à la direction générale (1), les directives sont émises par la direction générale et s'adresse à l'ensemble des directions fonctionnelles ; ce qui renforce la dimension transversale du développement durable dans l'entreprise. L'instauration d'une direction du Développement

durable (2) tend à renforcer la légitimité et la visibilité du développement durable dans l'organisation. *A contrario*, les fonctions étant très souvent compartimentées, cette perspective a comme principal inconvénient d'éloigner les préoccupations du développement durable des autres fonctions, notamment lorsque la coordination de la direction générale est faible. Enfin, la situation (3) est la moins favorable pour une entreprise qui envisage d'intégrer le développement durable au cœur de sa stratégie.

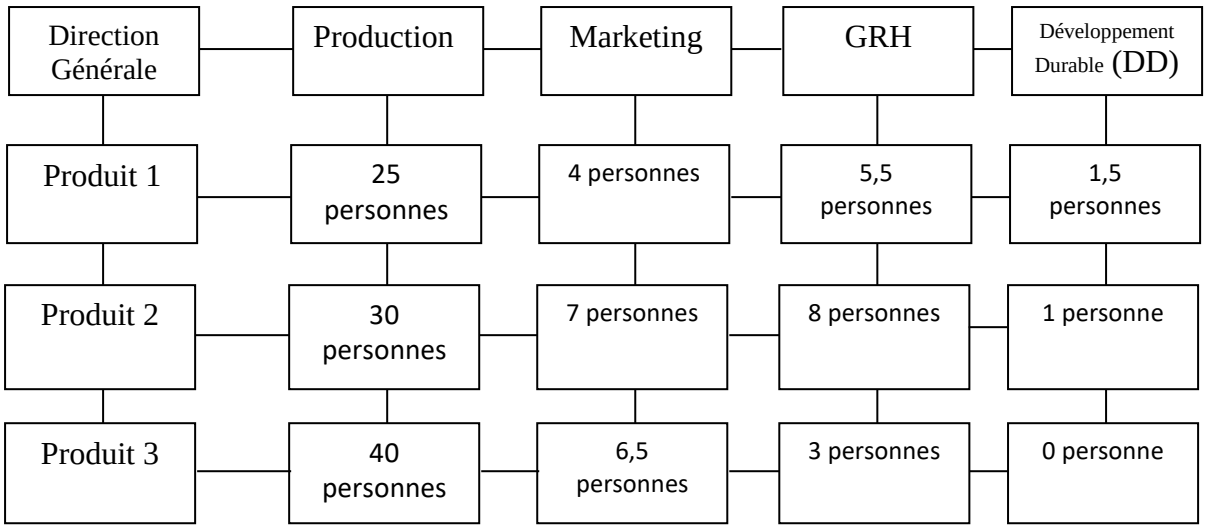
Figure n° 30 : Intégration du développement durable dans une structure divisionnelle



Source : Elaboration personnelle

L'intégration du développement durable dans le cadre d'une structure divisionnelle peut engendrer la création d'une fonction développement durable dans chaque division. Cette structure peut favoriser la mise en place d'une politique de développement durable adaptée et dédiée à la division.

Figure n° 31 : Intégration du développement durable dans une structure matricielle



Source : Elaboration personnelle

L'intégration du développement durable dans une structure matricielle entraîne la création d'une entité chargée du développement durable au sein de la ligne du produit. Cette structure a pour avantage d'intégrer de façon plus directe les principes du développement tant dans l'organisation que sur le produit.

On constate que dans le cadre des stratégies pré-actives et proactives, l'intégration du développement durable entraîne une modification de la structure de l'entreprise. De ce fait, elle a un impact sur les compétences organisationnelles.

Au regard de tout ce qui précède, on peut affirmer que l'intégration du développement durable n'a pratiquement aucune répercussion sur la structure organisationnelle dans le cadre des stratégies réactives et passives. A l'inverse, elle entraîne des modifications importantes de la structure entrepreneuriale dans le cadre des stratégies pré-actives et proactives. En somme, plus l'intégration est volontaire, plus l'impact sur la structure est important.

La seconde composante des compétences organisationnelles est la vision stratégique. Afin d'énoncer un postulat sur l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences organisationnelles, il convient préalablement d'envisager les relations possibles entre cette intégration et la vision stratégique de l'entreprise.

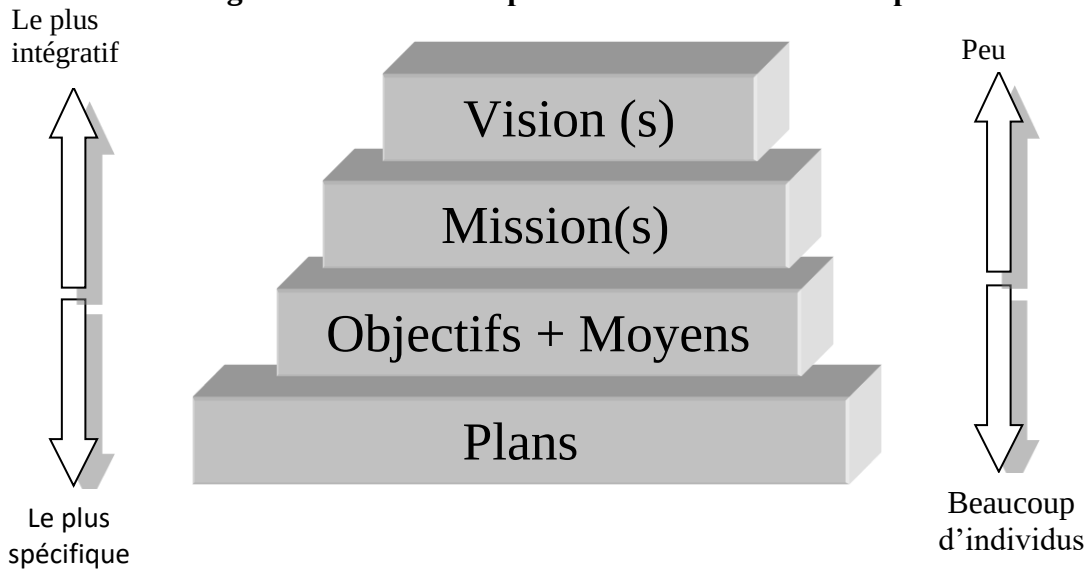
4.3.1.2. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la vision stratégique

La vision stratégique prédétermine le futur d'une entreprise. Elle décrit ce à quoi l'entreprise aspire dans un horizon temporel prédéfini.

> *« La vision stratégique d'une entreprise est la représentation et la formulation du devenir stratégique de l'entreprise en termes d'univers concurrentiel, de métiers, d'activités et de choix de développement »*
>
> *MEIER (2009, p. 227).*

La vision stratégique n'est pas qu'une simple projection de l'entreprise dans le futur. Pour SEKIOU et al. (2001, p. 93), elle fait référence à la capacité managériale des dirigeants à mobiliser des ressources et à effectuer une analyse prospective de l'organisation et de son environnement pour inscrire leurs actions présentes dans des scenarii qui permettent d'atteindre le futur souhaité. La vision devient « un guide d'action et un référent moral »[82] pour l'ensemble des acteurs. Elle détermine et conditionne la mission de l'entreprise, ses objectifs et ses moyens, les plans déployés, ainsi que la structure de l'organisation.

Figure n° 32 : Les composantes de la vision d'entreprise



Source : WOLFF et MAULEON (2005),

[82] WOLFF et MAULEON (2005, p. 103)

La vision stratégique concerne aussi bien la mission de l'entreprise que ses métiers et ses activités. Selon les auteurs, la détermination d'une nouvelle vision stratégique entraîne la redéfinition des missions de l'entreprise. Or la définition de nouvelles missions implique la fixation de nouveaux objectifs, et par conséquent de nouveaux moyens et de nouveaux plans. La vision stratégique peut engendrer des changements plus ou moins radicaux dans l'organisation de la structure, dans les différentes fonctions, activités et tâches de l'entreprise. D'où la nécessité que la vision stratégique soit « partagée » et appropriée par l'ensemble des acteurs. Ces deux conditions sont indispensables au bon déploiement de la vision stratégique.
Intégrer le développement durable dans la vision stratégique d'une entreprise se manifeste donc dans les missions, les objectifs, les métiers et les moyens de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise intègre le développement durable dans sa vision, sa mission et ses objectifs convergent vers la réduction de l'impact environnemental et le développement sociétal. Cette intégration a également comme conséquence la modification du système de valeurs et de la culture de l'entreprise, ce qui entraîne la redéfinition d'une nouvelle vision comme le révèle le cas du groupe EDF.

Encadre n° 7 : Intégration du développement durable dans la vision du Groupe EDF

L'intégration du développement durable dans la stratégie d'EDF a impliqué une redéfinition de la vision stratégique « Développer un mix énergétique diversifié et décarboné pour répondre à la demande croissante en électricité ». Le groupe a pour ambition de « porter à 20 % la part des énergies renouvelables dans son mix énergétique d'ici 2020 ». Cette nouvelle vision a engendré de nouveaux objectifs parmi lesquels il y a entre autres :
- « rester, en tant que Groupe, le moins émetteur des grands énergéticiens européens, en premier lieu des grands producteurs d'électricité » ;
- « adapter notre parc de production et nos offres au changement climatique » ;
- « favoriser l'accès à l'énergie et à l'éco-efficacité énergétique » ;
- « développer dans la durée la proximité avec les territoires où nous opérons ».

Source : EDF, www.strategie.edf.com

La vision stratégique est à la fois l'essence d'une organisation et le socle de son développement. Elle revêt de ce fait un caractère volontaire. On ne peut donc parler intégrer le développement durable dans la vision d'une entreprise qui l'appréhende comme une menace ou une contrainte. Il n'y a donc aucun impact sur la vision et, plus globalement, sur les compétences organisationnelles des entreprises qui s'inscrivent dans le cadre des stratégies passives et réactives.

Par contre, dans des approches volontaristes comme les stratégies pré-actives et proactives, on peut envisager l'intégration du développement durable dans la vision de l'entreprise. La stratégie proactive étant plus volontariste que la stratégie pré-active, on peut supposer que l'intégration du développement durable sera ancrée dans la vision dans le premier cas et que l'impact sur l'organisation (mission, objectifs, moyens) et les compétences y relatives sera plus important. On peut estimer que plus la stratégie est volontariste, plus l'impact sur la vision stratégique est fort.

Au regard de tout ce qui précède, force est de constater que l'impact de l'intégration du développement durable sur les deux variables des compétences organisationnelles, à savoir la structure et la vision, est modulé par le caractère plus ou moins volontariste de la stratégie pour laquelle l'entreprise a opté. Ce constat permet d'émettre la proposition de recherche suivante :

P1 : « L'intégration du développement durable dans la stratégie d'une entreprise influence significativement les compétences organisationnelles ».

4.3.2. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences humaines

Les compétences humaines se réfèrent aux savoirs et à la qualification des employés d'une part, et à la capacité individuelle des acteurs à mobiliser les ressources d'autre part. MARTINET et SILEM (2003, p. 105) proposent une définition de la compétence qu'ils rattachent à la gestion des ressources humaines mais qui fait la jonction entre les deux facettes de la compétence humaine.

« Ensemble des savoirs et savoir-faire mobilisés et combinés par les individus dans un contexte productif […]. Les aptitudes qui recouvrent la compétence concernent aussi bien les activités de sélection, de mobilisation, de transfert de savoirs théoriques, méthodologiques (procéduraux) et de savoir-faire méthodologiques, relationnels et sociaux ».

La compétence humaine occupe un rôle central dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Pour DIONNE et ROGER (1997, pp. 1-2) « ce sont les personnes qui font le succès de l'organisation et non l'inverse ». Pour DONNADIEU (1997), l'efficacité qui résulte de la

compétence humaine est une composante de l'efficacité globale de l'entreprise. Il formule l'équation suivante[83] :

Eg		**Es**		**Eo**		**Eh**
Efficacité globale	=	Efficacité de la Stratégie	×	Efficacité de l'Organisation	×	Efficacité Humaine

La relation entre les trois types d'efficacité est multiplicative. Si l'une des efficacités est négative, l'efficacité globale le sera également. L'efficacité humaine est également un des paramètres clés pour une intégration globalement efficace du développement durable. La compétence humaine est l'unité de base de cette efficacité. Elle est généralement appréciée au regard de la qualification personnelle des salariés (diplômes et expériences professionnelles), des référentiels d'emploi et des référentiels métiers.

Pour SALAIS (1976, p. 3), la qualification personnelle ou individuelle est **l'aptitude** du salarié à effectuer *« un ensemble de tâches plus ou moins complexes et diversifiées, manuelles et intellectuelles dans une proportion variée, demandant, pour être exercées avec l'efficacité normale exigée à un moment donné, des connaissances tant théoriques que pratiques et une expérience professionnelle plus ou moins étendue »*. Généralement, cette aptitude spécifique au salarié s'acquiert lors de la formation professionnelle et /ou universitaire, et se développe au cours de l'expérience professionnelle. L'intégration d'une politique de développement durable dans l'entreprise peut nécessiter de nouvelles connaissances (théoriques, pratiques ou méthodologiques), et engendrer un écart entre les aptitudes actuelles des salariés et celles requises pour mettre en œuvre cette politique. Cet écart est modulé par le degré d'intégration du développement durable.

Dans le cadre d'une entreprise privilégiant une stratégie passive, c'est-à-dire qui opte pour la non-prise en compte du développement durable aucun impact n'est à envisager sur la qualification des salariés. Cet écart sera relativement faible pour les entreprises inscrivant leurs stratégies dans une approche réactive car elles sont dans une logique adaptative et ne se limitent qu'aux obligations légales. Seules les qualifications d'un nombre limité de salariés évoluent. L'impact est faible tant en termes de contenu que quantitativement.

A l'inverse, l'écart entre les qualifications actuelles et les qualifications requises est plus important pour les entreprises dont l'intégration du développement durable entre dans le cadre d'une démarche volontaire. Le différentiel est important lorsque l'entreprise intègre le développement durable pour anticiper un changement (stratégie pré-active) car le

[83] L'équation a été tirée de PEMARTIN (2005, p. 79)

développement durable s'installe de façon pérenne comme un facteur clé de succès ou comme un élément de différenciation (avant que le changement ne s'impose à tous). Le développement durable devient un des leviers de la stratégie de l'entreprise. On peut envisager un impact significatif sur les qualifications des salariés car elles devront intégrer cette nouvelle valeur avec les principes qui la sous-tendent dans leurs tâches. Les qualifications d'une partie des salariés peuvent être amenées à évoluer de façon significative.

Dans le cadre d'une attitude proactive, l'entreprise décide de structurer sa stratégie et sa croissance autour du développement durable. Elle l'intègre dans sa vision et a pour ambition d'en faire une compétence distinctive. Le développement durable est incorporé dans toutes les composantes de l'organisation. Les acteurs et les moyens de l'entreprise sont mobilisés autour d'un projet du développement durable qui devient une des composantes majeures de l'identité et de la culture de l'entreprise. Le déploiement de cette stratégie requiert de nouveaux savoir-faire et de nouvelles aptitudes (HART, 2005, p. 23). Les compétences centrales de plusieurs acteurs sont appelées à évoluer. L'écart entre les qualifications détenues par les salariés et celles requises est beaucoup plus important et concerne un plus grand nombre d'acteurs dans l'entreprise.

Concernant la qualification personnelle, l'impact de l'intégration du développement durable s'accroît en fonction du niveau de proactivité de la stratégie.

Les référentiels d'emplois ou fiches de postes sont également des éléments d'appréciation de l'impact du développement durable sur les qualifications et plus globalement sur les compétences humaines. Pour PERMATIN (2005, p. 308) le référentiel d'emploi est *« une description ayant prétention d'exhaustivité des tâches, activités, missions rattachées à un emploi, donc définissant la contribution singulière d'un salarié dans un métier donné »*. Le référentiel d'emploi permet d'observer et d'évaluer l'évolution du contenu de certaines fonctions. L'évolution des aptitudes requises pour une fonction entraîne donc une évolution du référentiel de l'emploi concerné. Il y a donc une corrélation entre les qualifications attendues des salariés et les référentiels d'emploi. Partant de cette analyse théorique, on peut déduire que l'impact du développement durable sur les qualifications personnelles entraîne une redéfinition du référentiel d'emplois. Plus l'impact de l'intégration du développement durable sur les qualifications personnelles sera fort, plus les répercussions sur les profils d'emplois seront significatives. Les fiches de postes sont donc des outils pertinents pour analyser l'impact de l'intégration du développement durable sur les qualifications et aptitudes requises.

Afin de combler le « GAP » généré par la prise en compte du développement durable sur les compétences humaines, deux variables centrales peuvent être analysées : la formation et le recrutement. Pour GHERTMAN (2004), ce sont ces deux variables centrales qui permettent d'une part de réduire l'écart entre les aptitudes actuelles et celles requises, et d'autre part de faire évoluer la compétence humaine. Il déclare à ce propos *que « l'intégration, le renouvellement et le développement des personnels est une capacité essentielle pour transformer les ressources et les compétences d'une entreprise »* (op. cité, p. 115). L'intégration et le renouvellement des personnels font référence au recrutement alors que le développement des personnels est l'objectif de la formation continue. La formation permet de développer les compétences humaines et de les adapter aux évolutions de l'entreprise. Pour PALIER (1999), *« la formation est le premier facteur de développement des compétences individuelles »*[84]. Elle peut être un des moyens mobilisés par l'entreprise pour permettre aux salariés d'acquérir les compétences nécessaires au déploiement d'une stratégie de développement durable. Plus l'écart entre les aptitudes détenues par les salariés et celles requises pour la mise en œuvre de la stratégie sera considérable, plus l'impact sur le plan de formation sera important. Il en est de même pour le recrutement de nouveaux salariés. Plus le développement durable occupera une place importante dans l'entreprise et particulièrement dans les compétences techniques ou génériques, plus son importance dans les critères de recrutement sera substantielle. Nous nous appuierons sur ces deux variables pour analyser l'impact de la prise en compte du développement durable sur les compétences humaines.

La mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et les compétences humaines a permis d'envisager plusieurs scenarii qui varient en fonction du niveau d'intégration du développement durable. Ces scenarii ont été envisagés dans l'hypothèse d'un maintien en interne de l'ensemble de ses activités en lien avec le développement durable. C'est uniquement dans cette optique que l'impact du développement durable sur les compétences humaines croît en fonction du niveau de proactivité de l'entreprise tel qu'envisagé dans l'argumentaire ci-dessus développé. Cela nous conduit à la formulation de la sous-proposition SP2-1 :

SP2-1 : « Le maintien en interne des activités liées au développement durable influence significativement les compétences humaines de l'entreprise ».

[84] Citation tirée de LOUFRANI-FEDIDA (2006, p. 480).

A l'inverse, d'autres entreprises peuvent opter pour un processus d'externalisation, c'est-à-dire faire faire par une autre entreprise des activités auparavant réalisées en interne. Cette orientation stratégique est souvent prise lorsque l'entreprise ne détient pas les compétences nécessaires ou quand elle estime que l'externalisation peut engendrer une réduction des coûts. Lorsque les activités en lien avec le développement durable sont confiées à un partenaire externe, l'impact du développement durable sur les compétences humaines de l'entreprise est moins important. Cet impact est négligeable car il ne concernera que, dans une moindre mesure, les personnes jouant le rôle d'interface entre l'entreprise et les prestataires. Cela passe généralement par quelques actions ponctuelles de sensibilisation à destination desdites personnes ou dans certains cas à l'endroit de l'ensemble des salariés. D'où la deuxième sous-proposition ci-après :

SP2-2 : « L'externalisation des activités liées au développement durable réduit significativement l'influence de l'intégration du développement durable sur les compétences humaines ».

L'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences humaines varie en fonction des choix stratégiques que peut faire l'entreprise. Il y a notamment deux options stratégiques qui sont susceptibles de moduler ou modifier considérablement cet impact. Il s'agit des décisions stratégiques relatives d'une part, au maintien de certaines activités dans l'entreprise ou à l'internalisation de celles-ci, et d'autre part, à l'externalisation des activités. D'où la proposition P2 ci-après :

P2 : « L'impact de la prise en compte du développement durable dans la stratégie de l'entreprise sur les compétences humaines est fonction du maintien en interne ou de l'externalisation des compétences ».

4.3.3. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences de production

La fonction production *« consiste à produire, en temps voulu, les quantités demandées par les clients dans des conditions de coût de revient et de qualité déterminés en optimisant les ressources de l'entreprise de façon à assurer sa pérennité, sa compétitivité et son développement »* (JAVEL, 2010, p. 2). La production de biens ou de services est un agrégat de plusieurs activités dont les plus importantes et les plus courantes sont : la recherche et développement, les procédés de fabrication, les achats et les approvisionnements, et la technologie. Les compétences dites « de production » sont celles liées aux activités sus-citées. L'analyse des compétences de production d'une entreprise peut se faire à travers sa chaîne de production. Elle est un outil d'analyse pertinent car elle reprend l'ensemble des étapes qui concourent à la fabrication d'un produit. La production est une « activité majeure et centrale » car elle est « l'incarnation du système de transformation » de l'entreprise. Il est donc indispensable d'envisager les conséquences sur les différentes phases de la production que peut générer l''intégration du développement durable dans la stratégie d'une entreprise.

4.3.3.1. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et l'activité de recherche et développement.

La recherche et développement est une fonction qui est constituée de deux branches principales : la recherche d'une part, et le développement de l'autre. La recherche regroupe en son sein la recherche fondamentale qui est orientée vers l'élargissement de la connaissance humaine sur les lois de la nature, et la recherche appliquée orientée quant à elle vers la pratique. Le volet développement est relatif à la révision, à l'adaptation ou à la mise au point de produits ou de processus (MARINET et SILEM, 2003). Pour LE LOARNE, BLANCO et al. (2009, p. 84 – 86) l'activité de recherche et développement a pour finalité de produire des innovations.
Ces innovations peuvent porter sur des produits ou sur des procédés, et en fonction de leur degré de nouveauté, elles peuvent être radicales ou incrémentales.
L'innovation de produit consiste à développer et à mettre sur le marché un produit ou un service nouveau, indépendamment du degré de nouveauté. **L'innovation de procédé** est relative au développement d'un nouveau processus pour aboutir à un résultat existant. Hormis cette différenciation sur l'objet, les innovations se distinguent également en fonction de leur degré de nouveauté. Elles sont dites **radicales** lorsqu'elles imposent une rupture par rapport

aux procédés ou aux produits existants. Les **innovations incrémentales** portent sur des améliorations des produits ou procédés existants sans pour autant les remettre en cause.

Enfin, les innovations peuvent également être différenciées en fonction de leur finalité. LE LOARNE, BLANCO et al. (2009, p. 20) recensent trois types d'innovation en fonction de leurs finalités stratégiques :

- les innovations de continuité s'inscrivent dans le cadre des facteurs clés de succès en vigueur dans le secteur. Elles s'appuient sur les règles du jeu sans les remettre en cause. Elles se caractérisent généralement par de légères améliorations ayant un impact négligeable sur les produits ou sur les procédés dans leur ensemble. Les auteurs sus cités l'associent aux innovations de type incrémentale ;
- les innovations de rupture « de premier degré »[85] sont des offres qui reposent généralement sur une rupture technologique. Elles sont utilisées par les entreprises anticiper la création de nouveaux marchés ou de nouvelles activités avec des règles nouvelles. Elles se préparent à l'arrivée de nouvelles règles sur le marché existant ou la création d'un nouveau marché avec de règles nouvelles. Elles se rapportent généralement à des innovations dont le degré de rupture n'est pas très élevé ;
- les innovations de rupture « de deuxième degré » ont pour objectifs de changer les règles du jeu et s'imposer dans le champ concurrentiel existant. Il s'agit d'innovations commercialisées sur le marché existant et dont le degré de rupture est très élevé.

Cette classification en fonction des finalités stratégiques de l'innovation permet d'établir un parallèle avec les différentes stratégies relatives à l'intégration du développement durable.

Il est nécessaire de rappeler que la stratégie passive apprivoise le développement durable comme une « menace ». Elle est caractérisée par un refus d'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise. Aucun n'impact en lien avec le développement durable n'est donc envisageable sur les innovations liées aux produits ou aux procédés de fabrication.

L'entreprise qui opte pour une stratégie passive opte pour une attitude de mise en conformité. Elle s'appuie et se limite aux règles en vigueur. La stratégie d'innovation qui correspond à cette attitude est celle des innovations continues qui s'inscrivent également dans le cadre des facteurs clés de succès de l'industrie. Dans cette optique, l'intégration du développement durable dans l'activité de recherche et le développement d'une entreprise n'engendrera que des innovations

[85] Nous intégrons les notions de « premier degré » et de « deuxième degré » qui n'existent pas dans la classification des auteurs afin de différencier les deux types d'innovation de rupture.

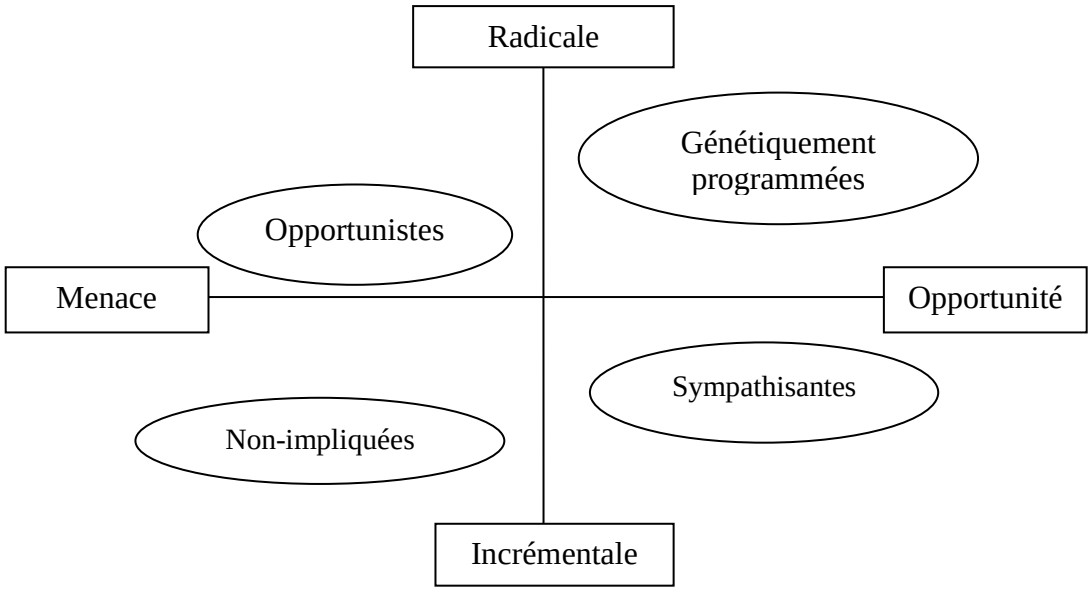
incrémentales, c'est-à-dire des légères modifications sur les produits ou sur les procédés de fabrication qui ne remettent pas pour autant l'existant en cause.

La stratégie pré-active dont l'objectif est de se préparer à un changement est en adéquation avec les objectifs stratégiques des innovations de rupture « de premier degré » qui ont pour but de permettre à l'entreprise de se préparer à l'arrivée de nouvelles règles sur le marché existant ou à la création de nouveaux marchés avec des règles nouvelles. Les deux stratégies convergent vers le même objectif : l'anticipation. La prise en compte du développement durable dans la recherche et le développement peut produire des innovations de rupture en termes de produits et/ou de procédés de fabrication.

Enfin, les objectifs de l'intégration du développement durable dans la perspective d'une stratégie proactive correspondent aux objectifs stratégiques des innovations de rupture « de deuxième degré ». On peut donc envisager que dans ce cas, les innovations générées auront un degré de rupture très élevé afin de casser les règles du jeu.

Cette taxonomie est très proche de celle proposée par ASSELINEAU et PIRÉ-LECHALARD (2009) qui distinguent quatre catégories d'entreprises en fonction de leur perception du développement durable et de leur degré d'innovation : les entreprises « non impliquées », les « opportunistes », les « sympathisantes » et celles qui sont « génétiquement programmées ».

Figure n° 33 : Classification des entreprises par rapport à leur stratégie d'innovation et leur perception du développement durable



Source : ASSELINEAU et PIRE-LECHALARD, 2009, p. 288

Les entreprises « génétiquement programmées » perçoivent le développement durable comme une réelle opportunité. Elles s'inscrivent dans la rupture et proposent des innovations dites « radicales ». Cette logique correspond à la stratégie proactive telle que définie dans le chapitre précédent.

Les entreprises « sympathisantes » perçoivent elles aussi le développement durable comme une opportunité mais ne manifestent pas pour autant une volonté de changement radical. Les innovations proposées sont de type « incrémentale ». Cette stratégie d'innovation s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de développement durable pré-active.

Les entreprises « opportunistes » perçoivent le développement durable comme une menace mais s'adaptent néanmoins aux exigences légales et à l'évolution des facteurs clés de succès. Le degré d'innovation n'est pas clairement défini, il varie en fonction des exigences qui s'imposent à l'entreprise. Cette logique correspond à celle des entreprises adoptant une stratégie réactive.

Enfin, les entreprises « non-impliquées » sont celles dont la stratégie s'apparente à celles des entreprises passives. Elles appréhendent le développement durable comme une menace. Leur degré d'innovation est très faible voire nul, à l'instar de leur implication.

A ce stade, on constate que le degré d'innovation relatif à l'intégration du développement durable croit proportionnellement au degré de proactivité de la stratégie. L'impact de cette intégration sur la stratégie d'innovation, et plus largement sur les activités de recherche et développement, varie en fonction de l'attitude adoptée par les entreprises face à l'intégration du développement durable.

4.3.3.2. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et les achats et les approvisionnements.

La fonction d'achat est un maillon essentiel de la chaîne de production. Elle est une des passerelles entre l'entreprise et son environnement externe. Elle joue le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et ses fournisseurs. Pour MOUTOT et BERNARDIN (2010, p. 48), la fonction d'achat intervient en amont de la chaîne de production en « *se concentrant davantage sur la recherche des fournisseurs, la négociation et la sélection de produits ou de composants, jouant ainsi un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme* ». Partant de cette définition, on peut déduire qu'intégrer le développement durable dans la fonction d'achat c'est l'intégrer

dans les critères de sélection des fournisseurs et des matières premières entrant dans la composition du produit final.

Depuis de nombreuses années, la fonction achats est considérée comme un levier de changement stratégique pour mettre en œuvre le développement durable dans les entreprises. En outre, de par la jonction qu'elle fait entre l'entreprise et son environnement externe, la fonction Achats permet de matérialiser et d'extérioriser l'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises.

Pour WEILAND (2009, p. 17), *« l'accroissement du périmètre de la responsabilité des entreprises leur impose d'être désormais exemplaires sur ce qu'elles font, mais implique également qu'elles aient de plus en plus intérêt à faire attention à ce qu'elles achètent et à qui elles achètent ».*

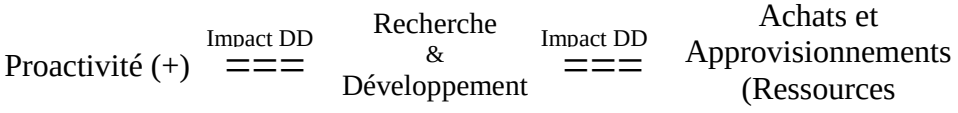
Cela suppose que l'intégration du développement durable dans la stratégie d'une entreprise ne se limite pas uniquement à sa chaîne de valeur. Elle doit avoir des répercussions sur son réseau de valeur afin que ses intrants et ses extrants soient obtenus et commercialisés dans des conditions qui ne remettent pas en cause son engagement dans le développement durable. Ainsi, une entreprise peut imposer à ses fournisseurs certains critères liés au développement durable comme des certifications ou la mise en œuvre d'une politique de développement durable. La capacité de l'entreprise à imposer ces critères est généralement relative à son pouvoir de négociation qui dépend en grande partie de sa taille et de la place qu'elle occupe dans le portefeuille clients du fournisseur. Aujourd'hui, plusieurs entreprises, indépendamment du type de stratégie de mise œuvre (passive, réactive, pré-active ou proactive), insèrent ces critères dans les choix de leurs fournisseurs car cela leur permet de renchérir leur argumentaire de communication ou de vente, sans pour autant que ces entreprises n'aient nécessairement à fournir des efforts elles-mêmes en matière de développement durable. Il convient toutefois de préciser que les critères en rapport avec le développement durable viennent en complément des critères techniques qui demeurent prépondérants[86].

Concernant l'impact du développement durable sur la sélection et la négociation des matières premières ou plus globalement des composants entrant dans la chaîne de production, il est relatif au degré d'innovation des produits ou des procédés qui intègrent ces ressources. Une innovation incrémentale n'entraînera que des modifications mineures sur les matières premières qui entrent

[86] L'étude menée par MAKANY (2011) montre que les critères liés au développement durable peuvent être déterminants dans le choix entre deux fournisseurs dont les offres techniques et commerciales sont peu différentes ou pour accéder à certains marchés publics.

en compte dans la fabrication de ce produit. A l'inverse, une innovation de rupture portant sur un produit, un service ou sur le processus de fabrication peut avoir un impact plus important sur les ressources physiques mobilisées. En somme, plus l'impact du développement durable sur la recherche et développement, et par conséquent sur l'innovation, sera fort, plus les répercussions sur les ressources physiques seront significatives.

Figure n° 34 : Lien entre la proactivité et les compétences de production



Source : Elaboration personnelle

En somme, l'impact du développement durable sur les ressources physiques (choix matières premières) est fonction de l'impact du développement durable sur la recherche et développement qui, lui-même varie en fonction du degré de proactivité de la stratégie de mise en œuvre choisie par l'entreprise. Cette équation permet de déduire qu'en fin de compte, l'impact du développement durable sur les ressources physiques et plus globalement sur les achats et les approvisionnements[87] est modulé par le niveau de proactivité pour lequel l'entreprise opte.

4.3.3.3. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la technologie.

Il n'existe pas de définition unique de la technologie. Elle est une notion polysémique qui varie selon qu'elle est utilisée en macroéconomie, en microéconomie, en informatique ou dans d'autres domaines. Dans la présente section, nous appréhenderons la technologie dans son acception la plus commune. LAROUSSE (2015) définit la technologie comme *« l'étude des outils, des machines et des techniques utilisés dans l'industrie »*[88]. Elle est transversale car elle

[87] Nous avons fait le choix de ne pas nous focaliser sur la fonction approvisionnement car comme le précisent MOUTOT et BERNARDIN (2010, p. 48) elle représente la dimension tactique de la fonction achats « en traitant les demandes d'achats avec une vision à court, c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et bien souvent récurrent ». C'est à ce titre que nous l'incluant dans notre analyse sur la fonction achats.

[88] HATCH et CUNLIFFE (2009, p. 186) précisent par exemple que pour les modernistes ont une vision plus large de la technologie car ils y incorporent tous les moyens (outils, techniques, informatiques, financiers, marketing, etc.) mobilisés par l'organisation pour la fabrication des produits : *« les modernistes considèrent généralement la technologie comme l'ensemble des moyens utilisés par les organisations pour transformer des matières premières en produits finis, que ces outputs soient des produits ou des services ».*

concerne toutes les fonctions de l'entreprise. Dans le cadre de la fonction de production, la technologie est assimilée aux outils, équipements et machines grâces auxquels le processus de transformation est réalisé (HATCH et CUNLIFFE, 2009, p. 186). L'intégration du développement durable dans les aspects technologiques peut se matérialiser par l'acquisition d'outils de contrôle de la pollution, des machines moins polluantes ou qui permettent de réduire le taux de déchets et de rebus. Des entreprises engagées dans une stratégie passive de développement durable ne se préoccuperont pas de ces aspects ou n'opteront pour ces technologies que si elles ont un impact significatif sur leur rendement. A performance égale, elles choisiront généralement un outil de production moins écologique en cas de surcoût. Dans certains cas, elles peuvent user de leur influence pour éviter que certaines règlementations ne soient adoptées ou mises en œuvre. Les entreprises dotées d'une stratégie réactive ne décideront d'accéder à ces technologies que si elles sont instaurées comme normes ou si elles constituent des facteurs clés de succès.

En revanche, plus les entreprises seront volontaristes (stratégies pré-actives et proactives) en matière de développement durable, plus elles s'équiperont pour de technologies qui leur permettront de mettre en œuvre leur politique de développement durable et d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Ces entreprises qui font du développement durable une compétence distinctive à moyen ou long terme sont souvent prêtes à investir en cas de surcoût.

Le niveau de proactivité de la stratégie demeure un facteur déterminant dans l'acquisition de technologies dites « vertes » ou respectueuses de l'environnement. D'ailleurs, RUSSO et FOUTS (1997), qui ont étendu leur analyse au-delà des technologies ont constaté que, de façon plus globale, les actifs tangibles utilisés par les entreprises varient selon la nature de la stratégie environnementale mise en œuvre.

Il convient de souligner que la fonction recherche et développement joue également un rôle important dans le choix des technologies pour lesquelles l'entreprise opte. L'impact sur les technologies sera plus ou moins en fonction du degré des innovations en rapport avec le développement durable. Toutefois, le degré de ces innovations étant lui aussi fonction du niveau de proactivité de la stratégie, on peut donc conclure que ce niveau influence à la fois les innovations et les technologies.

A l'issue de l'analyse de l'intégration du développement durable sur les principales composantes de la chaîne de production (recherche et développement, procédés de transformation, achats et approvisionnements, technologies) nous constatons que l'impact

généré par cette intégration varie en fonction du niveau d'engagement stratégique de l'entreprise. Les compétences de production sont celles liées à la chaîne de production. Ce constat nous permet de formuler la proposition ci-après :

P3 : « L'intégration du développement durable dans la stratégie d'une entreprise a un impact significatif sur les compétences de production ».

4.3.4. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences marketing

A l'issue du croisement effectué entre les typologies de LEONARD-BARTON (1992), et de LADO, BOYD et WRIGHT (1992) nous avons défini les compétences marketing comme celles que les entreprises mobilisent pour mettre en valeur et commercialiser les produits. Elles permettent d'établir et maintenir une relation d'échange avec les clients (actuels ou potentiels), et les inciter à l'achat. Pour GABRIEL (2003, p. 67), *« le développement durable demande que l'entreprise étende ses relations d'échange au-delà de la sphère économique, dans un nouveau rapport : elle doit rechercher la légitimation de ses actions, donc également de sa présence »*. Toujours selon le même auteur, le marketing est le levier principal dont disposent les entreprises dans leur quête de légitimité. Aussi, on ne saurait parler d'intégration du développement durable dans l'entreprise sans envisager son intégration dans la fonction marketing.

Pour BEJI-BECHEUR et OZCAGLAR-TOULOUSE (2014), le marketing est l'interface entre la production et la consommation, et peut influencer de façon considérable les cultures et les pratiques des consommateurs. Dans la même lignée, pour MARTIN et SCHOUT (2012), le marketing joue un rôle fondamental car il est le maillon essentiel de la création de valeur entre l'entreprise et la consommation. Ainsi, intégrer le développement durable dans le marketing reviendrait à revoir les processus de création, de communication et de transmission de valeurs aux consommateurs.

Selon HASSELBLADH et KALLINIKOS (2000), l'intégration du développement durable dans la fonction marketing peut avoir des répercussions à deux niveaux : dans les discours et dans les pratiques. Les discours renvoient de façon plus globale à la communication alors que les pratiques se rapportent à mise à disposition des produits aux clients, c'est-à-dire la commercialisation.

Pour analyser l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences marketing, nous nous focaliserons sur les deux variables susmentionnées, à savoir : la commercialisation et la communication.

4.3.4.1. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la commercialisation.

La commercialisation se rapporte aux activités qui contribuent à la mise à disposition du produit final sur le marché et à sa vente. Elle est liée à l'acte de consommation. L'immersion du développement durable dans la consommation a donné naissance au concept de consommation durable que l'OCDE définit comme *« l'utilisation de biens et de services qui répondent aux besoins essentiels et améliorent la qualité de vie, tout en minimisant l'utilisation des ressources naturelles, les matières toxiques, et les déchets et émissions de polluants, de manière à ne pas compromettre les besoins des générations futures »*[89]. Le développement durable est aujourd'hui une valeur partagée et revendiquée par les consommateurs. Pour LE BORGNE-LARIVIERE (2005), cette valeur occupe une place de plus en plus cruciale dans le choix du produit et du mode de consommation. A ce propos, elle propose une classification des consommateurs en fonction de leur sensibilité environnementale, et plus globalement aux préoccupations mises en avant par le développement durable.

Tableau n° 14 : Typologies des consommateurs citoyens

	MODE DE CONSOMMATION	**MOTIVATIONS**
LE FERVENT	Méticuleux, il surveille la provenance de tous les produits, et s'approvisionne plus volontiers sur les marchés ou dans les boutiques des ONG. Même l'enseigne de supermarché n'est pas choisie au hasard. Sophistiqué et totalement engagé dans la cause environnementale, tant dans ses paroles que dans ses actions, il joue un rôle de leader dans l'adoption de comportements écologiques.	- Veiller de très près à la qualité de l'alimentation ; - Refuser les marques et les enseignes aux pratiques jugées douteuses ; - Consommer en cohérence avec ses choix de mode de vie.

[89] Cité par LE BORGNE- LARIVIERE (2005, p. 222).

L'IMPLIQUE	Informé et motivé, il n'achète rien au hasard. Dans la mesure du possible, il choisit les marques dont il sait qu'elles sont à peu près équitables.	- Lutter contre l'exploitation des enfants ; - Favoriser un plus grand équilibre dans les relations Nord-Sud
L'OCCASIONNEL	Il est sensible aux grandes causes humanitaires ou aux campagnes humanitaires. Il consomme « citoyen » lorsque l'occasion se présente, sur un coup de cœur.	- Protéger l'environnement ; - Protester contre certaines pratiques sociales des entreprises.
L'INDIFFERENT	Plutôt préoccupé par sa propre survie, il ne croit pas que son comportement puisse régler les problèmes d'environnement et ne désire poser aucun geste dans ce sens. Anti-environnementaliste, il est moins éduqué et a des revenus moins élevés que les consommateurs verts.	

Source : D'après LE BORGNE- LARIVIERE (2005), p. 228

Trois catégories de consommateurs sur les quatre que présente cette classification portent une attention particulière aux préoccupations relatives au développement durable. On constate d'ailleurs que les motivations liées au développement durable de ces trois catégories croissent progressivement à l'instar de la proactivité des entreprises. Ainsi, une entreprise optant pour une stratégie réactive accèdera difficilement aux consommateurs dits « impliqués » ou « fervents ». A l'inverse, des entreprises dotées de stratégies pré-active ou proactive pourront atteindre une cible de clients et/ou de prospects plus larges car leur argumentaire commercial sera en phase avec leurs motivations et leurs attentes. Au-delà de l'élargissement de leurs portefeuilles clients, ces entreprises peuvent accéder à des marchés spécifiques comme celui du commerce équitable ou des AMAP (Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne), et intégrer des circuits de distributions spécialisés.

En intégrant le développement durable dans leur fonction marketing, les entreprises peuvent décider de faire certifiées ou labélisées leurs produits et de le mettre en avant dans leurs catalogues ou de les commercialiser par le truchement de circuits de distribution spécifiques afin d'accéder à une cible de consommateurs accordant une attention soutenue au développement durable. De plus en plus d'entreprises réservent des pages dédiées aux produits labélisés « développement durable » ou conçoivent des sites internet marchands sur lesquels elles ne proposent que des produits éco-responsables. Cette démarche s'inscrit généralement dans le cadre de stratégies pré-active et proactive.

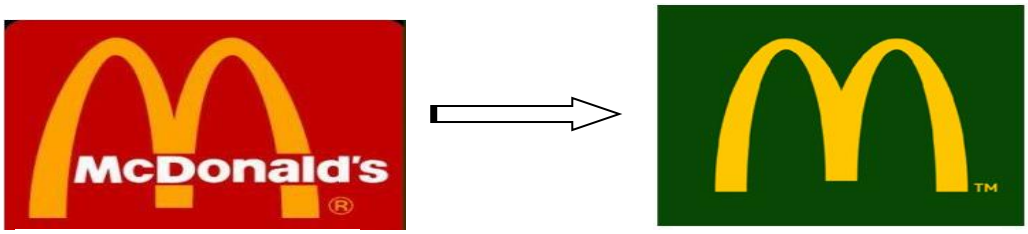
L'impact de l'intégration du développement durable sur la commercialisation dépend fortement du niveau de proactivité de la stratégie de développement durable. Plus l'intégration est proactive, plus l'impact sur la commercialisation est fort.
La commercialisation est l'étape ultime qui permet à une entreprise de matérialiser son engagement dans le développement durable.

4.3.4.2. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la communication.

Le développement durable est aujourd'hui une valeur sociétale et fédératrice. Il contribue au renforcement de la notoriété et de la légitimité sociale des entreprises. La mise en œuvre du développement durable est devenue un axe majeur de communication pour les entreprises de toutes les industries et de toute taille. La communication d'entreprise a pour objectif d'informer les clients et l'ensemble des parties prenantes sur les biens ou services, ou sur l'entreprise elle-même. L'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise ne modifie généralement pas les supports que cette dernière utilise pour informer les parties prenantes. Les entreprises ayant implémenté le développement durable font toujours recours aux outils de communication « traditionnels » comme les médias (campagnes publicitaires radio-télévisées, articles ou encarts publicitaires dans la presse écrite, etc.), l'utilisation de panneaux publicitaires et de plaquettes commerciales, la participation à des salons ou à des forums, le sponsoring ou le mécénat, le phoning, … Il en est de même pour la communication numérique. Ces entreprises communiquent toujours par le truchement d'outils comme les sites internet institutionnels, les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Viadeo, YouTube, Linkedin, Instagram, etc.), les forums, les applications, etc.
En revanche, s'il est vrai que les outils utilisés, et donc les compétences mobilisées, ne sont pas remis en cause par l'intégration du développement durable, on peut aisément envisager une évolution liée au contenu du message – qui correspond dans ce cas à la ressource –. Dans le cadre de la composante « communication », l'intégration du développement durable peut avoir un impact considérable sur l'objet du message et/ou sur sa structuration. Cet impact est envisageable à deux niveaux de communication : en interne, c'est-à-dire à destination des salariés, et en externe, autrement dit à destination des clients et de la société en général. La teneur et l'intensité du message diffusé par l'entreprise varient en fonction de l'importance que l'entreprise accorde au développement durable et de la population qu'elle cible. Ainsi, selon

qu'elle veuille s'adresser à des clients dits « fervents » ou à des clients « occasionnels » ou « indifférents », la référence au développement durable ou aux préoccupations qu'il soulève n'aura pas la même importance. La centralité du développement durable dans le discours dépendra des attentes et du niveau d'exigences des parties prenantes, en particulier des clients. Plus l'entreprise ciblera des clients sensibles aux préoccupations sociales et environnementales, plus son message se rapportera au développement durable. Au-delà des aspects relatifs aux catégories de consommateurs, l'évolution ou le changement des axes de communication peut être l'aboutissement d'une démarche volontaire de l'entreprise. Une entreprise proactive ou pré-active intègrera plus le développement durable dans sa communication qu'une entreprise réactive. Cette intégration peut être matérialisée au niveau de la communication visuelle par une modification ou un changement de logo ou de slogan. Des communications sur les certifications et labellisation permettent également de renforcer la crédibilité des discours. L'exemple de l'enseigne McDonald's, leader mondial du *hamburger*, illustre ce genre de démarche. Cette entreprise a mis en place une stratégie de développement durable en 2005 et a modifié son logo en 2009. Initialement placé sur un fond rouge, le « M » est désormais placé au centre d'un carré vert faisant référence au développement durable. En plus d'avoir marqué les esprits, ce changement de logo a été accompagné d'un changement d'emballages, et de nombreuses actions visant à réduire l'impact environnemental de l'ensemble de ses points de vente.

Figure n° 35 : Evolution du logo de McDonald's



Avant 2009 A partir de 2009

Source : Personnel

Le cas de l'entreprise McDonald's n'est pas une singularité. Plusieurs entreprises ou organismes de recherche ont également procédé à des modifications de leur logo. Le Réseau de Recherche en Développement Durable (R2D2) en est un second exemple[90].

[90] Le R2D2 a également changé son logo. Auparavant de couleur orange, il est aujourd'hui intégralement de couleur verte.

L'implémentation du développement durable a aussi des répercussions sur la communication numérique. Ces changements sont également relatifs à la ressource, c'est-à-dire au contenu. En effet, on constate d'une part que la quasi-totalité des entreprises ont de nos jours une rubrique consacrée au développement durable sur leurs sites internet. Cette rubrique occupe une place plus ou moins importante dans la nomenclature du site, et est plus ou moins développée en fonction de la place qu'occupe le développement durable dans la stratégie de l'entreprise. Plus une entreprise place le développement durable au cœur de sa stratégie, plus elle communiquera sur les actions réellement mises en œuvre. Il convient à ce niveau de préciser que de nombreuses entreprises communiquent sur le développement durable sans pour autant l'implémenter ou communiquent au-delà des actions qu'elles ont mises en œuvre. On parle dans ce cas de *« greenwhasing »*.

En somme, il ressort de cette analyse théorique que la fonction marketing joue un rôle important dans l'implémentation du développement durable. En effet, la fonction marketing est celle qui permet à l'entreprise de communiquer sur son engagement et de matérialiser sa démarche. Etant le « miroir » de la démarche de l'entreprise à l'extérieur, on peut clairement envisager que l'impact sur les compétences marketing sera proportionnel au niveau d'engagement des entreprises. C'est donc le degré de proactivité de la stratégie qui détermine l'impact sur les compétences. Ce qui nous conduit à énoncer la proposition suivante :

P4 : « L'intégration du développement durable sur les compétences marketing a un impact significatif sur les compétences marketing ».

Synthèse du chapitre

Ce chapitre a été consacré à l'analyse théorique de l'impact de l'intégration du développement durable sur les ressources et compétences des entreprises. Dans le cadre de ce travail, nous avons choisi de nous focaliser sur la dimension interne de la performance et de l'avantage concurrentiel. La théorie des ressources et compétences qui a été mobilisée est d'une grande clarté de ce point de vue car elle considère que l'avantage concurrentiel réside dans les ressources et compétences des firmes. Elle s'articule autour de trois composantes : les ressources, les compétences et les capacités dynamiques. Après avoir défini chacune de ces composantes, nous avons retenu la compétence comme niveau d'analyse. Par la suite, un croisement entre différentes typologies de compétences nous a permis de faire ressortir quatre grandes catégories de compétences : les compétences organisationnelles, les compétences humaines, les compétences de production et les compétences marketing.

L'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise peut entraîner une légère modification ou la reconfiguration totale des ressources et compétences. L'analyse théorique de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences ci-dessus citées nous a permis de constater, d'une part, que cet impact varie en fonction des attitudes adoptées par les entreprises. Le niveau de proactivité est la variable qui détermine l'intensité de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences identifiées. D'autre part, nous avons pu constater que cette intégration, d'un point de vue théorique, a un impact sur la quasi-totalité des compétences et de leurs composantes ; ce qui nous a conduit à énoncer les propositions suivantes :

P1 : « L'intégration du développement durable dans la stratégie d'une entreprise influence significativement les compétences organisationnelles ».

P2 : « L'impact de la prise en compte du développement durable dans la stratégie de l'entreprise sur les compétences humaines est fonction du maintien en interne ou de l'externalisation des compétences ».

> **SP2-1 : « Le maintien en interne des activités liées au développement durable influence significativement les compétences humaines de l'entreprise ».**

SP2-2 : « L'externalisation des activités liées au développement durable réduit significativement l'influence de l'intégration du développement durable sur les compétences humaines ».

P3 : « L'intégration du développement durable dans la stratégie d'une entreprise a un impact significatif sur les compétences de production ».

P4 : « L'intégration du développement durable sur les compétences marketing a un impact significatif sur les compétences marketing ».

La deuxième partie de cette thèse sera dédiée à l'étude empirique de l'impact de l'intégration du développement durable sur les ressources et compétences. L'analyse des trois monographies sélectionnées nous permettra de confronter notre analyse théorique au terrain et de vérifier la validité ou non des 4 propositions et des 2 sous-propositions énoncées.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Cette première partie a été consacrée à l'élaboration du cadre conceptuel de notre recherche. Les deux premiers chapitres de cette partie ont eu pour objectif de cerner le concept central de cette recherche, à savoir : le développement durable.
Dans le premier chapitre, nous avons appréhendé le développement durable selon une approche historique, longitudinale et pluridisciplinaire afin de comprendre le contexte dynamique et sociétal qui a favorisé l'émergence de ce concept. Cela nous a, entre autres, permis d'aborder le concept de développement durable dans son essence première et de mieux comprendre son acception contemporaine. En effet, le développement durable tire son caractère polymorphe et protéiforme actuel dans la diversité de ses origines. En outre, le retour à l'ontologie du concept de développement durable a servi de base à sa mise en perspective en Sciences de Gestion.

L'objectif du deuxième chapitre a été de définir, de clarifier et de stabiliser le concept de développement durable au regard de son caractère polysémique. A partir de la définition institutionnelle proposée par la commission Brundtland en 1987, nous avons présenté les différentes définitions et approches managériales du développement durable. Nous avons par la suite effectué une mise en perspective du concept de développement durable en Sciences de Gestion dont il ressort que l'appropriation de ce concept par les acteurs économiques a donné naissance à deux modalités de mise en œuvre du développement durable : la responsabilité sociale de l'entreprise et le management environnemental. Toutefois, leur degré d'implémentation dépend du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise. L'implémentation totale du développement durable dans l'entreprise passe par son intégration dans la stratégie et le management de l'entreprise.

Le troisième chapitre a été consacré à l'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises, plus précisément aux attitudes des entreprises face à l'enjeu stratégique que représente le développement durable. Les entreprises ont dû s'adapter et adopter des attitudes allant de l'évitement global à l'intégration totale du développement durable (DD) dans leur nouvelle démarche stratégique. Ce choix n'est pas sans conséquence sur la configuration des organisations. Après avoir inscrit la problématique du développement durable dans l'évolution de la pensée en stratégie, nous avons précisé les modalités d'intégration du développement durable dans la stratégie en nous référant à l'axiomatique de FRERY (2004, 2007) qui s'articule autour de trois piliers : valeur, imitation et périmètre. Intégrer le développement durable dans

la stratégie de l'entreprise correspond à déterminer son importance stratégique dans le périmètre de l'entreprise, à analyser les modalités d'intégration dans la chaîne de valeur et à rechercher un avantage concurrentiel durable. Cette intégration peut se faire de façon volontaire ou résulter d'une démarche contrainte. Lorsqu'une entreprise s'inscrit dans le cadre d'une démarche volontaire, deux types de stratégies sont envisageables : une stratégie proactive ou une stratégie pré-active. A l'inverse, lorsque l'intégration est contrainte, l'entreprise peut adopter une stratégie réactive ou une stratégie passive. Ces stratégies se différencient par leur niveau de proactivité et leur intention stratégique. Elles déterminent les comportements que les entreprises adoptent (réaction, défense, accommodation, proaction ; non-conformité, conformité, écologique, leader ; etc.) ainsi que les éventuelles répercussions sur leurs ressources et compétences stratégiques.

Enfin, le chapitre 4 est une analyse théorique de l'impact de l'intégration du développement durable dans la stratégie sur les ressources et compétences. L'ancrage théorique retenu est le modèle des ressources et compétences. Nous avons présenté les généralités de ce modèle en mettant en lumière ses trois composantes : les ressources, les compétences et les capacités dynamiques. Le niveau d'analyse retenu est celui des compétences car, d'une part, elles mobilisent, mettent en valeur et rendent stratégiques les ressources. D'autre part, les compétences se créent ou se reconfigurent grâce aux capacités dynamiques. Ce niveau intermédiaire est celui autour duquel s'articulent les ressources et les capacités dynamiques. Un croisement entre les typologies existantes a été réalisé et a permis de dégager quatre grandes catégories de compétences : organisationnelles, humaines, de production et marketing. De l'analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur ces quatre catégories, il ressort que le degré de proactivité de la stratégie en matière de développement durable détermine le niveau d'impact sur les compétences. Cela nous a permis d'énoncer quatre propositions de recherche.

Notre travail a pour ambition de développer une compréhension de l'intégration du concept de développement durable dans l'entreprise. L'objectif visé est de comprendre comment le développement durable est implémenté dans les entreprises, et de quelle façon il a un impact sur leurs ressources et compétences. Après avoir élaboré le cadre conceptuel de notre recherche, il convient à présent de le confronter au terrain afin d'identifier, d'un point de vue empirique, les différents niveaux et modalités d'intégration du développement durable au plan stratégique

d'une part, et d'analyser l'influence de l'intégration du développement durable sur les compétences répertoriées d'autre part.

DEUXIÈME PARTIE : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

La deuxième partie est essentiellement consacrée à l'étude empirique. Elle vise à décrire, à analyser et à comprendre et l'intégration stratégique du développement durable ainsi que son implémentation dans l'entreprise. Cette partie s'articule autour de deux points majeurs : dans un premier temps, nous présenterons les moyens et la démarche mise en œuvre pour atteindre les objectifs de notre recherche. Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats de l'étude empirique de cette recherche. Quatre chapitres composent cette deuxième partie.

Le chapitre 5 présentera nos choix épistémologiques, méthodologiques et la démarche de recherche pour laquelle nous avons optée. Dans ce chapitre, nous clarifierons les fondements de notre étude empirique, notamment les conditions de validité de notre recherche. Nous justifierons également le choix d'une approche qualitative, et plus spécifiquement le choix d'une étude de cas multiple.

Le sixième chapitre sera consacré à la présentation des trois organisations sélectionnées pour notre étude empirique. Nous ferons une description de ces entreprises et vérifierons la validité des critères d'échantillonnage théorique.

Dans le septième chapitre, nous analyserons chacun des trois cas faisant l'objet de notre étude. Cette analyse intra-cas permettra de cerner les spécificités liées au contexte de ces organisations et d'obtenir des premiers résultats empiriques.

Enfin, dans le huitième et dernier chapitre, nous effectuerons une analyse transversale des résultats. Cette analyse inter-cas aura pour objectif de faire émerger des similarités au-delà du caractère idiosyncratique inhérent à chaque cas. Cette seconde étape de l'analyse des résultats empiriques clora cette deuxième partie.

CHAPITRE 5 : CHOIX EPISTEMOLOGIQUES, METHODOLOGIQUES ET DEMARCHE DE RECHERCHE

Plan Du Chapitre 5 : Choix épistémologiques, méthodologiques et démarche de recherche

5.1. Le contexte épistémologique de la recherche
5.1.1. Positionnements épistémologiques possibles
5.1.2. Positionnement épistémologique de la recherche : l'interprétativisme

5.2. Approche méthodologique de la recherche : une démarche qualitative
5.2.1 L'étude de cas comme méthodologie empirique
5.2.2. Une étude de cas multiple dans le cadre d'une réplication littérale

5.3. Le déroulement de la recherche
5.3.1. Le choix de l'échantillon de l'étude
5.3.2. Démarche de sélection des cas et phase de négociation
5.3.2.1. Délimitation du champ d'investigation
5.3.2.2. Identification des cas et prise de contacts
5.3.2.3. La phase de négociation
5.3.3. Dispositif de recueil des données
5.3.3.1. L'entretien comme principale source de données primaires
5.3.3.1.1. Le choix d'entretiens semi-directifs
5.3.3.1.2. Le choix des personnes interrogées
5.3.3.1.3. Les modalités de collecte des données lors des entretiens semi-directifs
5.3.3.2. L'observation flottante comme deuxième source de données primaires
5.3.3.3. La documentation comme source de données secondaires

5.4. De l'analyse des données
5.4.1. La réduction des données
5.4.1.1. L'élaboration des codes
5.4.1.2. Le codage des unités
5.4.2. Le choix et l'apprentissage du logiciel

Synthèse du chapitre

5. Choix Epistémologiques, Méthodologiques et Démarche de Recherche

L'objectif de ce chapitre est de préciser le positionnement épistémologique retenu dans le cadre de notre recherche, d'expliciter les choix méthodologiques pour lesquels nous avons opté, et de présenter le choix du dispositif de recherche, c'est-à-dire la manière dont elle a été menée. Au cours de ce chapitre nous exposerons les étapes suivies pour le déroulement de cette recherche car comme le précisent QUIVY et CAMPENHOUDT (1995), chaque recherche étant idiosyncratique, elle exige une méthode de travail spécifique. Pour cela, il faut que *« le chercheur soit capable de concevoir et de mettre en œuvre un dispositif d'élucidation du réel, c'est-à-dire, dans son sens le plus large, une méthode de travail. Celle-ci ne se présentera jamais comme une simple addition de techniques qu'il s'agirait d'appliquer telles quelles mais bien comme une démarche de l'esprit qui demande à être réinventée pour chaque travail »*[91]. Il n'existe pas de démarche de travail prédéfinie.

Le chapitre dont il est question revêt d'une grande importance dans notre dispositif de recherche car il clarifie les fondements de notre étude empirique et détermine les conditions de fiabilité et de validité de cette recherche. Il sera articulé autour de trois grandes parties : le contexte épistémologique de la recherche (5.1) ; l'approche méthodologique de la recherche (5.2) qui détaillera et justifiera l'ancrage méthodologique retenu ainsi que la stratégie d'accès au réel privilégiée ; et le déroulement de la recherche (5.3).

5.1. Le contexte épistémologique de la recherche

Dans cette première section, nous exposerons les différentes postures épistémologiques envisageables et présenterons celle que nous avons retenue. Comme le soulignent PERRET et SEVILLE (2007, p. 13), *« l'explicitation des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable »*. De ce fait, la réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère (MARTINET, 1990, p. 8). Dans le cadre de ce travail, nous ne nous dédouanerons pas de cette obligation.

[91] Ce caractère spécifique qui caractérise chaque recherche est également mis en avant par TROUINARD (2006, p. 114) pour qui il n'existe pas de démarche type.

Par la suite, nous expliciterons notre démarche en justifiant la pertinence du choix de notre approche qualitative.

5.1.1. Positionnements épistémologiques possibles

Le terme « épistémologie » vient du grec *épistémê* signifiant « science » ou « connaissance » et de *logos* traduit par « discours sur » ou « logique de ». Pour NADEAU (1999), elle « *étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes de logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* ». PIAGET (1967, p. 6) a défini l'épistémologie comme *« l'étude de la constitution des connaissances valables »*. Cette définition concise de PIAGET a été reprise et approfondie par PERRET et SEVILLE (2003, p. 13) qui ont à leur tour défini l'épistémologie comme *« l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance »*. Elle permet au chercheur de réfléchir sur une méthodologie adaptée à sa vision du monde et aux objectifs de sa recherche afin de garantir la valeur de la connaissance produite. Le choix épistémologique détermine le processus méthodologique et conditionne le déroulement de la recherche. Le positionnement épistémologique du chercheur est donc un exercice préliminaire à tout travail de recherche même si cela demeure un pour le moins délicat.[92] Il permet à tout chercheur d'asseoir la validité et la légitimité de sa recherche.

En Sciences de Gestion, trois postures ou paradigmes épistémologiques sont souvent recensés (GIORDANO, 2003 ; PERRET et SEVILLE, 2007) : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Ils se différencient chacun par leurs principes de base qui s'articulent autour des quatre questions ci-après :

- Quel est le statut de la connaissance produite ?
- Quelle est la nature de la réalité ?
- Comment la connaissance est-elle engendrée ?
- Quelles sont les critères de validité de la connaissance scientifique ?

[92] Lors d'une étude menée sur seize thèses doctorats constructivistes françaises, CHARREIRE et HUAULT (2001) ont analysé les méthodologies utilisées au cours de ces travaux et concluent que les approches méthodologiques choisies ne correspondent pas tout à fait aux principes du paradigme constructiviste. Ils relèvent que ces incohérences sont souvent observées dans les recherches en gestion.

Pour permettre à tout chercheur de répondre à ces questions et se repérer par rapport aux trois grands paradigmes épistémologiques des Sciences de Gestion, GIORDANO (2003) et PERRET et SEVILLE (2003, 2007) ont proposé des cadres de référence caractérisant chacune des trois postures épistémologiques à savoir : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Tableau n° 15 : Les trois postures épistémologiques possibles

Les paradigmes / **Les questions épistémologiques**	**Le positivisme**	**L'interprétativisme**	**Le constructivisme**
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructiviste modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe.	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? *Le chemin de la connaissance scientifique*	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… ». Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… ». Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… ». Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? *Les critères de validité*	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : PERRET et SEVILLE, (2007), p. 15

De prime abord, le positivisme est généralement présenté comme le paradigme le plus « réaliste » et celui au sein duquel s'inscrivent la majorité des travaux en Sciences de Gestion. L'interprétativisme se différencie fortement du positivisme et revendique la particularité des Sciences de Gestion. Enfin, le constructivisme partage un certain nombre d'hypothèses relativistes avec l'interprétativisme. Il se différencie cependant de ce dernier quant au processus de création de la connaissance et aux critères de validité de la recherche (PERRET et SEVILLE, 2007).

Au-delà de ce qui peut dans un premier temps apparaître comme de simples nuances, il existe des divergences profondes entre ces trois paradigmes. Nous les développerons autour de trois axes : la nature de la connaissance produite, le processus de création de la connaissance, et les critères de validité de la connaissance produite. Ces trois axes sont d'ailleurs en parfaite adéquation avec les trois questions liées à l'épistémologie formulée par LEMOIGNE (1975). Chacune desdites questions sera reprise dans les différents axes.

- La nature de la connaissance produite

Cet axe pose la question de la représentation des connaissances et celle relative à l'endroit d'où se place le chercheur. LEMOIGNE (1975) parle de « question gnoséologique ». Pour MARTINET et PESQUEUX (2013, p. 41), cette question gnoséologique peut déboucher sur deux attitudes : l'une considérant l'organisation comme une « chose », d'ordre ontologique, et l'autre qui la considère comme un processus (d'ordre phénoménologique) au regard de la tension « neutralité-implication ».

La première attitude caractérise les positivistes qui privilégient l'hypothèse ontologique : « la réalité existe en soi, elle possède une essence propre »[93]. En d'autres termes, le chercheur peut analyser cette réalité qui lui est extérieure. La réalité, ici appelée « objet », est une donnée objective et indépendante de celui qui l'observe. Il y a une indépendance entre l'objet et le chercheur qui l'observe. Cette absence d'interaction entre le chercheur, souvent appelé « sujet », et l'objet rend l'hypothèse réaliste, et la réalité objective. Les positivistes revendiquent l'absence totale d'influence du sujet (de sa vision, de ses croyances, etc.) sur l'objet. Ce principe d'objectivité est d'ailleurs résumé par l'assertion de POPPER (1991, p. 185) qui stipule que « *la connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une*

[93] PERRET et SEVILLE, 2007, p. 17

connaissance sans sujet connaissant ». Pour les positivistes, la réalité a des lois qui lui sont propres, immuables et qui demeurent quasiment inchangées. Elle est régie par un ordre universel qui s'impose à tous. L'Homme est donc soumis à cet ordre qui le conditionne. Il ne peut agir sur la réalité. Pour les positivistes, la connaissance résultant de l'appréhension de la réalité ne peut être qu'objective, acontextuelle et indépendante du sujet.

La seconde perspective évoquée par MARTINET et PESQUEUX (2013) considère l'organisation comme un processus au regard de la tension « neutralité-implication ». Les paradigmes en adéquation avec cette perspective sont : l'interprétativisme et le constructivisme. Dans ces deux paradigmes, la réalité détient un statut « plus précaire ». Elle est inconnaissable dans son essence car elle ne peut être atteinte directement. A l'opposé du positivisme, ces deux paradigmes défendent une hypothèse relativiste. La réalité est dépendante de celui qui l'observe et appréhendée dans le contexte de son expérimentation. Cette hypothèse relativiste considère les choses comme des phénomènes. Comme le définissent BRUYNE et al (1974, p. 73), *« un phénomène est le mode d'apparition interne des choses dans la conscience »*[94]. Il n'existe donc pas de connaissance objective de la réalité. Selon les cas, on ne peut que se la représenter ou la construire. Les interprétativistes et les constructivistes sont amenés à redéfinir un monde social fait d'interprétations. Ces interprétations résultent des interactions entre les acteurs dans des contextes qui diffèrent sans cesse. Ces acteurs se différencient les uns des autres par leurs pensées et leurs actions qui sont guidées par les finalités qu'ils poursuivent. La connaissance qui est produite est le résultat d'une interdépendance entre le sujet et l'objet. Elle est subjective et contextuelle.

- Le processus de création de la connaissance

Comment la connaissance est-elle engendrée ? Cette interrogation que LEMOIGNE (1975) appelle la « question méthodologique » répond à la question « comment ? ». Le positionnement épistémologique adopté par le chercheur détermine sa démarche et sa méthode de recherche. Le paradigme positiviste appréhende la réalité comme un objet régit par des lois et un ordre qui lui sont propres. De ce fait, une recherche s'inscrivant dans une logique positiviste cherche à décrire les différentes lois qui s'imposent aux acteurs. Le but ultime du chercheur positiviste est de proposer une loi universelle pouvant permettre de décrire ou d'expliquer la réalité. Comme le soulignent PERRET et SEVILLE (2007, p. 22), *« le chemin de la connaissance passe par l'appréhension des lois qui régissent la réalité »*. GIORDANO (2005, p. 25) parle de

[94] Tiré de PERRET et SEVILLE (2013, p. 19)

projet de connaissance « fondé sur la découverte de régularités et de causalités ». La question principale est donc « pour quelles causes ? ». Pour les positivistes, il s'agit de simples découvertes car l'idée majeure de ce courant est que ces lois existent déjà même si toutes ne peuvent être découvertes.

Dans la logique interprétativiste, le chercheur va tenter de comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité. Le chercheur essaie de comprendre la réalité au travers du sens donné par les acteurs et de leurs représentations. Cette démarche est fondée sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs (GIORDANO, 2003). La démarche interprétativiste recherche avant tout la compréhension d'une réalité grâce aux interprétations que se font les acteurs. Cette démarche comporte donc deux niveaux d'interprétations : le premier est celui des acteurs sur la situation. Il s'agit d'une compréhension qui découle du sens donné par les acteurs à leurs pratiques. Le deuxième niveau est celui de l'interprétation de l'expérience des acteurs par le chercheur. « Le chercheur interprète ce que disent et / ou font les acteurs qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche »[95]. Il est donc nécessaire de prendre en compte les intentions, les motivations et les croyances des acteurs.

Enfin, le paradigme constructiviste partage avec l'interprétativisme l'objectif de compréhension de la réalité. Il s'en différencie néanmoins du point de vue du processus de création de la connaissance. Dans la logique constructiviste, le processus de création de la connaissance n'est pas prédéfini. Le chercheur construit la réalité avec les acteurs. Cette co-construction s'inscrit dans le cadre d'un projet. La production de la connaissance devient alors un processus qui concerne tant le chercheur que les acteurs qui exécutent conjointement un projet de création de connaissance lié à la compréhension d'un phénomène ou d'une réalité.

Les réponses aux questions gnoséologiques et méthodologiques déterminent les conditions de validité de la recherche.

- Les critères de validité de la connaissance produite

Cette question dite « axiologique » répond à la question « Pourquoi ? ». Pour MARTINET et PESQUEUX (2013, p.42), cette question *« ouvre le champ d'appréciation de la validité de l'attitude adoptée dans la réponse à la question méthodologique et à celles des valeurs associées suivant la réponse apportée à la question gnoséologique »*. La validité d'une recherche peut être évaluée selon plusieurs critères qui diffèrent en fonction du paradigme épistémologique adopté par le chercheur. Dans le paradigme positiviste, il existe des critères de

[95] GIORDANO, (2003), p. 25

validité précis et universels qui permettent d'apprécier la une connaissance scientifique[96]. Ces critères universels de validité sont : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité. Le critère de vérifiabilité énonce qu'une proposition ou une hypothèse n'a de sens que si elle peut être testée empiriquement. La confirmabilité désigne l'idée selon laquelle une hypothèse n'est pas vraie dans l'absolue. Elle conteste le caractère universel de la vérité. Une hypothèse ne peut être universellement vraie, elle n'est que probable. Le principe de réfutabilité atteste qu'une théorie ou une hypothèse est par principe réfutable.

Les recherches interprétativistes s'évaluent au regard de deux critères : leur caractère idiographique et la capacité d'empathie du chercheur. Une recherche est dite idiographique lorsqu'elle intègre le caractère singulier des phénomènes étudiés, notamment leurs contextes et leurs aspects historiques. L'empathie est la capacité qu'a le chercheur de se mettre à la place des acteurs, de s'approprier leurs langages et de cerner leurs ressentiments. La validité d'une recherche s'inscrivant dans une logique interprétativiste sera appréciée au regard de ces deux critères.

Les critères de validité du constructivisme ne font pas à ce jour l'unanimité et sont toujours en discussion (PERRET et SEVILLE, 2007). Toutefois, deux critères sont souvent présentés : l'adéquation et l'enseignabilité. Le premier critère stipule qu'une connaissance est valide quand elle convient à une situation précise. L'enseignabilité, quant à elle, précise qu'une connaissance est valide lorsqu'elle est reproductible et argumentée.

Après avoir présenté les différentes postures épistémologiques possibles, il convient à présent de préciser le positionnement de notre recherche.

5.1.2. Positionnement épistémologique de la recherche : l'interprétativisme

La présente recherche s'intéresse à l'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises et à son impact sur leurs ressources et compétences. Elle vise donc à comprendre comment le développement durable est implémenté dans les entreprises par les acteurs, et comment il a un impact sur leurs ressources et compétences. Notre objectif de recherche n'est ni de découvrir des régularités ou des lois qui régissent l'intégration du développement (positivisme), ni de participer à la mise en place de ce concept dans les différentes organisations (constructivisme). Ce travail a pour ambition de développer une compréhension de l'intégration

[96] Ces critères s'appliquent à toutes les sciences et n'établissent pas de différence entre les sciences sociales et de gestion d'une part, et les autres sciences d'autre part.

du concept de développement durable dans l'entreprise. Cela passe par la prise en compte de la réalité sociale (contexte) de chaque organisation au sein de laquelle le développement durable va être intégré : c'est l'idiographie. Nous envisageons également d'atteindre cet objectif au travers des interprétations des acteurs qui participent quotidiennement à l'implémentation du développement durable dans leurs organisations.

Au regard de l'objectif poursuivi dans le cadre de cette recherche, le paradigme épistémologique interprétativiste semble être le plus approprié.

Au-delà de ces critères de l'interprétativisme précédemment présentés, il existe plusieurs principes qui permettent de border des recherches interprétativistes. KLEIN et MYERS[97] (1999, p. 72), repris par CORBETT (2009) dans le cadre de sa thèse de doctorat, en énumèrent sept au total.

Tableau n° 16 : Principes pour conduire une recherche interprétativiste

1- Le principe fondamental du cercle herméneutique	Toute compréhension humaine passe par un processus itératif entre la considération des parties et de l'ensemble. Ce principe de compréhension est fondamental à tous les autres principes.
2- Le principe de contextualisation	Requiert une réflexion critique sur le passé social et historique de la situation étudiée afin que les lecteurs puissent comprendre comment la situation étudiée a émergé.
3- Le principe de l'interaction entre le chercheur et les acteurs	Requiert une réflexion critique sur la manière dont le matériau étudié a été construit socialement à travers l'interaction entre le chercheur et les acteurs du terrain.
4- Les principes d'abstraction et de généralisation	Impliquent de relier les détails idiographiques révélés par l'interprétation des données à travers l'application des principes 1 et 2 à des concepts théoriques généraux qui décrivent la nature de la compréhension humaine et de l'action sociale
5- Le principe de raisonnement dialogique	Implique de rester sensible aux contradictions qui peuvent apparaître entre les préconceptions théoriques qui guident le design de recherche et ce qu'on trouve (« l'histoire que les données racontent »), et faire les éventuelles révisions nécessaires.
6- Le principe des interprétations multiples	Implique de demeurer sensible à la diversité des interprétations par les différents acteurs d'une même séquence.

[97] Klein, H. Z. et Myers, M. D., (1999), « A Set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems », *MIS Quarterly*, 23(1), pp. 67-94.

7- Le principe de suspicion	Implique de demeurer sensible aux biais possibles et aux distorsions systématiques dans les narratifs collectés parmi les participants.

Source : CORBETT, 2009, p. 106

Le choix de notre posture épistémologique a de fortes incidences sur l'approche méthodologique retenue et sur le déroulement de la recherche.

5.2. Approche méthodologique de la recherche : une démarche qualitative

Dans le cadre de notre recherche, une démarche qualitative nous a semblé plus adéquate. Pour COLLERETTE (1997, p. 82), *« les méthodes qualitatives se caractérisent par une démarche […] qui cherche à saisir les phénomènes réels vécus en situation, avec l'intention de formuler des théories ou des modèles permettant d'interpréter (saisir le sens) des phénomènes, […] »*. Cette définition cadre parfaitement avec les objectifs définis précédemment. TROUINARD (2006) énonce au moins trois raisons qui justifient le recours à une démarche qualitative.

Tableau n° 17 : Trois raisons pour recours à une méthodologie qualitative

	Objectifs	**Auteurs**
Une recherche à caractère exploratoire	Etudier un phénomène contemporain	YIN (1994) MILES ET HUBERMAN (2003)
Une recherche qui prend en compte le contexte	Intégrer un contexte social réel	PETTIGREW (1992), YIN (1994) LEE (1999), TSOUKAS et HATCH (2001)
Une recherche qui vise à étudier un processus	Prendre en compte la succession des évènements pour comprendre le résultat	MOHR (1982) ; WACHEUX (1996) ; LANGLEY (1997)

Source : D'après TROUINARD, 2006, p. 119

Les trois raisons évoquées par TROUINARD ne sont pas cumulatives. L'une des raisons peut justifier une approche qualitative.

Notre méthodologie qualitative trouve sa justification dans chacune des trois (3) raisons suivantes :

- Notre étude porte sur un phénomène contemporain en Sciences de Gestion : le développement durable. Comme cela a pu être constaté dans les deux premiers chapitres, l'arrivée de ce concept dans le monde de l'entreprise demeure encore récente. Très peu de recherches en Sciences de Gestion se sont intéressées à l'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises et à son impact sur leurs ressources et compétences. Il s'agit donc d'une recherche à caractère exploratoire. MILES et HUBERMAN (2003) précisent en outre que lorsqu'une recherche s'inscrit dans une logique exploratoire ou de développement de propositions, la méthodologie qualitative apparait être la plus propice.

- Ce travail prend en compte le contexte social qui entoure la réalité de chaque organisation. Il s'appuie et met en avant les visions du monde et les interprétations des personnes de l'étude. Le contexte et les interprétations des acteurs sont indissociables. Pour LEE (1999)[98], dans ce genre de situations, les méthodologies qualitatives sont celles qui conviennent le mieux.

- Enfin, dans le cadre de cette recherche, la prise en compte de l'ordonnancement des évènements liés à la mise en œuvre du développement durable est primordiale. Elle permet en effet de déterminer le type de stratégie (proactive, pré-active, défensive ou passive) mise en œuvre par l'organisation et d'en envisager l'impact sur les ressources et compétences. Cette variable est déterminante dans la compréhension du phénomène étudié.

Une étude qualitative peut utiliser plusieurs méthodologies pour accéder au réel. Parmi ces méthodologies, on peut par exemple citer : l'expérience, les études statistiques, les études d'archives, les études historiques ou les études de cas. Chacune de ces méthodologies correspond à des objectifs spécifiques préalablement définis par le chercheur. Il nous revient à présent de déterminer et de définir la méthodologie qui convient à notre recherche afin d'aborder sa partie empirique.

[98] D'après LEE (1999), tiré de TROUINARD (op cité, p. 120), les démarches qualitatives trouvent leur justification quand les facteurs suivants ont une place importante : « (a) une contextualisation, (b) une description précise, (c) une structuration dynamique (et probablement causale) du monde socialement construit des membres organisationnels, et (d) les visions du monde des personnes de l'étude ».

5.2.1 L'étude de cas comme méthodologie empirique

L'expérience, l'étude statistique, l'étude d'archives, l'étude historique et l'étude de cas sont autant de techniques de recherches envisageables dans le cadre d'une méthodologie qualitative. YIN (1994) énonce trois critères de différenciation entre les cinq techniques de recherches qualitatives. Le tableau ci-dessous reprend est une synthèse des travaux de YIN sur la question.

Tableau n° 18 : Critères de différenciation des techniques qualitatives

Stratégie de recherche	Type de question de recherche	Nécessité de contrôler les évènements	Nécessité de se concentrer sur des évènements contemporains
Expérience	Comment, pourquoi	Oui	Oui
Etude statistique	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui
Etude d'archives	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui/Non
Etude historique	Comment, Pourquoi	Non	Non
Etude de cas	Comment, Pourquoi	Non	Oui

Source : YIN, 1994, p. 6

De l'analyse de ce tableau, il en ressort que l'étude de cas est la technique de recherche correspond à notre question de recherche. De plus, elle se différencie des autres techniques car elle permet de s'appesantir sur des phénomènes actuels sans pour autant qu'il ne soit nécessaire de contrôler les évènements.

Pour COLLERETTE (1997, p. 81), *« l'étude de cas consiste (donc) à rapporter une situation réelle, prise dans son contexte, et à l'analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse »*. L'étude de cas permet d'une part, d'analyser une situation contextualisée et d'apprécier sa complexité, c'est-à-dire l'interaction entre la multitude des facteurs existants et celle qui se produit entre les acteurs, et d'autre part de cerner les interprétations qu'ont les acteurs de cette situation. Pour l'auteur de cette citation, l'étude de cas est une occasion pour analyser des dynamiques et tirer des enseignements qui pourraient enrichir la connaissance. Ce point de vue est partagé par HALDY-RISPAL (2002) et GIROUX (2003) qui estiment que l'étude de cas appropriée à ce type de recherche. Pour YIN (1984), cette méthodologie est plus aboutie pour des recherches qui étudient un phénomène

contemporain où le concept est déterminant. Elle admet en outre une multiplicité de sources d'information. Il définit l'étude de cas comme :

> *« Une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées »*
>
> *YIN (1984, p. 23).*

Au regard de ce qui précède, nous choisissons la méthode de l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel. Elle nous permettra de décrire et de comprendre comment les entreprises intègrent dans la réalité, le développement durable dans leurs stratégies, et comment il modifie leurs ressources et compétences. Comme cela a pu être précisé, le contexte lié à l'implémentation de ce concept joue un rôle crucial dans la compréhension des résultats.

Bien que notre stratégie d'accès au réel ait été clarifiée, il convient dès lors de déterminer si notre recherche va se focaliser sur une étude de cas unique ou sur une étude de cas multiple.

5.2.2. Une étude de cas multiple dans le cadre d'une réplication littérale

On distingue généralement deux types d'études de cas[99] : les études de cas unique et les études de cas multiple.

L'étude de cas unique permet d'analyser un cas ayant des spécificités peu communes, voire très rares, ou un cas difficile d'accès qui soit susceptible d'engendrer des résultats pas encore découverts par la science. Elle revêt donc un caractère idiosyncratique. D'après YIN (1994), l'étude de cas unique s'avère être indispensable dans trois situations :

- lorsque le chercheur envisage tester une théorie existante ;
- lorsque le cas étudié est unique ou extrême ;
- lorsque le cas étudié permet de révéler un phénomène jusqu'alors inaccessible à la communauté scientifique.

[99] STAKE en dénombre trois car il dissocie les études de cas unique en deux catégories : L'étude de cas intrinsèque qui concerne un cas ayant un caractère unique ou difficile d'accès pour la science, et l'étude de cas instrumentale qui porte sur un cas ayant non plus un caractère unique, mais un nombre relativement élevé de traits particuliers. Nous adopterons dans ce travail, la définition de YIN qui regroupe ces deux catégories.

A l'inverse, l'étude de cas multiple consiste à analyser plusieurs cas qui sont choisis pour les similarités ou pour les différences. Elle permet d'identifier des régularités ou de mettre en évidence des phénomènes récurrents entre les différents cas étudiés (HUBERMAN et MILES, 1998).

Notre recherche ne s'inscrit pas dans la logique d'une étude de cas unique. Bien au contraire, elle a pour objectif d'analyser l'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises et d'en y identifier les similitudes. L'étude de cas multiple est celle qui est le plus indiquée pour cette recherche.

L'étude de cas multiple peut permettre de réduire les erreurs d'évaluation relatives à l'importance que le chercheur accorde à un ou plusieurs évènements (LOUFRANI-FEDIDA, 2006). Ce risque auquel s'expose toute recherche qualitative est appelé « l'illusion holiste ». MILES et HUBERMAN (2003, p. 472) l'ont défini comme la possibilité *« d'accorder aux évènements plus de convergence et de cohérence qu'ils n'en ont en réalité, en éliminant les faits anecdotiques dont la vie sociale est faite »*. Ce risque est plus important lors d'une étude de cas unique.

L'étude de plusieurs cas s'inscrit dans une démarche de réplication. La réplication correspond à une logique d'expérimentations multiples. Elle peut répondre à deux préoccupations : 1) le chercheur peut sélectionner des cas dans le but que ceux-ci conduisent à des résultats différents : on parle de réplication théorique ; 2) le chercheur envisage d'aboutir à des résultats similaires entre les cas sélectionnés : il s'agit d'une réplication littérale. Cette seconde approche vise la mise en évidence de régularités. Telle est l'ambition de notre recherche. Notre travail s'inscrira donc dans une logique de réplication littérale.

L'analyse de notre étude de cas multiple s'appuiera sur le cadre théorique développé dans la première partie de ce travail doctoral comme le préconisent AYERBE et MISSONIER :

> *« Un des points fondamentaux de ces deux procédures de réplication est la construction d'un cadre théorique riche qui a pour vocation de prendre en considération toutes les conditions dans lesquelles le phénomène particulier étudié est susceptible d'apparaître (réplication littérale), de même que les conditions dans lesquelles le phénomène n'est pas susceptible d'apparaître (réplication théorique) »*
>
> *AYERBE et MISSONIER (2007, p. 46).*

La question qui se pose le plus souvent lors d'une étude de cas multiple est celle relative au nombre de cas à étudier. La taille de l'échantillon dans le cadre d'une recherche qualitative est un critère aussi déterminant que dans une recherche quantitative. La validité et la fiabilité des résultats dépendent entre autres du nombre minimum de cas étudiés. Pour EISENHARDT (1989), la taille de l'échantillon dans le cadre d'une recherche qualitative doit être comprise entre quatre et dix cas. YIN (1994) préconise en revanche un échantillon de deux ou trois cas pour prétendre à des résultats dans le cadre d'une étude de cas multiple obéissant à une logique de réplication littérale (LOUFRANI-FEDIDA, 2006, p. 191). GLASER et STRAUSS (1967) quant à eux ne fournissent pas de taille minimale d'échantillon.

En dépit des divergences entre ces différents auteurs sur le nombre minimum de cas à étudier, ils mettent tous les deux en évidence le principe de saturation théorique qui précise en substance qu'un nombre de cas est jugé suffisant si l'étude d'un cas supplémentaire n'apporte plus d'informations nouvelles (ROYER et ZARLOWSKI, 2007, p. 220).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons étudié trois cas conformément aux préconisations de YIN et en vertu de la taille minimale de l'échantillon communément admise dans les thèses de doctorat en Sciences de Gestion. De plus, les contraintes liées au temps et à l'accessibilité du terrain ne nous ont pas permis d'étudier plus de cas. En revanche, les résultats issus de cette étude pourront être approfondis avec des études de cas ultérieures.

La section suivante présentera le processus de sélection des cas étudiés, et plus globalement le déroulement de notre recherche.

5.3. Le déroulement de la recherche

Au cours de cette section, nous présenterons les critères qui ont présidé à la sélection des cas étudiés (5.3.1), nous développerons notre approche du terrain de l'étude (5.3.2) et nous expliciterons enfin phase préalable à l'analyse des données recueillies (5.3.3).

5.3.1. Le choix de l'échantillon de l'étude

Cette étape préalable à toute démarche empirique détermine la validité des recherches aussi bien qualitatives que quantitatives. Dans le cadre d'une étude de cas multiple, il est indispensable de constituer un échantillon théorique. Les critères couramment utilisés pour sélectionner les cas étudiés sont ceux proposés par HLADY-RISPAL (2002) qui propose cinq

critères de choix : la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche. Le tableau ci-dessous définit les implications de chaque critère d'échantillonnage et précise le degré d'importance de chacun d'eux.

Tableau n° 19 : Critères de choix pour la constitution de l'échantillonnage théorique

Critères d'échantillonnage théorique	Implications	Degré d'exigence
Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Indispensable
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stade de développement, modes relationnels, etc.)	Indispensable si étude de cas multi-sites à visée de génération de théories
Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélections de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon l'objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique

Source : HLADY-RISPAL, 2002, p. 82

Notre recherche s'inscrit dans une logique de réplication littérale, c'est-à-dire prétend à la mise en évidence de régularités. Il est donc indispensable que les cas retenus pour l'étude soient proches. La prise en compte du critère relatif à la représentativité théorique est de ce fait déterminante. Tous les cas retenus dans le cadre de cette recherche doivent donc avoir des traits communs du point de vue de la prise en compte du développement durable.

Afin de respecter le critère de représentativité théorique, nous nous sommes assuré que les entreprises retenues pour notre étude comportaient des similarités du point de vue de l'implémentation et de la mise en œuvre du développement durable. Les trois entreprises qui ont retenu notre attention possèdent une politique de développement durable qui est formalisée et des rapports de développement durable, pour la plupart accessibles. Dans les entreprises concernées par l'étude, la politique de développement durable est déclinée sous forme de chartes ou de principes. Chacune d'elles détient une entité permanente en charge de la mise en œuvre de la politique de développement durable. Cette entité porte des dénominations différentes qui recouvrent le plus souvent les mêmes attributions : direction du développement

durable, service HSE, service RSE, etc. Ces entités sont, selon les cas, une direction, un service, un comité de pilotage. Cela correspond d'ailleurs à la description faite dans le cadre théorique (*cf*. 4.3.1.1). Elles sont tantôt rattachées à leur direction générale ou à une direction centrale, tantôt à leur siège. En plus de ces deux points communs, les trois entreprises étudiées sont détentrices des certifications ISO 9001 et ISO 14001. La norme ISO 9001 définit les exigences relatives à la mise en place d'un système de management de la qualité. La norme ISO 14001 définit quant à elle une série d'exigences spécifiques à la mise en place d'un système de management environnemental (SME).
L'existence de politiques de développement durable, des chartes et principes qui en découlent, la possession d'entités permanentes chargées de la mise œuvre de ces différentes politiques, et la détention des certifications ISO 9001 et ISO 14001 sont autant d'éléments qui attestent de la représentativité théorique de notre échantillon et de l'homogénéité des cas retenus.

Le second critère d'échantillonnage théorique qu'il convient de prendre en compte concerne la variété des cas. Il est important qu'au-delà de l'homogénéité des cas du point de vue de l'intégration du développement durable, ceux-ci comportent des spécificités. Les cas doivent être différents les uns des autres. Les trois entreprises qui composent notre étude de cas multiple sont différentes les unes des autres de par leurs secteurs d'activités, leurs tailles, leurs chiffres d'affaires, leurs nationalités ou la composition de leurs actionnariats. Ces entreprises proviennent de secteurs d'activités totalement différents et qui n'ont aucun lien immédiat. Il s'agit de secteurs comme la technologie, l'automobile, la quincaillerie ou la production d'énergie. Concernant la taille de ces entreprises, leurs effectifs consolidés varient de 700 salariés à plus de 350.000 salariés. Les entreprises retenues appartiennent à deux catégories d'entreprises distinctes telles que définies par le décret 2008-1354 du 18 décembre 2008. Les catégories d'appartenance sont l'Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) et la grande entreprise[100]. Au-delà de ces deux différences, on remarque également de fortes disparités au niveau des chiffres d'affaires de ces entreprises.
Les trois entreprises sélectionnées sont implantées en France mais ne sont pas toutes de nationalité française. On compte notamment une entreprise de nationalité allemande dont le

[100] Le décret 2008-1354 du 18 décembre 2008 définit l'entreprise de taille intermédiaire comme une entreprise dont l'effectif est compris entre 250 personnes et 4999 personnes et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1500 millions d'euros. La grande entreprise est celle qui comprend plus de 5000 salariés et plus de 1500 millions d'euros de chiffre d'affaires.

siège se trouve à Stuttgart (Allemagne). Cette entreprise a d'ailleurs la particularité d'être détenue à 92% par une fondation d'utilité publique à la différence des deux autres organisations.
Le troisième critère concerne l'équilibre de l'échantillon théorique. HLADY-RISPAL préconise de constituer un échantillon de cas qui offre une variété équilibrée de situations différentes. Autrement dit, il serait souhaitable que la variété des situations à analyser ne soit pas être trop importante. Il est donc important de les sélectionner dans un « domaine de définition » commun au sein duquel les entreprises pourront être analysées et se différencier.
L'équilibre de notre échantillon tient essentiellement au niveau :
- d'expérience et de positionnement des entreprises retenues. Elles sont chacune leader sur leurs marchés respectifs et disposent d'une très grande expérience. La moins ancienne des trois entreprises dispose de plus de 70 ans d'expérience ;
- de la maturité du processus lié à la mise en œuvre du développement durable. Les trois entreprises sont également reconnues en France et dans le monde pour leurs politiques de développement durable. De même, les certifications dont elles disposent attestent du niveau de maturité de mise en œuvre du développement durable.
Il convient néanmoins de rappeler que l'auteur ne fait pas de l'équilibre un caractère indispensable mais plutôt souhaitable.

Le dernier critère que HLADY-RISPAL (2002) qualifie d'ailleurs d'indispensable est le potentiel de découverte. Les cas sélectionnés doivent permettre de recueillir des données suffisantes sur le phénomène étudié. Les acteurs doivent être ouverts à la démarche d'investigation du chercheur. Lors de la sélection des entreprises qui feraient l'objet de notre étude de cas, nous avons par exemple vérifié que toutes les entreprises publiaient des rapports de développement durable accessibles et qu'elles soient pourvues d'une entité en charge du développement durable. Lorsque ces deux conditions n'étaient pas réunies, les entreprises n'étaient pas retenues. De même, lorsque nous observions un manque de réactivité important ou un manque d'intérêt manifeste pour notre recherche, ce qui pouvait présager une difficulté dans le recueil des données, nous ne donnions pas de suite à notre initiative. A l'inverse, lorsque les premières personnes contactées dans les entreprises ont été ouvertes à nos préoccupations, le recueil des données s'est par la suite bien déroulé. Cela a par exemple été le cas dans deux premières entreprises (CAS 1 et 2) qui a répondu favorablement à notre demande et au sein de laquelle nous avons pu recueillir les données nécessaires à notre étude sans trop de difficultés.

C'est sur la base de ces critères que pu retenir les trois entreprises qui constituent notre échantillon théorique.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des trois cas retenus en fonction des critères qui viennent d'être développés.

Tableau n° 20 : Présentations des caractéristiques des trois cas retenus

Cas / Caractéristiques	CAS 1	CAS 2	CAS 3
Représentativité théorique			
Existence d'une politique de développement durable	Oui	Oui	Oui
Entité permanente chargée du développement durable	Oui	Oui	Oui
Certifications ISO 9001 et ISO 14001	Oui	Oui	Oui
Existence de chartes ou principes du développement durable	Oui	Oui	Oui
Variété			
Secteurs d'activités	Technologies et services	Quincaillerie industrielle	Production d'énergies
Effectif du groupe en France au 31/12/2014	5 964 salariés	740 salariés	107 447 salariés
Chiffre d'affaires en 2014 (euros)	2 211 millions (filiale française)	180 millions	39 910 millions (filiale française)
Nationalité de l'entreprise	Allemande (siège social à Stuttgart)	Française (siège social à Hérouville Saint-Clair)	Française (siège social à Paris)
Statut de l'actionnaire majoritaire	Fondation d'utilité publique (92%)	Groupe familial privé (97,5%)	Etat (84,49%)
Equilibre			
Maturité dans la mise en place du développement durable	Oui	Oui	Oui
Expérience	130 ans (date de création : 1886)	127 ans (date de création : 1889)	70 ans (date de création : 1946)

Source : Elaboration personnelle[101]

[101] Les données contenues dans ce tableau ont été extraites des rapports et autres documents publiés par chaque entreprise.

Les trois entreprises retenues pour notre étude de cas multiple seront présentées plus en détail dans le chapitre réservé à la présentation de cas.
Après avoir présenté les critères d'échantillonnage théorique, nous allons d'abord exposer notre démarche de sélection des cas et ensuite la phase de négociation avec les entreprises.

5.3.2. Démarche de sélection des cas et phase de négociation

La démarche de sélection et la phase de négociation sont deux étapes qui garantissent la qualité d'une recherche qualitative et conditionnent la pertinence et la validité des résultats**.** Lors d'une étude de cas multiple, YIN (1994) recommande au chercheur d'expliciter son processus de sélection des cas. Avant d'enclencher le processus de sélection de cas, une étape demeure préalable : le choix du terrain d'étude. Il est primordial de déterminer le champ d'investigation de la recherche. Cette phase préalable permet par la suite de d'identifier et de prendre contact avec les cas intéressants, puis d'entamer des négociations.

5.3.2.1. Délimitation du champ d'investigation

Notre étude porte sur l'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise, et plus précisément son impact sur les ressources et compétences. A partir de la revue de la littérature effectuée dans les chapitres 2, 3 et 4 - portant sur la mise en perspective du développement durable en gestion, (chapitre 2), son intégration dans la stratégie (chapitre 3) et son impact sur les ressources et compétences (chapitre 4) -, nous avons pu identifier des critères pour sélectionner des entreprises entrant dans le champ de notre étude. Ces critères, au nombre de cinq, sont essentiellement qualitatifs. Il s'agit de :

- L'existence d'une politique de développement durable : elle matérialise la volonté des entreprises de prendre en compte les aspects liés au développement durable, en termes de vision, d'objectifs et de moyens mobilisés. Elle sert également de base à l'évaluation de ladite politique ;

- L'existence d'une entité permanente en charge de la mise en œuvre de la politique de développement durable : ce critère permet de se rassurer quant au potentiel de découvertes tel

que défini par HLADY-RISPAL (2002). L'existence de cette entité nous permettra d'accéder à des acteurs qui ont une vision transversale de la mise en œuvre du développement durable ;

- La détention de certifications ISO 14001 et ISO 9001 : elles attestent de la mise en œuvre effective d'une politique de développement durable. Ce critère permet de réduire le risque de tomber sur des entreprises pratiquant du greenwhasing ;

- Effectif supérieur à 500 salariés : afin d'éviter de fortes disparités entre les cas et de garantir une certaine homogénéité, nous avons résolu de nous focaliser sur les entreprises de taille intermédiaire et sur les grandes entreprises. Nous n'intégrons pas les Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans cette étude car comme l'affirment VALLERAND, COULMONT et BERTHELOT (2001, p. 333), du fait de leur taille et du rôle des propriétaires managers, elles gèrent leur politique de développement durable de façon plus intuitives et surtout de façon plus informelle que les grandes entreprises (les catégories au-dessus de la PME) ;

- La localisation sur le territoire français : les entreprises sélectionnées pour l'étude sont toutes implantées en France. Comme cela a été exposé dans le deuxième chapitre, la législation joue un rôle non négligeable dans la mise en œuvre du développement durable. Au-delà de la législation européenne, il existe des règlementations nationales en matière de développement durable. Afin d'éviter tout biais lié à législation et dans le but d'obtenir un équilibre au sein de notre échantillon, nous avons fait le choix de nous consacrer aux entreprises basées en France.

Cette première étape nous a permis de délimiter notre champ d'investigation et d'identifier par la suite les entreprises correspondant aux critères exposés.

5.3.2.2. Identification des cas et prise de contacts

La deuxième étape de notre processus de sélection a porté sur l'identification de cas potentiels dans le champ d'étude délimité. Dès le départ, nous avions fait le choix d'orienter nos recherches vers le secteur industriel où les enjeux liés au développement durable sont plus importants. Les industries qui ont retenu notre attention sont : le nucléaire, l'automobile (constructeur automobile, constructeur-carrossier), l'industrie pharmaceutique, l'aéronautique, les technologies, l'énergie, la quincaillerie, revalorisation des déchets, etc. Après avoir établi une première liste de 29 entreprises appartenant à ces différentes industries, nous avons

recherché des contacts susceptibles d'être des « points d'entrée » voire des « parrains » pour notre recherche dans chaque entreprise. Pour cela, nous avons eu recours à certaines bases de données, notamment à celle des anciens étudiants de l'IAE de Caen, à des contacts personnels et à ceux de nos proches, aux contacts du directeur de recherche et à ceux de certains enseignants de l'IAE Caen. A l'issue de cette phase, 17 des 29 entreprises ont été sélectionnées et contactées. Dans un premier temps, nous leur avons adressé un courrier électronique[102]. Lorsque cela s'est avéré nécessaire, nous avons effectué des relances téléphoniques et par courriers électroniques. Le bilan de cette étape d'identification et de prise de contacts (avec les 17 entreprises) se présente comme suit :

- six entreprises ne nous ont pas répondu en dépit de nos multiples relances ;
- trois entreprises nous ont répondu de façon négative. Les raisons avancées étaient la sensibilité du secteur pour la première entreprise et le manque de temps pour la deuxième entreprise. La troisième entreprise appartient au secteur du nucléaire. Elle traverse jusqu'à ce jour une période de fortes turbulences caractérisée par de grosses pertes financières et un plan de restructuration ;
- quatre entreprises nous ont répondu favorablement dans un premier temps. Deux d'entre elles étaient prêtes à nous accueillir mais n'étaient pas disposées à nous accorder plus de deux entretiens. Nous avons donc pris la décision de ne pas les retenir. Les deux autres entreprises nous ont dans un premier temps demandé de détailler notre processus de recherche. Par la suite, l'une a invoqué des raisons de confidentialité et de stratégie, et l'autre n'a tout simplement plus répondu à nos relances téléphoniques et par courriers électroniques ;
- trois entreprises ont répondu favorablement et ont marqué leur adhésion à notre recherche. Elles ont été retenues pour l'étude de cas multiple ;
- enfin, une des entreprises que nous avons relancée près d'une dizaine de fois a accédé très tardivement notre demande. Nous n'avons pas donné suite car nous étions pratiquement au terme de notre étude.

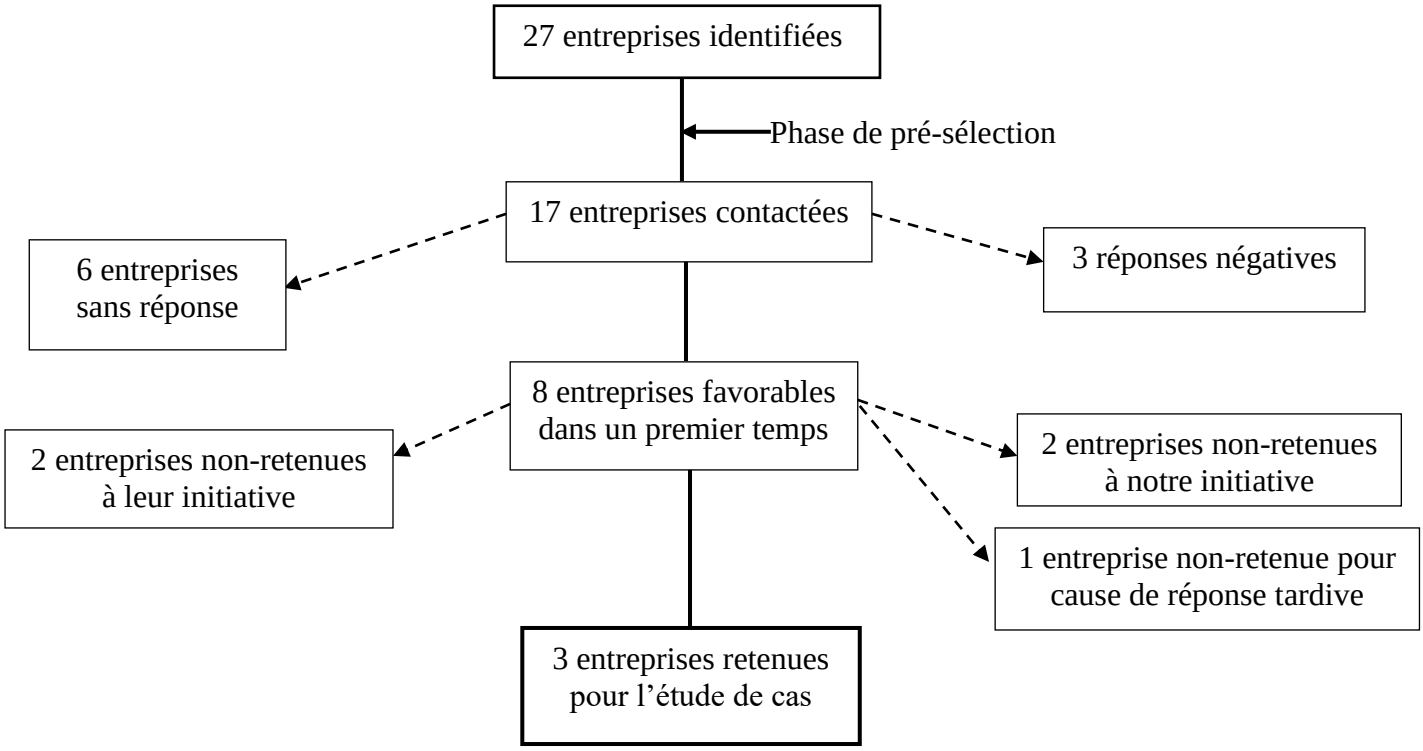
Lors de cette phase, les « points d'entrée » que nous appelons également « parrains » ont joué un rôle déterminant. En effet, ils nous ont orienté vers les personnes détentrices du pouvoir de décision et ont parfois pris l'initiative de porter notre recherche au sein de l'entreprise

[102] Un exemplaire de cette correspondance est présenté en **Annexe 1.**

lorsqu'elles y travaillaient ou d'en présenter l'intérêt avant que nous n'entrions en contact avec les personnes suggérées. Dans certains cas, ces personnes ont joué le rôle d'intermédiaires entre leurs collègues et nous.

La figure présente ci-dessous schématise la démarche mise en œuvre pour sélectionner les cas retenus dans le cadre de cette recherche.

Figure n° 36 : Démarche de sélection des cas



Source : Inspiré de AYERBE (2000, p. 145) et de LOUFRANI-FEDIDA (2006, p. 195)

La sélection des cas et la prise de contact nous ont permis de constituer l'échantillon de l'étude. Après cette étape, il a fallu entamer des négociations avec chacune des entreprises pour présenter notre dispositif de recherche et peaufiner certains détails en rapport avec la tenue des entretiens.

5.3.2.3. La phase de négociation

L'étape qui a suivi la prise de contact dans toutes les entreprises favorables et particulièrement dans celles retenues pour notre étude a été la phase de négociation. Le point de départ de cette phase a généralement été le premier rendez-vous au cours duquel il s'agissait de nous présenter, d'expliquer notre problématique et notre démarche de recherche, et de répondre aux

interrogations de nos interlocuteurs. Lorsque nous nous présentions, deux préoccupations étaient généralement soulevées. La première était relative à notre appartenance ou non à l'espace européen. La réponse à cette première question rassurait les entreprises qui redoutaient un espionnage industriel de certains pays. Cela a particulièrement été le cas dans le secteur des technologies. La deuxième interrogation, qui a été relevée dans la quasi-totalité des entreprises, concernait la finalité de nos entretiens. Les entreprises ont exprimé de façon explicite leur méfiance quant à des éventuels commanditaires de nos travaux. Il a fallu les rassurer sur le fait que nous n'étions lié à aucune entreprise, d'aucune façon que ce soit, et que les entretiens que nous sollicitions s'inscrivaient dans le cadre d'une contribution à la recherche en Sciences de Gestion. Afin de rassurer les entreprises que nous contactions, nous joignions à nos demandes de rendez-vous une lettre de recommandation signée par notre directeur de recherche[103]. Cette recommandation avec en-tête comportant entre autres les coordonnées de notre directeur de recherche et le tampon de l'IAE de Caen a joué un rôle non négligeable car nos interlocuteurs étaient plus ouverts.

Au cours de nos négociations, un des points majeurs concernait le nombre de personnes que nous pourrions interroger dans le cadre de notre recherche. Nous avions fixé comme limite inférieure 6 personnes. Cela a été au centre des négociations dès les premiers rendez-vous. Deux entreprises n'ont d'ailleurs pas été retenues à notre initiative pour ce motif. En ce qui concerne les entreprises retenues, les personnes rencontrées lors des premiers rendez-vous ont été très ouvertes et particulièrement attentives à notre doléance. Dans les entreprises, ces personnes nous ont demandé les fonctions personnes que nous souhaitions interviewer et nous ont communiqué leurs adresses électroniques et/ou leurs numéros de téléphone. Elles nous ont également suggéré des personnes qu'il aurait été souhaitable d'interroger au regard de notre problématique. Elles ont été nos « premiers interlocuteurs » dans les différentes entreprises pendant toute la phase des entretiens. BAUMARD et al (1999) parlent « d'interlocuteurs privilégiés ». Ces interlocuteurs ont d'ailleurs été dans les trois cas les premières personnes à être interviewées. Cette démarche leur a permis de voir comment nous procédions lors des interviews et de nous recommander plus facilement auprès d'autres personnes susceptibles d'être interrogées.

Enfin, le dernier élément qu'il a fallu intégrer dans la négociation a concerné tous les aspects en rapport avec la confidentialité. Aucune des trois entreprises n'a requis la confidentialité. En revanche, il a été convenu que les noms des personnes interrogées ne soient pas mentionnés

[103] Un exemplaire de cette lettre de recommandation est présenté en **Annexe 2.**

dans le présent document. Une des entreprises a souhaité prendre connaissance de la partie qui sera consacrée à sa présentation dans le présent document.

De façon globale, la phase de négociation s'est bien déroulée dans les trois entreprises au cœur de notre étude empirique. L'esprit d'ouverture de nos « premiers interlocuteurs », leurs niveaux d'études, et positions hiérarchiques ont facilité nos négociations. Il convient de préciser que nos trois interlocuteurs privilégiés avaient comme points communs l'occupation
de postes de direction, des niveaux d'études équivalents ou supérieurs au niveau Bac + 5, et de travailler depuis au moins dix ans dans leurs entreprises respectives.

L'aboutissement des négociations dans les trois entreprises qui font l'objet de notre étude de cas multiple nous a permis de démarrer la phase de recueil des données. La prochaine section sera consacrée à l'explicitation de notre dispositif de recueil des données.

5.3.3. Dispositif de recueil des données

La phase de recueil des données est une étape cruciale dans toute démarche de recherche en Sciences de Gestion. Elle permet d'obtenir le matériel empirique dont a besoin le chercheur pour effectuer sa recherche. BAUMARD et al. (2007, p. 240) précisent d'ailleurs qu'il ne s'agit pas que d'une « simple étape discrète » du programme de recherche mais d'une étape essentielle qui implique une investigation prolongée sur le champ de l'étude. MILES et HUBERMAN (2003) recommandent de définir préalablement les frontières de la collecte des données avant l'entame du processus proprement dit. Le chercheur se doit de définir « ce qu'est le cas ». Dans le cadre de la présente recherche, le niveau d'analyse du phénomène que nous étudions est l'organisation dans son ensemble. Il s'agit d'appréhender la mise en place du développement durable dans toute l'organisation (dans son ensemble et dans chacune de ses composantes). Le périmètre de collecte des données est intra-organisationnel[104]. Les données recueillies portent tant sur le présent que sur le passé récent de l'entreprise. En effet, l'intégration du développement durable se faisant de façon progressive, il est indispensable de recueillir des données sur le passé à la fois pour cerner au mieux ce processus d'intégration et pour bien

[104] LECOQ (2002) repris par LOUFRANI-FEDIDA (2006, p. 204) estime qu'en fonction du phénomène étudié, le niveau d'analyse peut être l'individu, un groupe, l'inter-organisationnel, les interrelations entre différents niveaux, etc.

comprendre la dimension actuelle du développement durable dans chacune des entreprises. La définition de ce périmètre spatio-temporel permet d'encadrer la phase de recueil des données.

Au cours de la phase de collecte des données, le chercheur interagit avec le dispositif de recueil des données. Il est donc indispensable de qualifier et de maîtriser sa présence au sein du dispositif (BAUMARD et al, 2007). Le rôle et la place du chercheur dans le dispositif de recueil des données déterminent le choix de la technique de collecte des données la plus adéquate. Deux types de données peuvent être collectés : des données dites « primaires » et des données « secondaires ». Les données primaires concernent celles qui sont recueillies par le chercheur lui-même tandis que les données secondaires sont des données qui existent déjà et qui ont été produites par des organisations, des personnes, des sites internet, des références académiques, etc. Les deux types de données sont le plus souvent complémentaires.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons eu recours à trois catégories de sources d'information. Les entretiens (5.3.3.1) et l'observation non participante (5.3.3.2) ont constitué les modalités de collectes des données primaires. Elles ont été associées à la recherche documentaire (5.3.3.3) qui a été notre principale source de données secondaires.
Cette hétérogénéité des sources d'information nous a permis de recueillir des informations que nous n'aurions pas obtenues à l'aide des deux autres, ou le cas échéant de confirmer une information recueillie à l'aide d'une des sources. La mise en application du principe de triangulation permet de combler les limites d'une technique de collecte des données par les vertus des deux autres (DENZIN, 1978)[105].

5.3.3.1 L'entretien comme principale source de données primaires

Il existe plusieurs techniques de collectes des données dans le cadre d'une recherche qualitative. BAUMARD et al. (2007) en dénombrent quatre : l'entretien individuel, l'entretien de groupe, l'observation participante et l'observation non participante[106].
Ils définissent l'entretien comme *« une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou*

[105] DENZIN (1978, p. 291) définit la triangulation comme *« le recours à plusieurs méthodes dans l'étude d'un même phénomène »*.
[106] Nous n'allons pas aborder dans ce chapitre les techniques de collecte des données dans les recherches quantitatives compte tenu de la méthodologie adoptée pour ce travail. Nous renvoyons le lecteur vers l'article de BAUMARD et al. (2007) qui présente l'ensemble des techniques de collecte des données.

inconscient des individus » (op cité, p. 241). Ce mode de collecte des données est en adéquation avec le positionnement épistémologique choisi pour cette recherche car elle vise à interpréter les représentations qu'ont les acteurs de la mise en œuvre du développement durable dans leurs entreprises respectives et de son impact sur les ressources et les compétences. L'entretien a été notre principale source de recueil des données.

Trois temps ont ponctué la période au cours de laquelle nous avons eu recours à la technique de l'entretien pour collecter les données : la détermination des modalités de l'entretien, le choix des personnes à interviewer et les modalités de collecte des données lors des entretiens.

5.3.3.1.1 Le choix d'entretiens semi-directifs

Pour collecter les données, nous avons recouru à des entretiens individuels semi-directifs. Ces entretiens en situation de face à face ont été conduits suivant un guide d'entretien rédigé sur la base de notre revue de littérature. Ce guide qui a servi de trame aux différents échanges a permis d'aborder une série de thèmes que nous avions au préalable défini. A la différence de l'entretien directif au cours duquel le chercheur définit le thème et laisse s'exprimer la personne interrogée, nos entretiens ont été centrés[107] autour des thèmes qui ont structuré notre guide. Ces trois principaux thèmes sont repris dans le tableau suivant.

Tableau n° 21 : Structure du guide d'entretien

Thèmes	Points abordés
Signalétique de l'entreprise et de l'interviewé	- Raison sociale et mission de l'entreprise ; - Fonction et mission(s) de l'interviewé ; - Missions et activités du département ; - Prise de décisions ; - Relations avec les autres départements et avec l'extérieur ; - Valeurs de l'entreprise.
Implémentation du développement durable	- Vision stratégique du développement durable ; - Caractéristiques du développement durable dans l'entreprise ;

[107] MERTON, FISKE et KENDAL (1990) parlent d'ailleurs d'entretien « centré » pour caractériser les entretiens semi-directifs.

	- Services supports et acteurs clés ;
Mise en place du développement durable et ressources et compétences de l'entreprise	- Modalités de mise en œuvre ; -Pratiques managériales ; - Retours d'expérience.

Source : Elaboration personnelle

Le guide d'entretien, présenté en **Annexe 3,** a servi de base à tous nos entretiens[108]. Il a été modifié et/ou adapté en fonction de l'activité de l'entreprise, du poste occupé par l'interviewé, de son caractère (ouvert ou très réticent) et du temps qui nous était accordé. Par exemple, lorsque la personne se montrait très réticente, nous nous sommes abstenu de poser certaines questions qui auraient pu occasionner un blocage. De même, l'ordre des questions n'est pas resté le même. Les questions posées en priorité étaient celles qui entraient directement dans le champ de compétences de la personne interrogée. BAUMARD et al. (2007, p. 242) préconisent au chercheur de la « sagacité » et de la « vivacité ». Plusieurs questions ne figurant pas le guide d'entretien ont néanmoins été posées car à certains moments nous avons eu à rebondir sur les propos tenus par les personnes interrogées ou à développer des idées apparues au cours de la discussion. Le guide a été ajusté en fonction de chaque interlocuteur et ne comporte donc que les principales questions. Comme le précise STAKE (1995)[109], le chercheur doit ajuster le questionnement aux individus aux connaissances qu'ils sont le plus apte à fournir. Il est donc indispensable de prendre en compte la singularité de chaque personne interrogée. Ces recommandations de STAKE et les préconisations de BAUMARD et al. (2007)[110] ont guidé notre action pendant la phase de collecte de données par le biais d'entretien semi-directifs.
Pour ce qui est du déroulement de l'entretien, il a généralement comporté trois parties :

- nous avons commencé par repréciser l'objet de notre recherche, énoncer le déroulement de l'entretien et présenter notre dispositif de collecte des données. Après cela, nous avons demandé aux personnes que nous interrogions si elles avaient des questions et/ou préoccupations particulières. Dans la plupart des cas, elles ont voulu savoir comment allait être utilisé leurs propos ;

[108] Le guide d'entretien était envoyé par courriel à chaque interlocuteur au moment de la prise de rendez-vous afin de leur permettre de préparer les entretiens.
[109] Cité par BAUMARD et al. (2007, p. 242).
[110] BAUMARD et al. (2007, p. 243) : « La flexibilité du chercheur est donc un élément clef du succès de la collecte des données par entretien ».

- à l'issue de ce préambule, nous avons effectué l'entretien en utilisant le guide d'entretien comme trame. Nous avons également utilisé une fiche de synthèse au cours de chaque entretien (**Annexe 4**). En plus de reprendre certaines informations sur le profil de la personne interrogée, elle nous a entre autres permis de noter au cours de l'entretien des points frappants ou des éléments révélateurs, des questions devant être éclaircies dans les entretiens ultérieurs, ou les points sur lesquels il fallait rebondir au cours de l'entretien ;

- lorsque nous terminions chaque entretien, nous demandions systématiquement aux personnes interrogées comment elles avaient vécu cette expérience et si elles pensaient qu'il y aurait d'autres personnes qui pourraient être des interlocuteurs privilégiés dans le cadre de notre recherche. Dans la plupart des cas, elles nous ont recommandé auprès d'une ou plusieurs autres personnes.

Tous les entretiens, excepté un, se sont déroulés dans un climat chaleureux et de confiance. Ils ont duré entre une heure et deux heures et vingt minutes pour le plus long. La plupart des entretiens ont eu lieu dans les locaux des entreprises auxquelles appartiennent les personnes interrogées. Un seul entretien a eu lieu dans une brasserie à Cherbourg. Le planning des entretiens présentant le détail de chaque entretien (date, heure, lieu, fonction de la personne interrogée) se trouve en **Annexe 5**.

5.3.3.1.2. Le choix des personnes interrogées

Le choix des personnes à interroger est déterminant lorsque le chercheur opte pour la technique de l'entretien. Il est impératif de sélectionner des personnes capables de fournir des informations sur le phénomène étudié (RUBIN, 1994). Afin d'avoir une vision à la fois globale et transversale de l'entreprise et du phénomène étudié, il convient de sélectionner plusieurs personnes[111] appartenant à des diverses fonctions de l'entreprise, ayant des niveaux hiérarchiques et/ou de qualifications différents.
Lors de la phase de collecte des données, nous avons interrogé des personnes occupant des postes de direction, des chefs de services, des chargés de mission, des ingénieurs

[111] MILES et HUBERMAN (2003, p. 472) déconseille de n'interroger qu'un seul informateur, peu importe son niveau hiérarchique, et même si celui-ci peut tenir des propos clairs ou être bien informé. Les auteurs parlent de « biais d'élites ».

environnement, des agents opérationnels et techniques, etc. Elles appartenaient à des niveaux hiérarchiques différents. Cela nous a permis d'avoir une vision globale de chaque entreprise et de la mise en œuvre du développement durable. Ces informateurs, selon le terme choisi par MILES et HUBERMAN, étaient rattachés à différentes directions : direction générale, direction du développement durable, direction de la *supply chain* et logistique, direction commerciale, direction des ressources humaines, service QHSE, service communication, etc. Cette diversité nous a permis d'avoir une vision transversale de chaque entreprise et du phénomène étudié.
Cette variété a été obtenue dans les trois cas grâce à notre « parrain » dans chacune des entreprises. Ces personnes dont nous avons relevé l'importance précédemment nous ont orienté et à un certain moment recommandé vers certaines personnes qui seraient susceptibles d'apporter des réponses à nos questionnements. A l'issue de chaque entretien, nous demandions toujours à la personne interrogée si elle pensait qu'il y aurait d'autres personnes qu'il serait intéressant d'interroger. Cela nous a permis d'étendre la liste des personnes interrogées[112] au-delà de celle qui avait été prédéfinie.

Nous avons mis un terme aux entretiens dans chacune des entreprises lorsque que nous avions atteint la saturation théorique, c'est-à-dire lorsque nous avions constaté qu'un entretien supplémentaire ne permettrait pas d'obtenir des informations nouvelles (GLASER et STRAUSS, 1967).

Après avoir présenté les modalités de l'entretien et le mécanisme de choix des personnes interrogées, il convient à présent d'expliciter les modalités de recueil des données.

5.3.3.1.3. Les modalités de collecte des données lors des entretiens semi-directifs

Deux modalités de recueil des données lors des entretiens étaient envisagées au départ : l'utilisation d'un dictaphone ou la prise de notes. Nous n'avons pas souhaité prendre des notes au cours des entretiens car en plus d'être extrêmement contraignante, elle ne permet pas au chercheur de se concentrer sur le discours et le raisonnement de l'informateur, ou sur l'environnement dans lequel s'effectue l'entretien. Il est donc difficile de créer ou de maintenir une interaction au cours de l'entretien. De plus, la prise de notes ne permet pas toujours de restituer fidèlement les propos des personnes interrogées. Nous avons donc privilégié

[112] La liste des personnes interrogées est présentée pour chacun des cas dans le prochain chapitre qui est consacré à la présentation des cas.

l'enregistrement des entretiens à l'aide d'un dictaphone. Le choix de ce mode de collecte des données a fait l'objet d'une négociation préalable avec les « parrains » que nous avions désigné dans chaque entreprise. Dans les trois entreprises retenues, il nous avait été recommandé de demander l'accord de chaque informant quant à l'utilisation du dictaphone. Avant chaque entretien, nous avons précisé que nous utilisions un dictaphone et expliqué ce que nous ferions des enregistrements. Nous avons également garanti à chaque interlocuteur qu'il ne serait pas nommément cité. Toutes les personnes interviewées ont adhéré à cette démarche. Une personne interrogée nous a néanmoins paru très méfiante. Afin de la mettre en confiance, nous lui avons donné le dictaphone afin qu'elle suspende l'enregistrement tous les fois qu'elle ne souhaitait pas être enregistrée. Cette proposition lui a convenu. Les parties non enregistrées ont fait l'objet d'une prise de notes.

L'étape qui a aussitôt suivi la réalisation des entretiens a été celle de leur retranscription intégrale *via* le logiciel de saisie de texte *« Microsoft Word »*. Nous avions convenu de retranscrire les entretiens sous un délai allant de quarante-huit heures à soixante-douze heures comme cela est le plus souvent recommandé. Cependant, plusieurs entretiens ont été réalisés dans des délais très courts et ne nous ont pas toujours permis de respecter ce délai.
Au cours des entretiens, certains tableaux, diagrammes ou documents nous ont été présentés, voire commentés. Quand nous ne pouvions les obtenir, nous notions le maximum d'informations dès que nous franchissions les portails des différentes entreprises.

Au terme de chaque retranscription, nous avons effectué un rapprochement entre les textes saisis et les enregistrements afin de vérifier qu'il n'y avait pas d'erreurs ou d'omissions pour y apporter d'éventuelles corrections. L'ensemble des textes retranscris correspond à plus de six cent pages saisies ; chaque texte faisant entre quinze et quarante-sept pages[113]. Ce travail long et fastidieux était nécessaire et primordial pour l'analyse des données. Ces textes ont été à la base du codage et de l'analyse des données dont la démarche sera présentée dans la prochaine section.

Les entretiens semi-directifs ont été la principale source de recueil des données primaires de cette recherche. Une seconde source de collectes de données primaires a été associée en

[113] Un exemple d'entretien retranscrit est présenté en **Annexe 6.**

complément de cette dernière : il s'agit de l'observation non participante, encore appelée observation « flottante ».

5.3.3.2. L'observation flottante comme deuxième source de données primaires

L'observation est une technique de recueil de données par laquelle le chercheur observe, de façon directe, des processus, des attitudes ou des comportements au cours de la période qu'il passe dans une entreprise. Elle est un mode de recueil de données alternatif à l'entretien (BAUMARD et al., 2007).

Au cours de notre recherche empirique, nous avons privilégié une observation d'un point de vue externe, c'est-à-dire non participante. EVRARD et al. (2000) distinguent deux formes d'observation non-participante : une observation systématique qui consiste à mener les mêmes observations avec un dispositif commun à toutes les entreprises, et une observation non-systématique ou « flottante » qui consiste à relever de façon non-systématique lors des visites sur le terrain des indicateurs, des gestes, des attitudes ou des faits marquants (YIN, 1989). Notre observation s'inscrit dans cette seconde perspective. Nous n'avons fait usage d'aucune grille d'observation.

Lors de chaque entretien, nous avons particulièrement porté notre attention sur les attitudes des acteurs lors des entretiens (réponses instantanées ou non, utilisation de documents ou graphiques), la connaissance de la problématique du développement durable et de sa mise en œuvre dans l'entreprise, sur les lieux où se sont déroulés les entretiens (instauration du tri sélectif dans les bureaux, lumières dans les couloirs, affichages des certifications ou des chartes en lien avec le développement durable,…), les conditions de travail des salariés (ergonomie, sécurité, climat de travail), etc. Toutes les observations ont été notées dans les classeurs réservés pour chacune des entreprises. Ces notes d'observation nous ont permis d'une part de mieux cerner le contexte de chaque entreprise, et d'autre part de confronter les propos de nos interlocuteurs à nos observations. Ces notes nous ont également permis de nous remémorer le contexte de chaque entrevue lors du traitement des données.

Le recours à ce mode de recueil de données s'est avéré nécessaire et complémentaire aux entretiens réalisés. Grâce à nos observations, nous avons pu obtenir plusieurs informations qu'il était difficile d'obtenir ou de vérifier au cours des entretiens. Il s'agit notamment de celles relatives à la communication visuelle et digitale.

Ces deux modes complémentaires de recueil des données nous ont permis d'obtenir plusieurs informations mais n'ont cependant pas été suffisants. Afin de pallier cette insuffisance, nous avons utilisé une source secondaire : la documentation.

5.3.3.3. La documentation comme source de données secondaires

La documentation a été, dans l'ordre, le premier mode de recueil des données auquel nous avons recouru et en termes d'importance dans le dispositif de recueil des données, notre deuxième source d'informations. La recherche documentaire est le seul mode de collecte des données qui a été mobilisé bien avant de début des études de cas proprement dit. C'est grâce à la documentation que nous avons pu identifier les cas potentiels (en amont) et mieux découvrir les entreprises concernées par l'étude de cas avant d'aller sur le terrain. L'analyse documentaire a été la période au cours de laquelle nous avons pu nous familiariser avec les procédures, les expressions et les spécificités internes de chaque organisation. C'est d'ailleurs à ce titre que WACHEUX (1996) note que les documents constituent la mémoire de l'organisation. Ils informent sur l'histoire de l'entreprise, les décisions prises et les actions mises en œuvre, les activités développées, etc., (ESSID, 2006).

L'utilisation de cette technique de collecte de données s'est avérée très utile car en plus de s'inscrire dans une approche de triangulation, elle nous a fourni des informations à la fois riches et primordiales. La problématique du développement fait l'objet de nombreuses publications académiques et communications d'entreprises (rapports d'activités et/ou de développement durable, brochures, plaquettes commerciales, communication digitale et numérique, etc.).

Au cours de l'analyse documentaire, nous avons examiné deux types de documents pour chacun des cas étudiés :

- **Des documents externes :** il s'agit des documents accessibles au public. Nous avons systématiquement visité et analysé les sites internet de chaque entreprise. Ils nous ont fourni des informations sur l'historique des entreprises, leurs organisations respectives, les détails de leurs activités, etc. Nous avons particulièrement scruté les rubriques consacrées au développement durable. Sur les sites internet de chaque entreprise, nous avons pu télécharger les rapports de développement durable, les rapports d'activités, les

chartes en lien avec le développement durable, les attestions de certifications, etc. Bien que cette recherche ait été primordiale, nous ne nous sommes pas arrêté à ce stade. Nous avons également recherché des informations sur les entreprises en utilisant des moteurs de recherche, notamment Google et YouTube. Le site internet de l'AFNOR a été une source d'informations inestimable. Toutes les informations obtenues ont également été très utiles lors de l'analyse des données. Enfin, avant chaque entretien, nous avons fait une recherche sur les personnes interrogées. Nous avons pour cela recouru aux réseaux sociaux Facebook, Viadeo et Linkedin. Cela nous a permis de prendre connaissance des profils et des parcours de nos interlocuteurs avant les entretiens.

- **Des documents internes :** il s'agit de l'ensemble des documents inaccessibles ou difficilement accessibles pour toute personne externe à l'entreprise. En dépit de caractère confidentiel de certains documents ou de leur usage interne, nous avons pu obtenir certains rapports et graphiques, des PowerPoint de comité de direction, des captures d'écran d'intranet, des photos, etc. Toutes ces informations ont été utilisées lors de l'analyse des données. Elles ont été d'une grande importance pour comprendre et appréhender la mise en œuvre du développement durable dans les différentes organisations.

La recherche documentaire a été d'une très grande importance pendant tout notre processus de recherche. Elle s'est poursuivie au-delà de la période au cours de laquelle nous avons mené des entretiens. Lors de l'analyse des résultats, nous avons à plusieurs reprises sollicité certaines personnes par courrier électronique pour obtenir des documents qui nous permettrait de corroborer ou d'infirmer certaines affirmations. La documentation a véritablement été complémentaire aux entretiens.

Toutes ces sources nous ont permis de collecter de multiples données (retranscription, notes d'observation, documentation, vidéos, site internet, etc.). Afin de les classer, de les traiter et de les analyser, nous avons eu recours à des outils d'analyse et de traitement qui seront exposés dans la section suivante.

5.4. De l'analyse des données

L'analyse des données est l'une des étapes cruciales de la démarche de recherche. Elle détermine la validité et la fiabilité des résultats. EISENHARDT (1989) insiste d'ailleurs sur la nécessité, dans le cadre de recherche qualitative, de décrire la démarche utilisée pour analyser les données.

WACHEUX (1996, p. 227) définit l'analyse des données comme une phase qui *« consiste à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration »*. Afin de procéder à l'analyse des données, nous avons retenu la méthodologie proposée par MILES et HUBERMAN (2003) qui s'articule autour de deux étapes : la réduction et la présentation des données d'une part, et l'analyse des résultats (intra-cas et inter-cas) d'autre part. La deuxième étape faisant l'objet des chapitres 7 et 8, dans la présente section, nous n'aborderons que les aspects relatifs à la réduction et la présentation des données.

5.4.1. La réduction des données

Notre étude empirique est composée de trois monographies. Nous effectuerons une étude détaillée et complète de chacun des cas sélectionnés. Pour cela, nous avons choisi l'analyse de contenu comme méthode d'analyse des entretiens et de la documentation. BERELSON (1952) décrit l'analyse de contenu comme une *« technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter »*. Elle permet de traiter l'ensemble des données fonction de la problématique de recherche sans pour autant altérer le sens initial (ROBERT et BOUILLAGUET, 1997). Des règles claires de traitement doivent néanmoins être préétablies afin que tout autre chercheur les appliquant aboutisse à des résultats similaires. C'est en cela que l'auteur parle de description objective.

Plusieurs étapes constituent des préalables à l'analyse de contenu : la retranscription des entretiens, l'élaboration de fiches de synthèse d'entretien, le choix de la documentation à utiliser, etc. Ces étapes ont été abordées dans la section précédente.

L'analyse de contenu comporte deux étapes clés : l'élaboration des codes et le codage des unités.

5.4.1.1. L'élaboration des codes

La catégorisation[114] est une opération qui consiste à élaborer une grille de codes, c'est-à-dire des rubriques au sein desquelles seront classées des données ayant des caractères communs. MILES et HUBERMAN (2003, p. 112) décrivent le code comme un générique, *« une étiquette »* attribuée à une partie d'un texte, à une phrase ou à paragraphe. Ils recommandent d'ailleurs de catégoriser les données afin de d'organiser la masse d'information dont dispose le chercheur en plusieurs unités d'analyse. Pour ROBERT et BOUILLAGUET (1997, p. 31), l'élaboration des codes est une phase déterminante car l'analyse des résultats va *« prendre appui sur les éléments mis à jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié »*. Pour GRAWITZ (2001), la catégorisation est la phase la plus importante de l'analyse de contenu. Les catégories doivent être :

- exhaustives : l'ensemble du contenu doit pouvoir être classé dans les différentes catégories. Cette caractéristique correspond au caractère « systématique » dont parle BERELSON (1952) dans la définition de l'analyse de contenu susmentionnée ;
- objectives : les définitions des catégories doivent être permettre à d'autres chercheurs d'aboutir à un codage similaire ;
- pertinentes : les catégories doivent être en lien avec l'objectif de recherche et le contenu analysé.

MILES et HUBERMAN (2003) recensent trois méthodes de catégorisation :

- une catégorisation *a priori* : la liste des codes est élaborée avant la phase empirique. Les rubriques sont constituées sur la base du cadre conceptuel ;
- une catégorisation *a posteriori :* aucune catégorie n'est définie avant l'étude empirique. Les catégories émergent des contextes d'études et des données collectées. A l'inverse de la première, il s'agit d'une approche totalement inductive.
- une catégorisation « mixte » : une première liste regroupant les principaux codes est préétablie lors de la construction du cadre conceptuel. Cette liste est par la suite enrichie avec les codes ayant émergé de l'étude empirique.

[114]La catégorisation est l'opération relation à l'élaboration des codes ou catégories. Plusieurs auteurs dans la littérature utilisent le terme de « catégorie » pour parler de code.

Nous avons opté pour la première approche. Nous avons élaboré les catégories avant notre étude sur le terrain. La littérature a servi de support à l'élaboration des catégories.

L'objectif de ce travail est de comprendre comment le développement durable est implémenté dans les entreprises, et de quelle façon il a un impact sur leurs ressources et compétences. Au regard de cet objectif de recherche, notre grille de codes comporte deux principaux thèmes : le développement durable (DD) et les compétences (COMP). Le premier thème comporte deux sous-thèmes[115] : DD-RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et DD-ME (management environnemental). Le deuxième thème comprend les 4 catégories de compétences identifiées dans la littérature : organisationnelles (COMP-ORG) ; humaines (COMP-HUM) ; de production (COMP-PROD) et marketing (COMP-MKT). Par la suite, nous avons rassemblé sous ces méta-codes les composantes des différentes compétences présentées dans le chapitre 4. Ainsi, les codes VAL (valeurs), MISS (missions), OBJT (objectifs), STRU (structure organisationnelle), SMG (système de management) sont rattachés au méta-code COMP-ORG. De même, les codes FORM (formation), RECR (recrutement) et EXTR (externalisation) ont été rassemblés sous le méta-code COMP-HUM. Le méta-code COM-PROD regroupe les codes RECH (recherche et développement), ACHA (achats et approvisionnements) et TECH (technologie). Enfin, le méta-code COMP-MKT comprend trois codes : COMR (commercialisation), COM-INT (communication interne), COM-EXT (communication externe).

Tableau n° 22 : Grille de codage

THEMES	**META-CODES** (dimension théorique)	**CODES**	**DESIGNATION**
Développement durable	DD	RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
		ME	Management environnemental
Compétences	COMP-ORG	VAL	Valeurs
		MISS	Missions
		OBJT	Objectifs
		STRU	Structure organisationnelle

[115] SAVALL et ZARDET (2004) préconisent de structure les catégories (thèmes) en « sous-thèmes », voire en « sous-sous-thèmes » afin d'ordonner efficacement les données.

		SMG	Système de management
	COMP-HUM	FORM	Formation
		RECR	Recrutement
		EXTR	Externalisation
	COMP-PROD	RECH	Recherche et développement
		ACHA	Achats et approvisionnements
		TECH	Technologie
	COMP-MKT	COMR	Commercialisation
		COM-INT	Communication interne
		COM-EXT	Communication externe

Source : Elaboration personnelle

Après avoir présenté la démarche de catégorisation nous ayant permis d'aboutir à la grille des codes ci-dessus exposée, il convient à présent d'aborder la deuxième étape clé de l'analyse de contenu, à savoir : le codage des unités.

5.4.1.2. Le codage des unités

Cette étape consiste à déterminer l'unité de sens retenue, c'est-à-dire le segment de contenu qui sera inséré dans les différentes catégories ou sous-catégories, voire sous-sous-catégories (ROBERT et BOUILLAGUET, 1997, p. 30). Pour traiter nos données, nous avons retenu l'unité de sens comme niveau d'analyse. Notre emploierons donc une méthode thématique. L'unité de sens peut correspondre à une phrase, à un groupe de phrase ou à un paragraphe. Le principal critère est le sens. Nous ne nous intéresserons pas à la forme et à l'enchainement du discours (analyse formelle), ni à la façon dont les mots ou les éléments du discours sont agencés (analyse structurale). Autrement dit, au-delà des mots, c'est leur signification qui est déterminante.

L'analyse thématique est la plus adaptée à notre recherche car lors de notre présence sur le terrain, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs sur la base d'un guide d'entretien structuré autour de différents thèmes (*cf.* 5.3.3.1.1). L'analyse thématique découpe de façon transversale ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème, à la même catégorie.

Enfin, nous tenons à préciser, d'une part, que nous n'avons pas effectué un codage systématique et intégral des entretiens. Seuls les contenus se rapportant aux thèmes pré-identifiés ont été codés car certains propos n'avaient aucun rapport avec notre objectif de recherche.
D'autre part, à l'exception de deux entretiens pour lesquels nous avons effectué un double codage avec autre chercheur afin de vérifier le caractère exhaustif des catégories[116], toutes nos données n'ont été codées que par nous-même. Les analyses résultent donc de notre interprétation.

5.4.2. Le choix et l'apprentissage du logiciel

Dans un premier temps, nous avons codé l'intégralité de nos données de façon manuelle. Par la suite, nous avons eu recours à l'outil informatique car les logiciels de traitement de données qualitatives aident au codage des unités de sens et simplifient le classement des données. Il existe plusieurs logiciels d'analyse des données qualitatives. Les plus utilisés pour l'analyse de contenu sont : ATLAS/Ti, NUD*IST, NVIVO, HyperResearch, MAXQDA, QDA Miner, Weft QDA, Qualrus et Ethnograph. Nous avons opté pour le logiciel NVIVO. Dans les paragraphes suivants, nous allons expliciter notre choix ainsi que le processus d'apprentissage du logiciel.

❖ Le choix du logiciel NVIVO

Nous avons utilisé la dernière version du logiciel : NVIVO 11 car en sus d'être la plus récente, elle est également la plus complète. Ce logiciel offre de nombreuses possibilités d'analyse et d'exploration dont les deux plus importantes sont : la création de matrice pour observer les réponses fournies par chaque groupe et la possibilité d'établir des relations entre les données. Il permet de produire rapidement des éléments de synthèse ou de croisement.
A la différence d'un logiciel comme Alceste qui peut effectuer des regroupements et autres traitements sans l'intervention du chercheur, le logiciel NVIVO est sous le contrôle total du chercheur de son paramétrage initial (propriété du projet) au traitement des données. Il est une version améliorée, voire moderne du logiciel NUD*IST.

Le logiciel NVIVO permet principalement :

- de coder aisément les données (une démo est incorporée dans le logiciel) ;

[116] MILES et HUBERMAN (2003) le recommandent afin de réduire le biais relatif à la position et à la vision du chercheur.

- d'importer et coder des textes (Word, PDF, etc.), des tableaux de données, des photos, des vidéos, des sons, des pages internet et des réseaux sociaux avec NCapture ;
- de modifier sans difficulté la grille de codage (ajout, modification ou suppression) ;
- d'affecter plusieurs codes à un même segment de texte ;
- d'identifier les sources de chaque segment codé ;
- de proposer des représentations graphiques ;
- d'effectuer des requêtes textuelles (occurrence de mots), d'encodages (afficher une combinaison de nœuds[117] et d'attributs), d'encodage matriciel (croisement entre nœuds et schéma de codage), requête de comparaison d'encodage (comparaison lors d'un double-codage) ;
- d'intégrer de très grandes données quantitatives ;

Ces fonctions ont été déterminantes dans le choix du logiciel utilisé. Cependant, au-delà de toutes ces fonctions proposées par le logiciel NVIVO qui ont motivé notre choix, il est relativement difficile à prendre en main. Il nécessite un degré d'expertise élevé.

❖ L'apprentissage du logiciel NVIVO

Après avoir choisi le logiciel NVIVO pour le traitement de nos données, nous avons entrepris plusieurs démarches afin de nous initier à ce logiciel auquel nous n'avions jamais eu recours dans le passé. Dans un premier temps, nous avons découvert le logiciel par le biais d'un manuel publié par QSR international, l'éditeur du logiciel. Ce manuel, bien que très limité et à vocation essentiellement commerciale, a été la première étape de notre phase d'apprentissage. Par la suite, nous avons visionné plusieurs tutoriels et démonstrations publiés sur *YouTube* par QSR international ainsi que de nombreux chercheurs francophones et anglophones. Cette deuxième phase nous a permis de prendre connaissance de toutes les potentialités du logiciel NVIVO.

Dans un second temps, nous avons téléchargé la version d'essai d'une durée de validité de 30 jours afin de nous familiariser avec l'interface et les différentes fonctions de NVIVO 11. Cette étape a été très utile mais insuffisante au regard de la complexité du logiciel, de nos objectifs de recherche et du caractère totalement nouveau qu'il revêtait.

[117] Dans le logiciel NVIVO, les nœuds correspondent aux codes ou catégories.

Afin de remédier à toutes ces difficultés, nous avons, dans un troisième temps, recouru à l'expertise d'un cabinet de formation à Paris qui est également le représentant légal de l'éditeur du logiciel. Au cours de cette formation d'une journée, nous avons pu acquérir les bases afin de pouvoir travailler de façon autonome. A l'issue de la formation, nous avons acquis le logiciel. Cette troisième phase a été la plus déterminante du processus d'apprentissage du logiciel.

Au terme de cette section consacrée à la préparation à l'analyse des données, il parait judicieux de préciser que les logiciels sont des outils d'aide pour le codage, l'organisation et la présentation des données. Ils n'analysent pas et n'interprètent pas les données. Ce rôle reste dévolu au chercheur.

Synthèse du chapitre :

Ce chapitre a été consacré à la présentation de notre dispositif méthodologique. Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une approche qualitative car il s'appuie sur les interprétations qu'ont les acteurs de la mise en place du développement durable dans leurs entreprises respectives et sur plusieurs documents. Le paradigme épistémologique pour lequel nous avons opté est l'interprétativisme. L'objectif de ce travail est de comprendre comment le développement durable est implémenté dans les entreprises par les acteurs, et de quelle façon il a un impact sur leurs ressources et compétences. Il a pour ambition de développer une compréhension de l'intégration du concept de développement durable dans l'entreprise.

De même, au cours du présent chapitre, nous avons explicité notre démarche de recherche. Elle s'articule autour d'une étude de cas multiple dans le cadre d'une réplication littérale. Après avoir détaillé les processus d'identification et de sélection des cas, il s'en est suivi un exposé de notre dispositif de recueil des données. Trois modes de collectes de données ont été associés : des entretiens semi-directifs, la documentation et l'observation non-participante. Les deux premières techniques ont été au cœur de notre dispositif tandis que l'observation non-participante a eu une importance plus minime. La mobilisation de ces trois modes de recueil des données s'est inscrite dans le cadre de la mise en application du principe de triangulation. Nous avons par la suite présenté les étapes préalables à l'analyse des données.

Le prochain chapitre sera dédié à la présentation des entreprises qui ont fait l'objet des études de cas. Il décrira pour chaque entreprise, ses caractéristiques, ses pratiques, sa politique de développement durable, etc.

CHAPITRE 6 : PRÉSENTATION DES CAS ETUDIÉS

Plan Du Chapitre 6 : Présentation des cas étudiés

6.1. Robert BOSCH : leader international des technologies et des services
6.1.1. Présentation générale du groupe BOSCH
6.1.1.1. L'usine de fabrication de Mondeville : un site pionnier.
6.1.2. L'établissement BOSCH Mondeville et le Développement durable
6.1.2.1. Implémentation et mise en œuvre du développement durable chez BOSCH
6.1.2.2. Certifications et reconnaissances de l'établissement de Mondeville
Conclusion de la présentation du cas BOSCH

6.2. LEGALLAIS : leader français de la quincaillerie professionnelle
6.2.1. Présentation de LEGALLAIS
6.2.2. La démarche développement durable de LEGALLAIS
6.2.2.1. Implémentation et mise en œuvre du développement durable chez LEGALLAIS
6.2.2.2. Certifications et reconnaissances de l'entreprise LEGALLAIS
Conclusion de la présentation du cas LEGALLAIS

6.3. EDF : premier électricien français

6. Présentation des cas étudiés

Après avoir présenté le dispositif méthodologique et la démarche de recherche qui ont guidé ce travail, il convient à présent de décrire les cas étudiés. Cette présentation exposera pour chaque entreprise, ses caractéristiques principales c'est-à-dire sa fiche signalétique, sa présentation générale, son organisation et se focalisera par la suite sur les caractéristiques de la politique de développement durable (mise en œuvre, méthodes et moyens mobilisés). Elle permettra aussi de vérifier la validité des critères d'échantillonnage théorique définis dans le précédent chapitre. Il s'agissait notamment de :

- l'existence d'une politique de développement durable formalisée ;
- l'existence d'une entité permanente en charge de la mise en œuvre de la politique de développement durable ;
- la détention de certifications ISO 14001 et ISO 9001 ;
- l'implantation sur le territoire français et un effectif de plus de 500 salariés.

Ce chapitre qui précède l'analyse et la présentation des résultats nous permettra de mieux connaître les contextes de chaque entreprise ; ce qui est indispensable dans le cadre de la posture épistémologique et de l'approche méthodologique pour lesquelles nous avons optées. Afin de distinguer chaque entreprise et de mieux différencier le contexte de chacune d'entre elles, nous les présenterons successivement. Ce chapitre s'articulera donc autour des trois cas étudiés à savoir : BOSCH (6.1), LEGALLAIS (6.2) et EDF (6.3).

L'ensemble des informations utilisées pour la présentation des différents cas a été obtenu lors de la phase de collecte des données[118]. Ces informations résultent des entretiens, des rapports d'activités et de développement durable, de l'analyse des sites internet, des plaquettes commerciales et de l'observation non-participante. Elles ont été recueillies sur une période allant de Mai 2015 à Août 2016. Deux des trois entreprises que nous avons étudiées, BOSCH et LEGALLAIS, ont tenu à valider les informations relatives à leurs présentations avant toute publication. Très peu de modifications ont été apportées à l'issue de leurs relectures.

[118] Toutes ces informations ayant été collectées lors de la phase de collecte des données, il est possible qu'à la date d'aujourd'hui certaines évolutions aient eu lieu dans chaque entreprise.

6.1. Robert BOSCH : leader international des technologies et des services

6.1.1. Présentation générale du groupe BOSCH

Le groupe BOSCH a été créé par Robert BOSCH à Stuttgart (Allemagne) en 1886 sous la dénomination *« Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik »* signifiant « Ateliers de mécanique de précision et d'électrotechnique ». Il est spécialisé dans les secteurs des technologies et des services. Il dispose d'une structure actionnariale peu commune car son capital est détenu à 92% par « *Robert Bosch Stiftung Gmbh* » qui est une fondation d'utilité publique œuvrant dans les domaines de la science et de la recherche, de l'éducation, de la santé et l'action humanitaire, la culture, etc. Les parts restantes sont détenues par la famille BOSCH (7%) et la Robert BOSCH Gmbh (1%).

Leader international dans les technologies et les services, le groupe BOSCH compte 375.000 collaborateurs dans le monde[119]. Ces activités se structurent autour de quatre grands pôles : les solutions pour la mobilité, les techniques pour les énergies et les bâtiments, les techniques industrielles et les biens de consommations (outillage électroportatif, accessoires, électroménager, instruments de mesure et outils de jardin). Les solutions pour la mobilité qui restent à ce jour l'activité principale du groupe ont généré près de 68% du chiffre d'affaires de l'année 2014. Le groupe BOSCH est l'un des principaux équipementiers dans le monde. Ses domaines d'expertise en lien avec les solutions pour la mobilité sont : les techniques d'injection et périphériques pour moteurs à combustion ainsi que les diverses solutions pour véhicules électriques, les systèmes de sécurité et d'assistance, le multimédia, la communication inter-véhicules, les concepts d'atelier et techniques, et les services destinés à la rechange automobile. A ce jour, le groupe BOSCH, avec ses 440 filiales et sociétés régionales, est implanté dans environ 60 pays. Le groupe BOSCH a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 49 milliards d'euros.

Le groupe BOSCH est présent en France depuis 1899. L'ouverture de sa première unité de fabrication en France remonte à l'année 1905. Elle fut également la première unité de fabrication implantée hors du territoire allemand. BOSCH France compte aujourd'hui 7800 salariés[120] et 24 sites (dont 10 dédiés à la recherche et développement) sur l'ensemble du

[119] Effectif du groupe BOSCH au 31 Décembre 2015.
[120] Effectif de BOSCH France au 31 Décembre 2015.

territoire français. Toutes les activités du groupe BOSCH sont aujourd'hui représentées en France.

Figure n° 37 : Implantations de BOSCH en France

Source : Rapport de développement durable Bosch France 2014

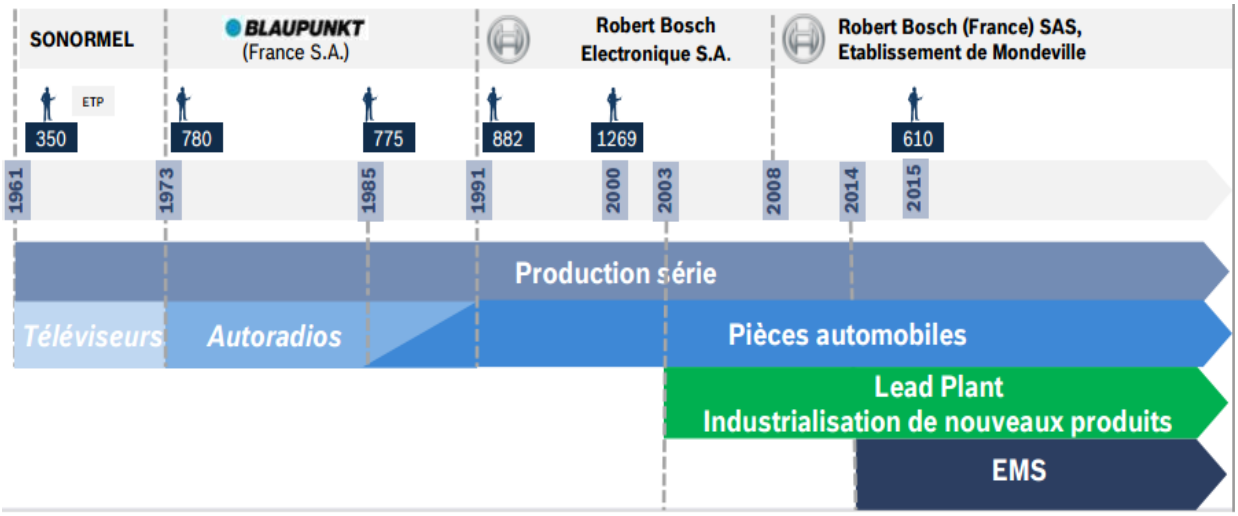
Le site pilote de notre étude de cas a été l'usine de fabrication de Mondeville que nous allons maintenant présenter brièvement.

6.1.1.1. L'usine de fabrication de Mondeville : un site pionnier.

Créée en 1961, l'usine de Mondeville appartenait à l'entreprise SONORMEL qui était spécialisée dans la fabrication des téléviseurs. Cette usine a intégré le groupe BOSCH en 1973 à la suite d'une acquisition par sa filiale *Blaupunkt* dont l'activité était la fabrication des autoradios avant de devenir successivement « Robert Bosch Electronique S.A » en 1991 puis « Robert Bosch (France) SAS, Etablissement de Mondeville » en 2008. Le site de Mondeville compte près de 610 salariés[121].

[121] Effectif du site de Mondeville au 1er Janvier 2015.

Figure n° 38 : Historique du site BOSCH Mondeville

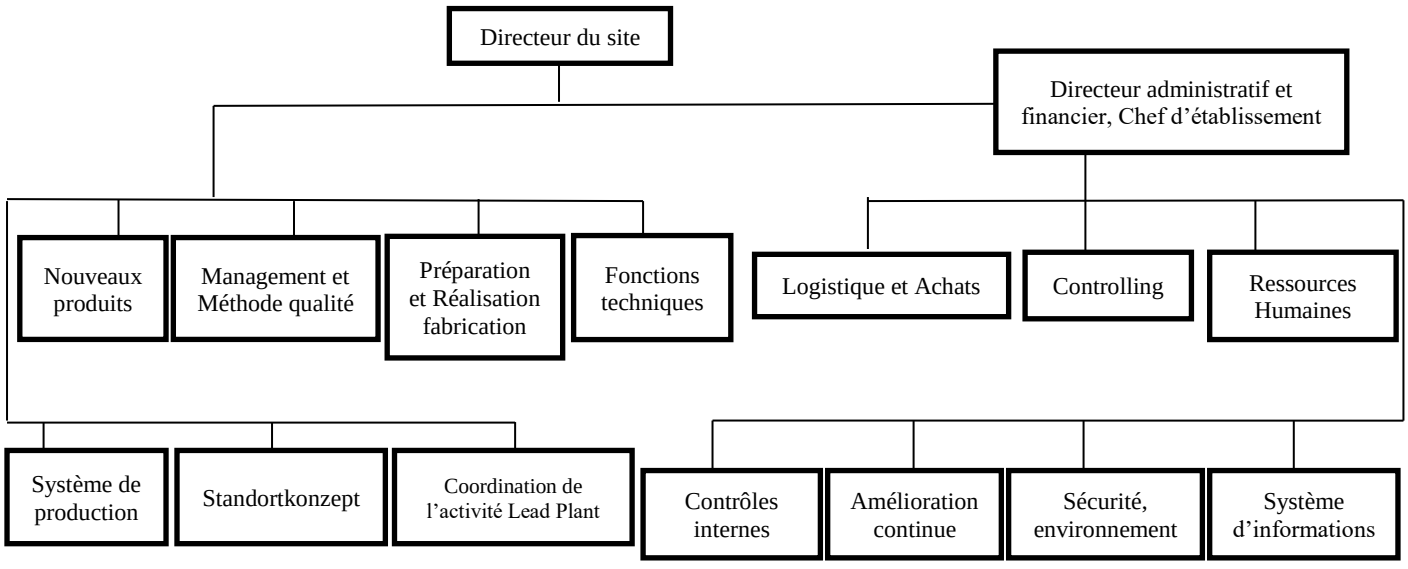


Source : Rapports BOSCH 2014

En dépit des toutes ces évolutions, l'usine de Mondeville a toujours été caractérisée par une seule et même activité phare : *« l'insertion de composants électroniques sur circuits imprimés »*. Le site de Mondeville est une « usine pilote » de BOSCH France en matière de production et d'innovation. Elle a par exemple été la première usine française du groupe à avoir produit « l'*e-bike* » (vélo électrique) et le *« PowerCut »* (coupe-circuit pour panneaux solaires).

L'établissement de Mondeville a une direction bicéphale, un Directeur de site et un chef d'établissement qui est également Directeur administratif et financier. L'organisation détaillée de l'entreprise est présentée dans la figure suivante.

Figure n° 39 : Organisation de l'établissement de Mondeville



Source : Rapport BOSCH 2015

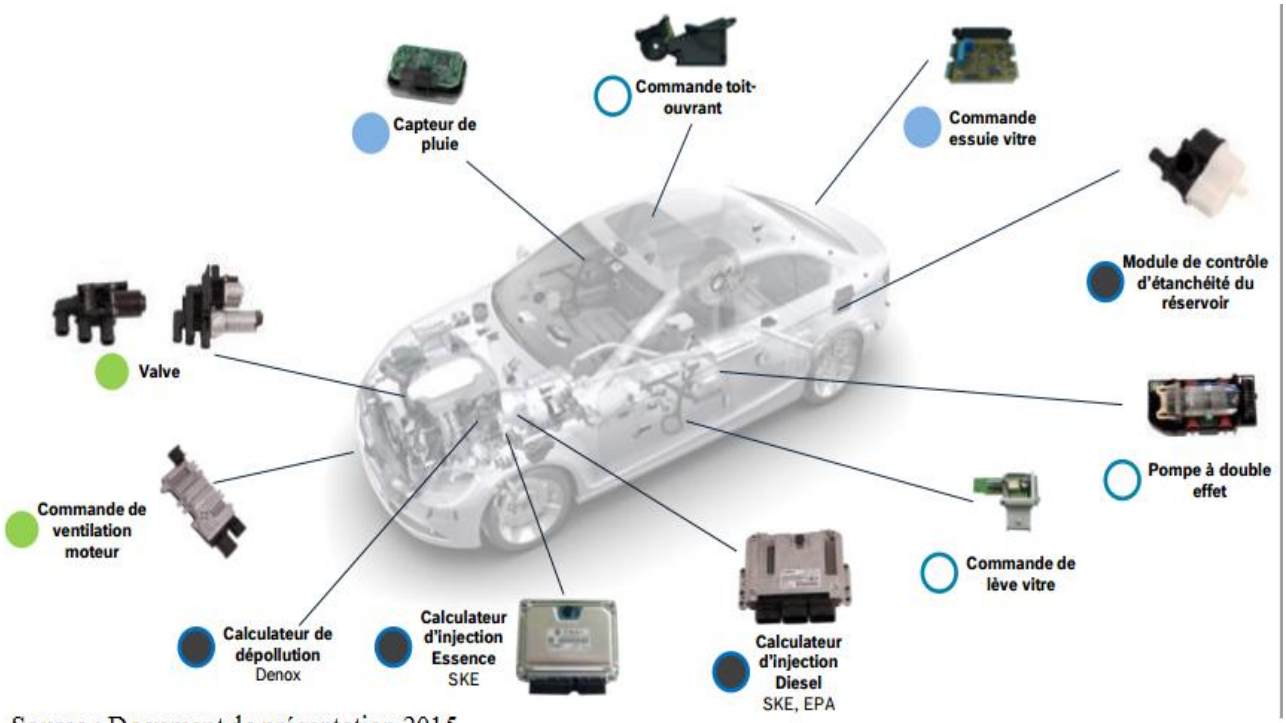
L'activité de l'établissement de Mondeville se développe autour de deux axes majeurs d'activités :

- *« Bosch Business Mobility »* (BBM) : c'est le principal axe de développement du site. Il concerne les produits électroniques, mécaniques et mécatroniques fabriqués pour les clients appartenant au secteur de l'automobile. La figure suivante présente les principaux produits fabriqués sur les lignes de production de l'usine de Mondeville.

> *« Tous les produits qui sont fabriqués ici sont à base d'Electronique ou alors de Mécatronique, c'est-à-dire un peu de la mécanique avec l'électronique, ils ont tous une fonction de commande de quelque chose par exemple on fabrique des modules qui vont nous permettre de réguler la vitesse d'essuyage des parebrises. On va par exemple travailler pour fabriquer des produits qui vont nous permettre de d'activer des lève-vitres »*.[122]

La figure ci-dessous présente l'ensemble des produits appartenant aux « secteurs pour la mobilité » qui sont fabriqués dans l'établissement de Mondeville.

Figure n° 40 : Produits « BBM » fabriqués à Mondeville



Source : Document de présentation 2015

[122] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 Mai 2015.

L'usine de Mondeville fabrique des produits pour la quasi-totalité des constructeurs automobiles dans le monde, de Fiat ou de Tata à Ferrari ou Jaguar en passant par Ford, Peugeot, Audi, Bentley, Toyota, Mercedes Benz, Volvo, Rolls Royce, Hyundai, Mazda, BMW, Chrysler, Nissan, Skoda, Porsche, etc. Le groupe BOSCH, et plus particulièrement l'établissement de Mondeville, est un acteur majeur de la chaîne de valeur de l'industrie automobile. Cette industrie accorde un très grand intérêt aux préoccupations environnementales, et plus globalement au développement durable. Le récent scandale mettant en cause le constructeur *Volkswagen* relève une fois de plus la place qu'occupe cette problématique dans l'industrie automobile[123].

- *« Electronic Manufacturing Services »* (EMS) : cet axe relativement nouveau regroupe toutes les offres de services pour le développement, l'industrialisation et la production de systèmes connectés. Il s'agit par exemple de systèmes comme le LI-FI qui est une technologie de communication sans fil (à l'image du wifi) basée sur l'utilisation de la lumière visible. Cette technologie est réputée économique et écologique car elle n'augmente pas la consommation énergétique de l'infrastructure qui en est équipée.

> *« On est en train de démarrer une nouvelle activité, ce qu'on appelle le NEW BUSINESS. Il s'agit des activités de fabrication de petite électronique pour commander un tas d'applications qui sont dans l'air du temps, qui sont dans l'entreprise ou dans la maison connectée ».*[124]

En dépit de la volonté stratégique de l'établissement de Mondeville de diversifier ses axes d'activités, son cœur de métier demeure le secteur automobile ; ce qui justifie son rattachement à la division *« Automotive Electronics »*. L'usine de Mondeville n'est en revanche

[123] Après la publication d'un rapport par une organisation non gouvernementale américaine spécialisée dans les transports propres en Mai 2014 qui a alerté l'agence de l'environnement américaine, les véhicules du groupe Volkswagen (Audi, Porsche, Seat, Skoda, Lamborghini, etc.) ont été mis en cause dans une fraude aux tests antipollution. Le 20 Septembre 2015, l'entreprise allemande a reconnu avoir trompé les contrôleurs américains sur les niveaux d'émission polluante de ses véhicules depuis 2009 grâce à un logiciel qui réduisait les émissions de gaz uniquement lorsque les véhicules étaient soumis à des tests dans des conditions prédéfinies. D'après les chiffres communiqués par l'entreprise, ce scandale concerne 946.092 véhicules en France, 482.000 véhicules aux Etats-Unis et 11 millions de véhicules dans le monde. En sus de l'impact que ce scandale peut avoir sur la confiance des consommateurs, les deux premières conséquences immédiates ont été la démission du Président du Directoire du groupe et la perte de plus de 35% de la capitalisation boursière du groupe entre le lundi 21 Septembre et mardi 22 Septembre 2015.

[124] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 Mai 2015.

pas concernée par d'autres secteurs pour lesquels la marque BOSCH a pourtant développé une notoriété comme l'électroménager ou l'outillage électroportatif.

6.1.2. L'établissement BOSCH Mondeville et le Développement durable

Cette section sera consacrée à la présentation de la politique de développement durable de l'établissement de Mondeville. Elle s'articulera autour de deux points : l'implémentation et la mise en œuvre du développement durable (6.1.2.1) et la présentation des certifications (6.1.2.2.). Il convient de rappeler que ces deux points constituent des principaux critères de notre échantillonnage théorique.

6.1.2.1. Implémentation et mise en œuvre du développement durable chez BOSCH

La politique de développement durable de l'établissement de Mondeville s'inscrit dans la stratégie de développement durable de BOSCH France qui est à son tour impulsée par celle du groupe BOSCH.

Au niveau de l'usine de Mondeville, la politique de développement durable est pilotée par une entité de quatre personnes dénommée « groupe Qualité-Sécurité-Environnement » (groupe QSE). Ce groupe existe dans cette version depuis juillet 2011. Auparavant, les préoccupations liées au développement durable étaient certes prises en compte mais pas avec la même importance, ni par une entité dédiée.

> *« Je dirai que c'est peut-être depuis 7 ou 8 ans que nous avons au moins une personne en charge de la branche HSE mais c'était sous diverses appellations. Mais cette préoccupation a été intégrée bien plus avant parce que le travail qui m'incombe a toujours été fait par des équipes depuis au moins une quinzaine d'années si je me souviens bien ».*[125]

Le groupe QSE est rattaché hiérarchiquement au Chef d'établissement (Directeur administratif et financier) et fonctionnellement au département HSE de BOSCH France qui est situé au siège, à Paris, et dont la mission est de surveiller et de donner des impulsions à tous les sites de Bosch France. Ainsi, lorsque des décisions entrant dans le périmètre de l'équipe QSE sont prises au siège du groupe Robert BOSCH (en Allemagne), c'est le département HSE

[125] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.

France qui diffuse les informations et veille à la bonne mise en application de ces décisions. Ce département a également pour mission de diffuser les bonnes pratiques observées sur certains sites et d'harmoniser les politiques HSE des différents établissements.

Le groupe QSE de Mondeville exécute une double fonction : il met en application les directives de HSE France et coordonne la politique QSE déterminée par le Comité de Direction de l'établissement Robert BOSCH de Mondeville.

> *« Nous sommes forcément le support. Nous sommes le seul point d'entrée du groupe pour tout ce qui concerne l'environnement sur le site de Mondeville ».*[126]

Les principales missions du groupe QSE sont les suivantes :

- participer à l'élaboration de la politique QSEé[127] de l'établissement de Mondeville ;
- piloter la politique QSEé du site et veiller au déploiement des objectifs ;
- maintenir les certifications ISO 14001, OHSAS 18001, et ISO 50001 ;
- piloter le Système de Management Intégré (SMI) ;
- communiquer, former et sensibiliser le personnel sur les aspects "sécurité-environnement" ;
- tenir à jour et faire évoluer l'analyse environnementale et l'évaluation des risques professionnels (EvRP) ;
- préparer, suivre les audits internes et externes, et mettre en place des actions qui en découlent ;
- participer à l'élaboration des plans de prévention ;
- mener les enquêtes suite aux accidents de travail et maladies professionnelles, et en définir les actions correctives ;
- participer à la mise en place du projet de prévention du stress et des risques psychosociaux ;
- initier et contrôler les fiches d'expositions individuelles dans le cadre de la loi sur la pénibilité ;
- maintenir les échanges avec les collectivités locales (DREAL, CARSAT, CPAM, CCI, etc.) ;
- assurer la conformité réglementaire.

La politique QSEé de l'établissement de Mondeville a pour objectifs *« de maîtriser la **Q**ualité, assurer la **S**écurité et la **S**anté des collaborateurs, la protection de l'**E**nvironnement, la gestion propre des **é**nergies »*[128]. Elle s'articule donc autour des cinq (5) axes que sont :

[126] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai.
[127] QSEé : Qualité, Sécurité, Santé, Environnement et énergie.
[128] Le document « Politique QSEé de l'Etablissement de Mondeville » ne figure pas en annexe car il est classifié « document interne ». Nous en avons néanmoins présenté les principaux axes et synthétisé leurs contenus.

- la **Qualité** : elle est l'image de marque du groupe. BOSCH s'engage notamment à respecter les standards et à stabiliser ses procédés de fabrication pour satisfaire ses clients. L'amélioration continue et l'atteinte « du zéro incident » sont des objectifs qui s'inscrivent durablement dans la vision de BOSCH. L'une des phrases du fondateur de ce groupe, Robert BOSCH (1861-1942), reprise dans de nombreux ouvrages de gestion l'illustre aisément : *« ceux qui cessent de s'améliorer ont cessé d'être bons »*. La qualité constitue un des piliers de la politique QSEé de l'établissement de Mondeville ;

- la **Sécurité**, la **Santé**, l'**Environnement** et l'**énergie** : ces quatre axes sont définis comme des « priorités majeures » du site de Mondeville. Ils concernent la conformité aux exigences légales ainsi qu'aux instructions du groupe, le maintien au plus bas des impacts environnementaux, l'utilisation rationnelle des produits chimiques, l'efficacité énergétique et la réduction de l'empreinte écologique, la protection des personnes et des biens, la diminution des accidents de travail, l'amélioration de l'ergonomie et la protection de la santé des collaborateurs. Ces quatre axes peuvent être regroupés en deux piliers : le pilier social (santé-sécurité) et le pilier environnemental (incluant l'énergie).

Il convient ici de relever que la politique QSEé de l'établissement de Mondeville intègre les aspects liés au management environnemental tel que défini dans le chapitre 2. Elle distingue cependant la responsabilité sociale de l'entreprise de sa responsabilité sociétale. La politique sociale de l'établissement de Mondeville est exclusivement tournée vers ses salariés. La politique sociétale (qui concerne la société dans sa globalité) est quant à elle pilotée par Robert BOSCH France et par le siège à Stuttgart.

La politique QSEé de l'usine de Mondeville s'appuie sur certaines certifications et reconnaissances qui attestent de sa mise en œuvre effective et impulsent son développement.

6.1.2.2. Certifications et reconnaissances de l'établissement de Mondeville

Robert BOSCH SAS- Etablissement de Mondeville détient quatre (4) certifications qui concernent prioritairement les axes autour desquels s'articule sa politique, à savoir : « **Q**ualité, **S**écurité, **S**anté-**E**nvironnement et **é**nergie » :

- **ISO 14001 : 2004 + Cor 1 : 2009** atteste de la mise en œuvre effective d'un **système de management environnemental** sur l'ensemble du site. Cette norme internationale certifie que l'usine de Mondeville intègre systématiquement les préoccupations environnementales dans son fonctionnement et contribue activement au pilier environnemental du développement durable. Cela passe entre autres par le respect des obligations de conformité, la réalisation des objectifs environnementaux et l'amélioration de la performance environnementale[129].

- **OHSAS 18001 (2007)** certifie la mise en œuvre d'un **système de management de la santé et de la sécurité au travail** dont les objectifs sont l'identification, la réduction et la prévention des risques liés à la santé et à la sécurité des travailleurs. Le champ couvert par cette certification a d'ailleurs été défini dans la politique QSEé comme une des priorités majeures de l'établissement.

- **ISO / TS 16949 (2009)**, conjointement avec l'ISO 9001 (2008), « définit les exigences relatives au **système de management de la qualité** pour la conception, le développement, la production et, le cas échéant, l'utilisation, et les prestations de service associées aux produits du secteur automobile »[130]. Cette norme spécifique à l'industrie automobile concerne les sites de production de pièces de série et de rechange. L'établissement de Mondeville détient cette certification depuis l'année 2003.

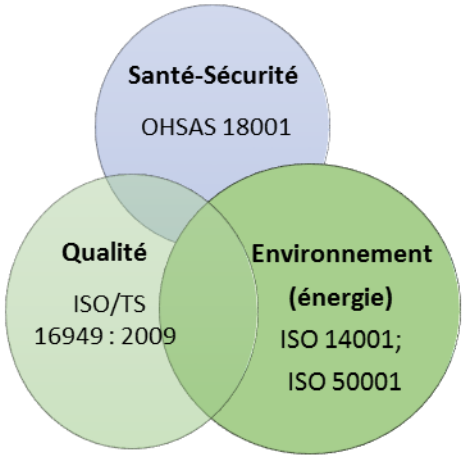
- **ISO 50001 (2011)** certifie l'introduction et la mise en application d'un **système de gestion de l'énergie.** Cette norme a été publiée en 2011. L'établissement Robert BOSCH de Mondeville est le premier site du groupe et parmi les 100 premières entreprises en France à avoir été certifiées ISO 50001 : 2011. Cela a été la résultante de l'intégration en 2011 d'un projet pilote mené par l'AFNOR et l'ADEME Normandie. Cette démarche de pionnier a abouti à la certification ISO 50001 de l'établissement de Mondeville en Juin 2013. Cette norme est aujourd'hui la référence mondiale en matière de management de l'énergie. Elle vise la maîtrise des consommations d'énergie et l'amélioration de la performance énergétique. L'obtention de cette certification est l'assurance que le système de gestion de l'énergie de l'établissement de Mondeville est à la fois durable et efficace. D'après l'étude publiée par l'Organisation

[129] D'après l'*ISO Survey* publiée le 23 septembre 2015 portant sur des chiffres de Décembre 2014, 8306 entreprises sont détentrices de cette certification en France.
[130] http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=52844. Consulté le 15/10 2015.

internationale de normalisation (ISO) en septembre 2015, à ce jour, seules 270 entreprises en France sont détentrices de cette certification ; ce qui confirme le caractère pionnier de la démarche entreprise par l'établissement BOSCH Mondeville.

Ces différentes certifications dont certaines sont à plus de deux renouvellements fournissent « l'assurance »[131] que l'établissement Robert BOSCH de Mondeville a une politique QSEé dynamique et qui s'inscrit dans la durée.

Figure n° 41 : Structuration de la politique QSEé et champ de certification de BOSCH



Source : Elaboration personnelle

Les quatre certifications détenues par l'établissement Bosch de Mondeville couvrent les trois piliers de sa politique QSEé, et plus précisément les cinq axes qui la structurent.
Outre ces certifications, cet établissement s'est également vu décerné de nombreux trophées d'excellence ou des certifications par des constructeurs automobiles comme Ford (1996), Jaguar (2012), Volvo (2012) ou General Motors (2012-2013).

Conclusion de la présentation du cas BOSCH

Le cas « BOSCH » est notre cas pilote car en plus d'avoir été le premier dans notre sélection et d'avoir été déterminant pour la suite de notre étude empirique, il répond à tous les critères d'échantillonnage théorique définis dans le cinquième chapitre et constitue de ce fait

[131] L'Agence Française de Normalisation (AFNOR) définit la certification comme « une activité indépendante par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel ». www.afnor.org, consulté le 15 Octobre 2015.

une forte représentativité théorique. La volonté de cette entreprise de faire du développement durable un atout stratégique offre un fort potentiel de découvertes.

6.2. LEGALLAIS : leader français de la quincaillerie professionnelle

L'entreprise LEGALLAIS est un cas « très riche » pour notre recherche car au-delà de sa représentativité théorique et du fort potentiel de découvertes, elle est celle au sein de laquelle nous avons effectué le plus grand nombre d'entretiens semi-directifs.

6.2.1. Présentation de LEGALLAIS

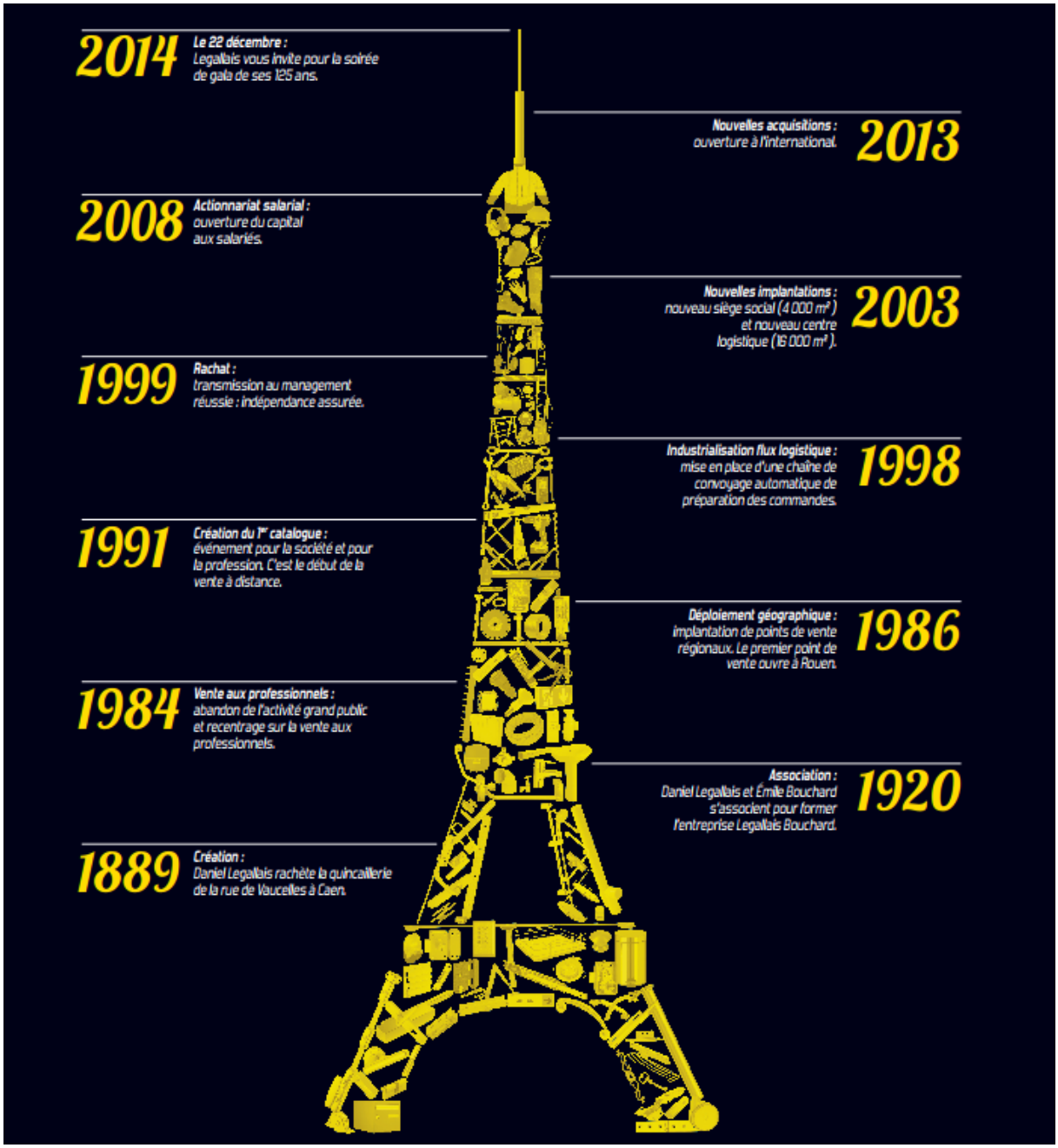
LEGALLAIS est spécialisée dans la distribution de la quincaillerie de bâtiment, l'électricité et la plomberie à destination des professionnels (entreprises de construction, entreprises artisanales, PME du bâtiment et de l'agencement-ameublement, collectivités et administrations, municipalités, services techniques de villes, hôpitaux, etc.). Cette Société par Actions Simplifiées (SAS) dont le siège social est situé à Hérouville-Saint-Clair a pour numéro de SIRET : 563 820 489. Elle a été créée en 1889 à Caen par Daniel LEGALLAIS. L'entreprise appartient aujourd'hui à deux groupes familiaux, héritiers des fondateurs Daniel LEGALLAIS et Emile BOUCHARD. Bien que ces deux groupes familiaux aient ouvert progressivement leur capital (4,72%) aux salariés entre 2007 et 2014, l'actionnariat reste cependant centré autour du groupe historique. Ce capital social est aujourd'hui évalué à 10 209 155 euros. LEGALLAIS compte à ce jour 800 salariés[132] et 13 points de vente sur l'étendue du territoire national[133] dont le premier fut ouvert à Rouen en 1986.

En 126 ans d'histoire, LEGALLAIS s'est imposée comme le leader de la quincaillerie professionnelle en France. De nombreux faits marquants ont émaillé ce parcours. On peut en énumérer quelques-uns. En 1944, l'entreprise a été totalement détruite pendant les bombardements lors du débarquement des Alliés en Normandie. Elle a été reconstruite entre 1944 et 1954. En 1985, l'entreprise a effectué un recentrage stratégique de ses activités en abandonnant le segment des particuliers pour se consacrer uniquement à celui des professionnels du bâtiment. D'autres évènements comme la création de son centre de contacts

[132] Effectif au 03 Novembre 2015. Source : Direction des ressources humaines.
[133] Les points de vente de l'entreprise LEGALLAIS sont localisés dans les villes suivantes : Caen (x2), Paris (9ème et 11ème arrondissements), Saint-Denis, Rouen, Rennes, Tours, Nantes, Lille, Lyon, Mantes-La-Jolie, Marseille. L'entreprise dispose de son centre de distribution logistique dans la commune de Saint-André-sur-Orne.

en 1999 ou le lancement des produits à la marque LEGALLAIS (2005) ont marqué l'histoire de cette entreprise. Les évènements en lien avec le développement durable seront développés dans la prochaine section. La figure suivante retrace de façon plus détaillée le parcours de l'entreprise LEGALLAIS.

Figure n° 42 : LEGALLAIS, 126 ans d'histoire



Source : Document interne

Avec un chiffre d'affaires de 170 millions d'euros en 2013 et de 180 millions d'euros en 2014, LEGALLAIS propose un ensemble de 45000 références structurées autour de neuf (9)

univers produits : bâtiment, agencement-ameublement, plomberie, électricité, marque LEGALLAIS[134], consommable, outillage, matériel de chantier et d'atelier, équipement de protection individuelle. La nomenclature de ces différents univers produits est proposée dans la figure ci-dessous.

Figure n° 43 : Architecture de l'offre produits de LEGALLAIS

Source : Catalogue LEGALLAIS 2015

L'entreprise LEGALLAIS s'approvisionne auprès de 600 fournisseurs français et étrangers localisés à travers le monde. Les achats constituent un maillon essentiel de sa chaîne de valeur car l'entreprise LEGALLAIS ne fabrique aucun des produits qu'elle commercialise. Elle pratique une activité de négoce, c'est-à-dire qu'elle achète des produits auprès de ses fournisseurs pour les revendre en prenant une marge bénéficiaire. Autrement dit, elle

[134] Les produits à la marque LEGALLAIS regroupent plusieurs références appartenant aux autres univers et commercialisés sous le nom de la marque.

commercialise des produits de plusieurs marques comme SCHNEIDER, FISCHER, 3M, BOSCH, KARCHER, LEGRAND, FACOM, FERCO, TESA, VACHETTE, STANLEY, HETTICH, TUBESCA, DECAYEUX, MAKITA, ROB, GEBERIT, etc. L'activité de négoce concerne également les produits à la marque LEGALLAIS.

L'approche marché de LEGALLAIS allie à la fois la vente à distance (commerce électronique depuis 1999 et *via* le centre d'appels) et la vente de proximité (points de vente et force de vente). L'entreprise dispose d'environ 350 commerciaux nomades et sédentaires, soit près de 44% de son effectif total ; ce qui fait de la Direction Marketing la plus importante en termes d'effectifs.

D'un point de vue stratégique, l'entreprise LEGALLAIS adopte un positionnement intermédiaire, c'est-à-dire entre celui des entreprises régionales et celui des grands groupes nationaux et internationaux. Depuis 2013, elle a inscrit dans sa stratégie, des perspectives de développement à l'international. Cela s'est notamment concrétisé par l'extension de son activité en Allemagne (2013) et en Pologne (2014).

L'entreprise LEGALLAIS a depuis plusieurs années intégré les préoccupations liées au développement durable dans sa politique générale. Nous allons présenter dans les lignes qui suivent la démarche développement durable de cette entreprise.

6.2.2. La démarche développement durable de LEGALLAIS

Cette section s'articulera autour des deux critères d'échantillonnage théorique en lien avec le développement durable que nous avions retenu. Dans un premier temps, nous présenterons la politique de développement durable de l'entreprise LEGALLAIS, notamment l'entité en charge de son pilotage. Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur ses certifications et ses distinctions.

6.2.2.1. Implémentation et mise en œuvre du développement durable chez LEGALLAIS

L'implémentation et la mise en œuvre du développement durable au sein de l'entreprise LEGALLAIS s'inscrit dans le cadre de sa « politique Qualité et Développement Durable ». Cette politique est pilotée par une « Direction Qualité et Développement Durable » depuis l'année 2013. La direction en charge de la qualité et du développement durable est rattachée au

Président de l'Entreprise. Elle comprend quinze (15) personnes réparties en trois services : le service client (réclamations), le service SAV produits et le pôle amélioration continue QSE. La Direction Qualité et Développement Durable, par sa Directrice, est représentée au Comité de Direction (CODIR) et au Comité de Pilotage élargi (COPILE).

> *« Je fais partir également du COPILE qui est un comité de Direction élargie qui se réunit tous les mois. Notre comité de Direction c'est sept personnes (07) dont trois (03) hommes et quatre (04) femmes. Le COPILE c'est une douzaine de personnes. On se voit tous les mois. Le CODIR, lui se réunit par contre toutes les semaines et je suis rattachée directement au président de l'entreprise ».*[135]

La place importante qu'occupe actuellement cette direction au sein des instances dirigeantes de l'entreprise est le résultat d'un très long parcours. Avant la création de cette direction en 2013, les préoccupations environnementales étaient certes prises en compte mais n'occupaient pas la même place tant dans l'organisation que dans la stratégie globale de l'entreprise LEGALLAIS. Cette évolution s'est faite progressivement comme le résume l'assertion suivante extraite des entretiens que nous avons réalisés :

> *« Au démarrage je suis rentrée comme un responsable qualité ensuite mon poste a évolué vers un poste de responsable qualité, sécurité et environnement. Au démarrage on avait juste un système de management et qualité auquel on a adjoint petit à petit la gestion de la sécurité et de l'environnement pour utiliser un peu les mêmes outils qui nous semblent un peu pertinents et ensuite, mon poste a évolué vers responsable qualité et développement durable et puis un poste de Direction depuis 2 ans ».*[136]

Pendant plusieurs années et avant la création de cette direction, les entités en charge de la gestion de la politique de développement durable de l'entreprise étaient placées sous l'autorité de la Direction des Ressources Humaines (DRH).

> *« Il y a quelques années nous étions rattachés à la DRH. Mais les choses évoluant, l'entreprise grandissant, il n'y avait plus tellement de logique ».*[137]

[135] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[136] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[137] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.

Les missions de cette entité ont également évolué au fil du temps. La Direction de la Qualité et du Développement Durable a de nombreuses missions parmi lesquelles on peut citer :

- élaborer la politique Qualité et Développement Durable de l'entreprise ;
- piloter et déployer la politique Qualité et Développement durable ;

> *« Le premier objectif c'est de déployer la stratégie et de venir en support de l'ensemble des services, de l'ensemble des processus de l'entreprise ».*[138]

- « déposer des projets liés au déploiement de la politique qualité et développement durable au niveau du comité de la Direction et du COPILE » ;
- veiller au maintien des certifications ISO 9001 et ISO 14001 ;
- gérer le budget « déchets » ;
- assister la Direction Achats dans la mise en œuvre de la politique d'achats responsable ;

> *« C'est la direction avec laquelle nous travaillons le plus. Dans l'ordre c'est la première ».*[139]

- communiquer en interne et en externe sur la démarche et les actions s'inscrivant dans le cadre de la politique Qualité et Développement Durable ;
- entretenir des échanges avec des partenaires jouant un rôle important dans la politique Qualité et Développement Durable de l'entreprise : AFNOR, Fédération e-commerce et vente à distance (FEVAD), CCI, etc.

> *« On a un partenariat avec AFNOR Certification qui nous permet d'évaluer sur une plate-forme informatique la RSE chez nos fournisseurs ».*[140]

- faire de la veille règlementaire, informer les autres directions et services, et s'assurer de la conformité par rapport à la législation en vigueur et à son évolution ;

> *« On fait partie de la fédération de la vente à distance qui s'appelle la FEVAD où il y a un service juridique qui nous réunit tous les trimestres pour faire le point sur les réglementations ».*[141]

[138] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[139] Ibidem.
[140] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[141] *Ibidem.*

- organiser et/ou planifier avec la Direction des Ressources Humaines des formations, des séminaires en lien avec la qualité et le développement durable ;
- veiller, en collaboration avec la DRH, aux aspects en rapport avec les conditions de travail des salariés ;

> *« La Direction des Ressources Humaines est la deuxième Direction avec laquelle je travaille beaucoup également pour tout ce qui touche aux conditions de travail. C'est à ce titre que je fais partie du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail que l'on appelle CHSCT ».*[142]

La politique Qualité et Développement Durable de l'entreprise LEGALLAIS a été fortement influencée par la norme ISO 26000 qui a été publiée en 2010. L'apparition de cette norme qui donne les lignes directrices et clarifie la notion de responsabilité sociétale des entreprises a d'ailleurs constitué un tournant pour LEGALLAIS. Elle a servi de base à la structuration des multiples actions.

> *« L'année 2010 était vraiment une année charnière […]. C'était vraiment une année importante. En fin 2009, on a adhéré au Pacte Mondial de l'ONU pour le développement durable qui donne des orientations. Novembre 2010 c'est la sortie de la norme ISO 26000. Cette année-là fut l'année charnière où finalement on avait mis en place des tas de choses qu'on n'arrivait pas à structurer. Finalement que ce soit le pacte mondial de l'ONU, que ce soit la norme ISO26000, ils nous ont permis de mieux nous structurer ».*[143]

Avant la mise en place d'une politique structurée, plusieurs actions ont été mises en œuvre de façon éparse depuis plusieurs années. L'actuelle politique Qualité et Développement Durable de LEGALLAIS « est le reflet des valeurs de l'entreprise ». Elle s'articule autour de quatre grands axes :

- La **Qualité** : elle est placée au cœur du développement de l'entreprise. Elle a pour objectif « permanent de satisfaire les exigences des clients ». Elle s'appuie pour cela sur un système de management de la qualité et sur l'amélioration permanente des processus. Cet axe est le plus

[142] *Ibidem*.
[143] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.

ancien de tous ceux qui structurent la politique Qualité et Développement Durable de l'entreprise.

- L'**Environnement** : la protection de l'environnement et l'économie des ressources sont les lignes directrices de ce pilier. La politique environnementale de LEGALLAIS regroupe plusieurs bonnes pratiques qui sont regroupées en quatre grands points : 1) la prévention de la pollution : tri sélectif, élimination et revalorisation des déchets, adhésion à éco-folio, utilisation de produits respectueux de l'environnement ; 2) l'utilisation durable des ressources : des plans ont été mis en œuvre pour gérer rationnellement, voire réduire les consommations d'électricité, de gaz, de carburants, d'eau ou de papiers. Des actions ciblées ont été mises en place sur la gestion des emballages ; 3) la protection de l'environnement et de la biodiversité : entretien écologique des espaces verts, utilisation de sacs biodégradables dans tous les points de vente, etc. ; 4) l'atténuation des changements climatiques et adaptation : plans de réduction des émissions de gaz à effets de serre, mise en place d'un plan canicule, mise en place d'un plan de continuité de l'activité pour les zones inondables, etc. La politique environnementale de LEGALLAIS est synthétisée dans sa « Charte environnementale »[144].

- Le **Social** : cet axe regroupe toutes les initiatives mises en place pour la santé, le bien-être et la sécurité des salariés. Il intègre les aspects inhérents à l'hygiène et aux conditions de travail des salariés. L'indentification et l'analyse des risques des postes de travail sont deux activités phares du pilier social de la politique Qualité et Développement Durable de l'entreprise. D'autres activités ponctuelles comme les séances de sophrologie, de réflexologie plantaire, les campagnes de vaccination, les séances hebdomadaires de sports, etc. s'inscrivent dans le cadre de ces initiatives. Plusieurs entités et outils comme le « comité Bien-Vivre au Travail » ou le baromètre social « LEGALLAIS à votre écoute » ont été développés pour renforcer le pilier « social » de la politique Qualité et Développement Durable de l'entreprise.

- Le **Sociétal** : cet axe occupe une place importante dans la politique Qualité et Développement Durable de LEGALLAIS. L'entreprise exerce sa responsabilité sociétale par le biais de sa fondation d'entreprise. Il s'agit de « services à la communauté », c'est-à-dire de plusieurs actions mises en œuvre à destination de la société.

[144] La charte environnementale de l'entreprise LEGALLAIS figure en **Annexe 7**.

« Nos actions s'inscrivent dans le cadre de redevabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société. C'est une notion que l'on trouve dans l'ISO 26000 et qui nous a beaucoup fait réfléchir ».[145]

Dans le cadre de cette responsabilité sociétale, la fondation d'entreprise soutient plusieurs projets relatifs à l'hébergement social, l'insertion ou la réinsertion professionnelle, l'accès à l'éducation des populations défavorisées, la transmission des savoir-faire artisanaux, l'environnement. Ces projets peuvent être à vocation régionale, nationale ou internationale.

Encadré n° 8 : La Fondation d'entreprise LEGALLAIS

Créée en novembre 2010, la fondation d'entreprise LEGALLAIS est née d'une double volonté de l'entreprise : de structurer ses actions et de leur donner un sens d'une part, et de renforcer ses engagements en matière de responsabilité sociétale et de *« donner les moyens à l'entreprise de se tourner vers la philanthropie »* d'autre part.
Composée des salariés de l'entreprise qui y consacrent bénévolement leur temps, la fondation est financée par l'entreprise LEGALLAIS qui lui dédie 1% du chiffre d'affaires réalisé avec les produits à la marque Legallais. En 2014, la fondation a soutenu 37 projets (13 régionaux, 13 nationaux et 11 internationaux) à hauteur de 108.430 euros. Le rapport de la fondation, disponible sur son site internet, présente la liste des projets soutenus en 2014 par la fondation en fonction de leur localisation géographique. Sur la période allant de 2010 à 2014, elle a soutenu 101 projets (27 en Normandie, 35 au plan national et 39 à l'international) pour un montant total de 432.926 euros. Le soutien apporté par la fondation peut revêtir deux formes : des dons financiers (25% en 2014) et des dons matériels (75% en 2014).

Source : Rapport de la fondation LEGALLAIS 2014

La politique Qualité et Développement Durable de l'entreprise LEGALLAIS mobilise les deux modalités de mise en œuvre présentées dans le deuxième chapitre à savoir : le management environnemental et la RSE. Elle dissocie la dimension sociale qui est gérée par l'entreprise de la dimension sociétale, pilotée quant à elle par la fondation d'entreprise.

Plusieurs normes, certifications, directives ou reconnaissances ont orienté et/ ou renforcé l'assise de la politique Qualité et Développement Durable de l'entreprise LEGALLAIS. Pour la plupart d'entre elles, elles attestent de la mise en œuvre effective de cette politique.

[145] *Verbatim* d'un entretien réalisé le 31 Décembre 2015.

6.2.2.2. Certifications et reconnaissances de l'entreprise LEGALLAIS

La politique Qualité et Développement durable de l'entreprise LEGALLAIS s'appuie sur l'ISO 26000. Cette norme ne donnant lieu à aucune certification aide les organisations à contribuer au développement durable, notamment par la mise en œuvre de principes et de pratiques en matière de responsabilité sociétale. Elle présente les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Ces lignes ont d'ailleurs permis à l'entreprise de structurer sa politique en matière de développement durable. En dépit du fait que la prise en compte des orientations formulées dans cette norme n'aboutisse pas sur une certification, elle a néanmoins été le socle de la politique Qualité et Développement durable de l'entreprise LEGALLAIS. Deux certifications attestent de la mise en œuvre effective de cette politique :

- **ISO 9001 (2008) :** détenue pour la première fois au cours de l'année 2000, cette certification démontre que les exigences relatives à la mise en œuvre d'un **système de management de la qualité** ont été intégrées. La certification de l'entreprise LEGALLAIS concerne l'ensemble de ses activités, c'est-à-dire distribution de quincaillerie, de plomberie, de matériel de chantier et d'atelier, d'outillage et d'équipements de protection pour les professionnels. Cette certification concerne la Direction générale, le centre logistique (Saint-André-Sur-Orne) et la totalité des points de vente.

- **ISO 14001 (2004) :** cette certification atteste que l'entreprise LEGALLAIS a intégré l'ensemble des exigences relatives à un **système de management environnemental**. Elle couvre les mêmes activités que celles couvertes par l'ISO 90001. Le système de management environnemental a été évalué et jugé conforme aux exigences sur l'ensemble des sites et des points de vente de l'entreprise LEGALLAIS. La première certification ISO 14001 a été obtenue en 2010.

Le certificat délivré par « AFNOR Certification relatif » aux normes ISO 9001 (2008) et ISO 14001 : 2004 et portant sur l'ensemble des sites de l'entreprise est présenté en **Annexe n° 8.**

La figure ci-dessous présente la structuration de la politique Qualité et développement et durable de cette entreprise en fonction des certifications qu'elle détient.

Figure n° 44 : Structuration de la politique Qualité et Développement Durable de LEGALLAIS

Source : Elaboration personnelle

Avant de détenir ces deux certifications, le premier engagement de l'entreprise LEGALLAIS en matière de développement durable a été l'adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies pour le Développement Durable (*Global Impact*)[146] lancé en l'an 2000. En signant ce pacte, l'entreprise s'est engagée depuis 2009 à respecter les 10 principes qui composent ce pacte et qui peuvent être regroupés en quatre chapitres : droit de l'homme, droit du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Cette volonté est d'ailleurs renouvelée dans la politique de développement durable et dans les rapports annuels de l'entreprise qui sont eux-mêmes structurés autour de ces quatre points.

> *« LEGALLAIS est signataire du pacte mondial de l'ONU pour le développement durable, réaffirmant ainsi sa volonté d'agir dans le respect des droits de l'homme, du droit du travail et de l'environnement ».*[147]

Enfin, l'entreprise LEGALLAIS a reçu plusieurs trophées et/ou distinctions récompensant sa politique de développement durable. Sa fondation d'entreprise a également obtenu certaines distinctions. On peut par exemple citer :

[146] L'**Annexe n° 9** énonce les principes auxquels LEGALLAIS a adhéré en signant le Pacte Mondial des Nations Unies.
[147] Rapport développement durable 2014, p. 5.

- **« Green Business Awards 2012 » :** ce trophée a été décerné par « *BFM Business* » et « *GreenUnivers* » dans la catégorie « Prix de l'évolution stratégique PME ». Il récompense le déploiement « d'une politique de développement durable au quotidien ».

- **Trophée de la Responsabilité Environnementale « Les Chênes du Grand Ouest » :** en 2012, LEGALLAIS s'est distinguée des 246 entreprises familiales qui ont concouru pour ce prix. Il marque l'appréciation de *« l'engagement de LEGALLAIS en termes de développement durable, la pérennité et le renouvellement de ses certifications, ainsi que sa volonté de transparence et de communication autour de sa démarche ».*[148]

- **Trophée de la meilleure action RSE – Achats responsables :** il a été décerné en 2015 par « Revue Négoce – groupe Moniteur ». Au-delà de la démarche de développement durable de l'entreprise, il récompense la politique d'achats responsables mise en œuvre par la direction des achats avec celle en charge de la qualité et du développement durable.

- **Trophée du Mécénat d'entreprise pour l'environnement et le développement durable :** il a été remis par le Ministère en charge de l'écologie. LEGALLAIS a reçu ce prix à deux reprises (2010 et 2012) pour la création et les actions de sa fondation d'entreprise. Dans le même cadre, LEGALLAIS a reçu en 2012 « **l'Oscar du mécénat d'entreprise** » par Admical pour les actions réalisées dans le cadre de sa fondation LEGALLAIS.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons constater que les certifications, trophées et chartes détenus par LEGALLAIS marquent la volonté stratégique de l'entreprise et attestent de la mise en œuvre effective d'une politique Qualité et Développement durable.

Conclusion de la présentation du cas LEGALLAIS

Le cas LEGALLAIS est un cas très « riche » et tributaire de plusieurs singularités. A la différence de l'entreprise précédemment présentée qui appartenait au secteur de l'industrie, LEGALLAIS est une entreprise de services réalisant une activité de négoce dans les secteurs

[148] http://www.legallais-durable.com/Legallais-une-entreprise-certifiee.html. Consulté le 23 Décembre 2015.

de la quincaillerie, la plomberie et le bâtiment. Cette entreprise est celle au sein de laquelle nous avons effectué le plus d'entretiens et obtenu le plus grand nombre de données secondaires. A l'issue de cette présentation, nous pouvons affirmer qu'elle remplit tous les critères d'échantillonnage théorique.

6.3. EDF : premier électricien au monde

L'entreprise EDF est la troisième entité que nous avions sélectionné dans le cadre de cette recherche. Elle est spécialisée dans la production et la commercialisation de l'électricité. Nous y avons effectué cinq entretiens dont la durée totale est de 5 heures 58 minutes. Les personnes suivantes ont été interrogées :

- Ingénieur Environnement (Durée : 2 heures 30 minutes ; lieu : Cherbourg)
- Chef de mission Biodiversité (Durée : 1 heure 05 minutes ; lieu : Paris)
- Responsable d'une unité d'exploitation (Durée : 40 minutes ; lieu : Flamanville)
- Technicien de maintenance (Durée : 35 minutes ; lieu : Flamanville)
- Responsable de l'Organisation (Durée : 45 minutes ; lieu : Flamanville).

Ces entretiens ont été associés à une analyse documentaire approfondie. En dépit de l'importance des personnes interrogées inhérente à leurs fonctions et à leurs rôles supposés dans la mise en œuvre de la politique de développement durable de cette entreprise, l'analyse de nos données s'est avérée infructueuse et peu pertinente. Les données recueillies ne favorisent pas la compréhension du phénomène étudié. Les informations auxquelles nous avons pu avoir accès sont superficielles et trop parcellaires. Elles ne nous permettent nullement de décrire, d'étudier et de comprendre la démarche d'implémentation de cette entreprise. Au risque d'altérer le résultat final de notre étude, nous avons décidé de supprimer ce cas et de privilégier la qualité et la profondeur de l'analyse en nous focalisant sur les cas BOSCH et LEGALLAIS.
Pour ces raisons, il ne nous parait pas nécessaire de consacrer une section à la présentation de cette entreprise.

Nous allons à présent analyser l'implémentation du concept de développement durable dans chacun des cas retenus.

CHAPITRE 7 : APPORTS DES ANALYSES INTRA-CAS

7. Apports des analyses intra-cas

Ce chapitre est consacré à l'analyse de chacun des cas faisant l'objet de notre recherche. Ils seront analysés indépendamment les uns des autres en vue de cerner les spécificités relatives à chacun d'eux. Cette analyse se fera de façon séquentielle. Contrairement à l'analyse inter-cas qui sera effectuée dans le chapitre suivant, l'analyse intra-cas met en avant le caractère idiosyncratique et ne vise pas la comparaison (FORGUES, 1999). Il s'agit de tirer des enseignements des singularités qui caractérisent chaque cas. L'objectif recherché au cours de cette première phase d'analyse est d'aboutir à des résultats empiriques, c'est-à-dire qui s'appuient uniquement sur les données collectées lors de notre présence sur le terrain d'investigation.

Dans sa présentation, ce chapitre tentera d'être le reflet de la démarche pour laquelle nous avons opté lors de notre période d'investigation. Les cas ayant été abordés de façon similaire, ils seront donc analysés selon un plan identique. Bien que cela puisse sembler rébarbatif, il nous semble important, autant que possible, de reproduire fidèlement notre démarche. En outre, cette présentation constituera une base aisée pour les comparaisons qui seront effectuées dans le dernier chapitre lors de l'analyse inter-cas. L'étude de chaque cas obéira à la logique ci-après :

- Identification ou repérage au sein de l'entreprise des ressources et compétences ayant émergé dans la littérature (*cf.* chapitre 4) ;
- Analyse de l'impact de la stratégie de développement durable sur les ressources et compétences ;
- Mise en évidence des acteurs internes impliqués dans cette mise en œuvre.

A la différence des chapitres précédents et afin de restituer au mieux ce qui ressort de notre phase d'investigation, nous adopterons dans ce chapitre un style à la fois descriptif et narratif.

7.1. Le cas BOSCH

Avant d'amorcer l'analyse de l'influence du développement durable sur les compétences, il nous semble important de présenter données empiriques sur lesquelles s'appuie cette étude.

7.1.1. Présentation du matériau empirique relatif à l'étude du cas BOSCH

Notre analyse s'appuie sur trois sources de données d'importances différentes mais très complémentaires. Dans cette étude de cas, notre principale source de données a été les entretiens réalisés avec des salariés travaillant essentiellement à Mondeville[149].

Tableau n° 23 : Liste des entretiens menés pour le cas BOSCH

Numéro Acteur	Fonction de l'interviewé	Lieu de l'entretien	Durée de l'entretien
1	Directeur de la *Supply Chain,* **Membre du Comité de Direction**	Mondeville	2 heures 30 min
2	Responsable Groupe HSE Mondeville	Mondeville	2 heures 18 min
3	Chargé d'Affaires – Infrastructures, Energie, Entretien, etc. (FCM)	Mondeville	2 heures 03 min
4	Responsable de la logistique physique	Mondeville	2 heure 05min
5	Responsable HSE France	Paris	1 heure 30 min
6	Responsable Projet	Rodez	1 heure 50 min
7	Chargé de Mission	Caen	1 heure 30 min
		Total = 13 heures 46 min	

Source : Elaboration personnelle

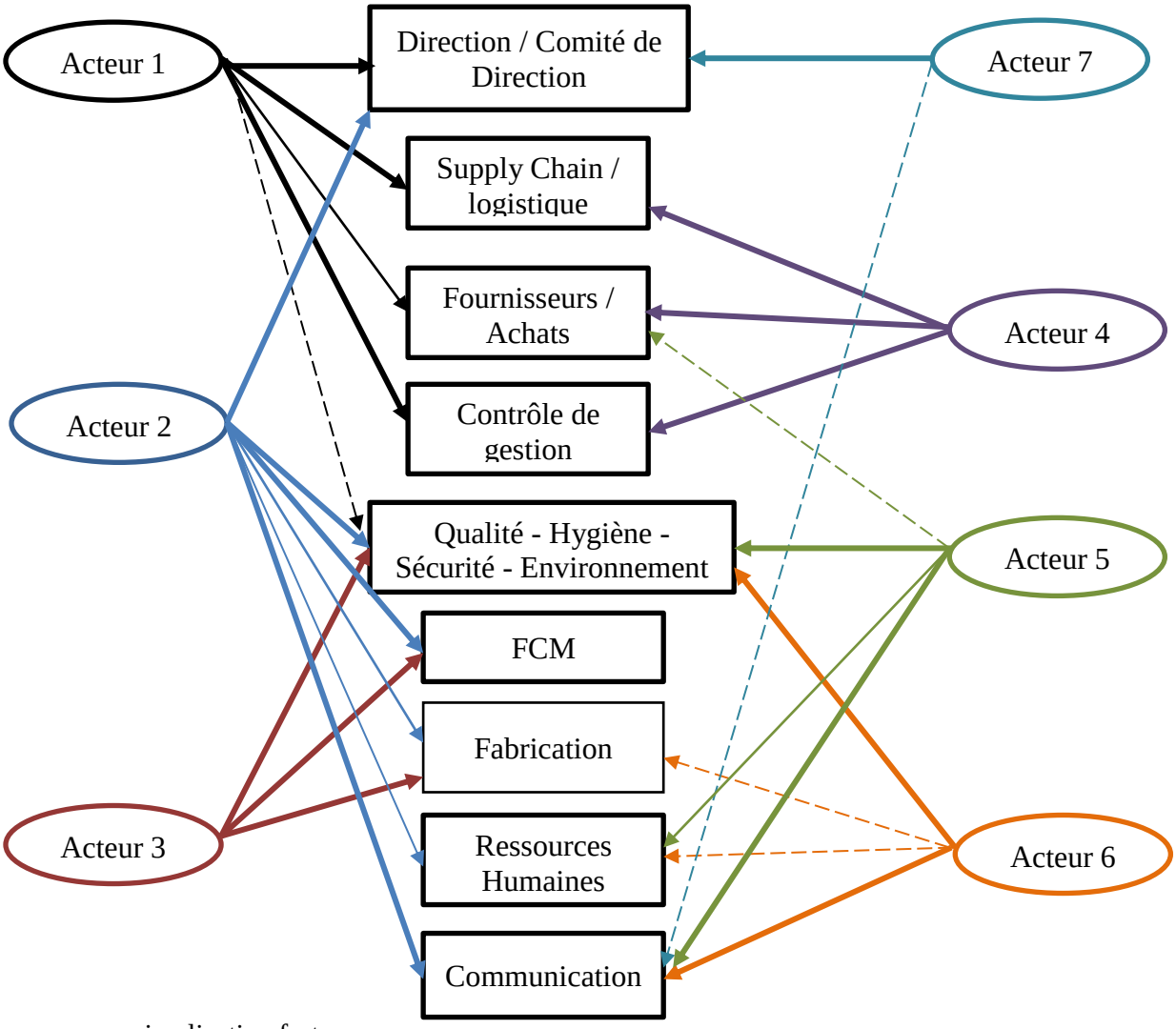
La durée consacrée à la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude de cas peut être estimée à environ 82 heures et 36 minutes (DAMERON-FONQUERNIE, 2000 ; LOUFRANI-FEDIDA, 2006)[150].

En plus d'appartenir et/ou d'être en lien avec différents organes de gestion de l'entreprise, l'ancienneté des personnes interrogées dans l'entreprise varie entre 38 ans et 3

[149] Les entretiens ont été réalisés sur la période allant du 20 Mai au 24 Septembre 2015. La durée moyenne de ces entretiens est de 1 heure 58 min. Cela nous a permis d'effectuer une analyse en profondeur du phénomène étudié.
[150] D'après les auteurs sus cités, il faut en moyenne 6 heures de retranscription pour 1 heure d'enregistrement.

ans[151]. Ces deux variables nous ont permis de recueillir une diversité d'interprétations émanant de ces acteurs et de prendre en compte la dimension longitudinale qui est relative au temps que ceux-ci ont passé dans l'entreprise.

Figure n° 45 : Champ d'implication des acteurs interrogés chez BOSCH



Source : Elaboration personnelle

[151] L'ancienneté moyenne des personnes interrogées dans l'entreprise est supérieure à 15 ans. Autrement dit la quasi-totalité des personnes interrogées est dans l'entreprise depuis au moins le début des années 2000 ; décennie à partir de laquelle la politique de Développement Durable a commencé à être formalisée au sein de l'entreprise.

La représentation du champ d'implication[152] des acteurs interrogés lors de la phase d'investigation met en avant trois causes majeures justifiant le choix de ces personnes au-delà des critères liés à l'ancienneté.

La première raison est que tous les acteurs interrogés ont un lien plus ou moins fort avec au moins trois entités de l'organisation ; ce qui leur donne une vision transversale des problématiques de l'entreprise. Cela est peu vrai pour l'acteur 7 qui n'est en lien qu'avec deux entités mais dont le lien avec la Direction générale est très fort. Il nous a néanmoins semblé important d'interroger cette personne car elle travaille spécifiquement sur la vision et le modèle managérial de l'entreprise qui sont deux composantes des compétences organisationnelles telles que définies dans le quatrième chapitre. L'acteur 5 a quant à lui une singularité qui nous semble être un atout et qu'il est important de relever. Il est un salarié de Bosch France et ne travaille pas sur le site de Mondeville. Cependant, il est en relation avec tous les services QHSE de France, les pilote et gère la communication en matière de RSE et de ME pour l'ensemble des usines de France, y compris celle de Mondeville. Il participe à l'élaboration de la politique d'achats et contribue à la définition des axes de formation et de sensibilisation au niveau du groupe. Cette politique et ces axes sont par la suite déployés sur l'ensemble des usines françaises. De plus, il est le supérieur fonctionnel du responsable QHSE de l'usine de Mondeville. L'acteur 5 a donc une vision transversale qui prend en compte deux niveaux d'analyse qui sont celui du groupe (national) et de l'usine (Mondeville).

La deuxième raison est liée et découle de la première. Les acteurs étant plus ou moins impliqués dans plusieurs domaines, on peut constater sur cette représentation que chaque domaine de gestion est connu d'au moins deux ou trois acteurs qui sont en lien avec ceux-ci. Cela nous permet notamment d'éviter le « biais d'élite » tel que préconisé par MILES et HUBERMAN (2003, p. 472). Ce biais consiste à interroger un répondant unique et à surestimer l'importance de ses données ; ce qui ne donne en réalité qu'une vision partielle du phénomène étudié. Pour chaque domaine de gestion, nous avons donc au moins deux points de vue d'acteurs en lien direct. Toutefois, même lorsque les acteurs ne semblaient pas *a priori* en lien certains domaines de l'entreprise, nous les avons interrogés sur l'ensemble des domaines. Les deux auteurs ci-dessus cités recommandent en effet de ne pas *« sous-estimer celle des données*

[152] Cette représentation a pu être établie sur la base des propos recueillis lors des entretiens. Les personnes interrogées répondaient notamment à trois questions contenues dans la deuxième partie du guide d'entretien à savoir : Quelles sont les décisions dans lesquelles vous êtes essentiellement impliqué ? ; Quels échanges avez-vous avec les autres départements de l'entreprise ? Lesquels sont les plus fréquents et Pourquoi ? Quelles sont les activités communes ?

provenant d'informateurs difficiles à manier, plus confus, au statut moins élevé » (op. cité, p. 472). En outre, ce procédé nous a permis de confronter les propos des différents acteurs interrogés.

Enfin, la quasi-totalité des acteurs interrogés ont un lien direct avec l'entité en charge de la mise en œuvre de la politique de développement durable. Ce lien plus ou moins constant en fonction des acteurs leur octroie une place privilégiée pour observer et/ou interpréter le phénomène étudié. Cette caractéristique est renforcée par l'ancienneté des personnes interrogées. Avec une moyenne d'environ 15 ans, ils étaient pour la quasi-totalité salariés de l'usine lors de la mise en place du développement durable. Ils disposent donc à la fois d'une vision transversale et longitudinale son intégration dans l'entreprise.

Le nombre maximum d'entretiens a été déterminé par la saturation théorique qui a été pleinement atteinte à partir du sixième entretien. En d'autres termes, à partir de cet entretien, nous n'obtenions plus d'informations nouvelles. Le dernier entretien réalisé, le septième, a confirmé cet état de fait.

La deuxième source de données à laquelle nous avons eu recours dans le cas BOSCH est la documentation. Les sites internet du groupe Bosch et de BOSCH France proposent plusieurs types de documents : les rapports d'activités[153], les rapports de développement durable, les rapports qualité, les documents de présentation de la vision et des valeurs de l'entreprise, les fiches métiers, etc. Plusieurs documents à usage interne ont également été mis à notre disposition uniquement pendant notre période au sein de l'usine. Ceux-ci nous ont permis de cerner certains aspects sur lesquels l'entreprise ne communique pas nécessairement en externe, soit volontairement, soit pour des raisons de confidentialité. Ces documents internes ont à certains moments été présentés par nos interlocuteurs pendant les entretiens au cours de leurs argumentaires, soit à la fin. La plupart du temps, nous en avons fait la demande par voie orale ou écrite. L'utilisation d'informations contenues dans certains rapports et documents a fait l'objet de discussions particulières et d'un accord préalable.

Nous avons également eu recours à une troisième source de données : l'observation non-participante. Il sied néanmoins de repréciser qu'il s'agit d'une source mineure. Dans le présent

[153] Nous avons notamment eu accès aux rapports d'activités du groupe pour la période allant de 1977 à 2014. Les rapports publiés entre 1979 et 1989 étaient exclusivement rédigés en allemand. Ce n'est qu'à partir de 1990 qu'ils ont été écrits en anglais.

cas, nous évaluons cumulativement à environ 1 journée de travail, soit 8 heures, la durée relative à l'observation non-participante au sein de l'entreprise[154]. Cette méthode de recueil de données, bien que secondaire, est complémentaire aux entretiens et à la documentation et s'est avérée pertinente. Elle consiste à collecter de façon passive des données, c'est-à-dire sans poser de question. L'observation non-participante nous a effet permis de constater certains faits par nous-même, au-delà des propos recueillis lors des entretiens. Dans notre cas, son utilité s'est notamment accrue lorsqu'il a fallu observer les attitudes des acteurs, les lieux (consommation d'énergie, éclairage, couloirs, etc.) et constater tous les aspects relatifs à la communication visuelle et digitale au sein de l'usine (affiches, écran numérique, panneaux, etc.), à certains outils ou processus de production, etc. Tous les éléments relevant de cette méthode de recueil de données ont fait l'objet d'une retranscription sur une fiche d'observation. Cette fiche reprenait également tous les détails se rapportant au contexte.

La phase de collecte des données s'est poursuivie au-delà de la période au cours de laquelle nous avons réalisé les entretiens. Nous avons été amené à recontacter certaines personnes ou certains services lorsqu'il nous manquait quelques informations. Il en a été de même pour la recherche documentaire qui ne s'est achevée qu'à l'issue de la rédaction de ce travail de recherche.

La complémentarité entre les trois méthodes utilisées (entretiens, documentation et observation non-participante) nous a permis de réaliser une triangulation dans le cadre de cette étude portant sur l'entreprise BOSCH. Nous allons à présent analyser, pour le cas de l'entreprise BOSCH, l'influence de l'intégration du développement durable sur ses ressources et compétences.

7.1.2. Analyse de l'influence du développement durable sur les ressources et compétences de l'entreprise BOSCH

Comment l'intégration du développement durable dans la stratégie d'une entreprise influence-t-elle ses ressources et compétences ? Au cours de cette section, nous tenterons de répondre à cette question en restreignant dans un premier temps le périmètre de notre analyse à

[154] En plus du temps qui nous a été accordé pour la visite guidée des bâtiments, nous sommes toujours arrivés au moins une demi-heure voire trois quart d'heure avant l'heure de rendez-vous. Cela nous permis de recueillir des informations complémentaires aux entretiens et à la documentation importantes quantitativement et qualitativement. Cette observation s'est également poursuivie au cours des entretiens. Elle nous a entre autres permis de formuler des questions pas initialement dans le guide d'entretien.

l'entreprise BOSCH. Nous évaluerons tour à tour de quelle façon l'intégration du développement durable influence chacune des quatre catégories de compétences identifiées à l'issue du quatrième chapitre à savoir : les compétences organisationnelles, les compétences humaines, les compétences de production et les compétences marketing.

7.1.2.1. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles, telles que définies dans la chapitre 4, regroupent d'une part les compétences managériales et celles fondées sur les ressources (LADO, BOYD et WRIGHT, 1992), et d'autre part les compétences managériales selon LEONARD-BARTON (1992). Ces compétences se rapportent principalement à la vision stratégique, à la structure organisationnelle et au système de management. L'analyse des compétences organisationnelles s'articulera autour de ces trois piliers.

7.1.2.1.1. Le développement durable et la vision stratégique de l'entreprise BOSCH

La vision de l'entreprise est la représentation et la formulation de son devenir stratégique (MEIER, 2009). Elle est à la fois son essence et le socle de son développement. Elle est également un « guide d'action et un référent moral » pour l'ensemble des acteurs. WOLFF et MAULEON (2005) identifient trois composantes majeures de la vision d'entreprise : les objectifs, les plans et la mission. Outre l'impact que peut potentiellement avoir l'intégration du développement durable sur les composantes sus-citées, cette intégration peut également avoir des répercussions sur les valeurs et la culture de l'entreprise. L'analyse de l'impact du développement durable sur la vision stratégique passe donc par l'évaluation de son influence sur chacune de ces sous-composantes.

7.1.2.1.1.1. Analyse de l'influence du développement durable sur les valeurs et la culture d'entreprise.

Depuis sa création, le groupe Bosch a toujours organisé son développement autour de certaines valeurs qui ont façonné sa culture d'entreprise. Ces valeurs ont progressivement pris corps autour du fondateur de l'entreprise et de son discours. Robert BOSCH a initialement placé deux valeurs fondamentales au centre de son action et de son entreprise : le respect de l'individu

(salariés, clients, etc.) et la responsabilité. Parlant du respect de l'individu, et plus particulièrement du client, ce dernier affirmait en 1921 :

> *« J'ai toujours appliqué le principe selon lequel il vaut mieux perdre de l'argent que la confiance d'autrui. L'intégrité de mes promesses, la confiance en la valeur de mes produits et en ma parole ont toujours été à mes yeux plus importantes qu'un profit transitoire ».*

Cinq des sept personnes interrogées sur les valeurs fondamentales et historiques de l'entreprise ont d'ailleurs cité le respect de l'individu ou l'humanisme. Les verbatim ci-dessous en présentent quelques extraits.

> *« A travers ça il y a un très fort côté social et respect de l'individu qu'on a dans cette Société qui ne se trouve pas beaucoup ailleurs tout au moins par lequel les Entreprises qui font le même métier concurrent sont beaucoup moins »*[155].

> *« C'est le respect des autres et de l'environnement. […] Ce sont en fait des valeurs très proches du bon sens et de l'humanisme »*[156].

> *« Toute personne souhaitant découvrir les origines et les valeurs de Bosch et comprendre la fascination que l'entreprise suscite, n'a pas à regarder plus loin que Robert Bosch lui-même. Il était un employeur humain »*[157].

Au-delà de la convergence des propos recueillis auprès différents acteurs interrogés, certaines actions initiées très tôt par le fondateur de l'entreprise renforce et/ou confirme que la valeur « respect de l'individu » ou « humanisme » est à la fois une valeur centrale et surtout fondamentale du groupe Bosch. Plusieurs exemples peuvent étayer cette réalité.

> *« En 1906, pour le 20e anniversaire de l'entreprise, il fut le premier employeur à introduire la journée de 8 heures dans l'ancien Royaume de Wurtemberg, avec par ailleurs un effet économique positif à la clé : cette mesure permit de mettre en place un fonctionnement à deux équipes et d'augmenter ainsi considérablement la productivité. […]. L'estime qu'il portait à ses collaborateurs se traduisait de bien*

[155] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 mai 2015.
[156] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 02 juin 2015.
[157] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 08 juin 2015.

> *d'autres manières. Les prestations d'allocation vieillesse, les pensions de réversion et autres médecins d'entreprise en sont un bon exemple, tout comme « l'aide à la jeunesse » créée en 1938, qui était accordée à des apprentis dans le besoin et à de jeunes ouvriers particulièrement doués »*[158].

> *« Robert Bosch s'attachait également à rendre les conditions de vie de ses compatriotes plus saines. Après avoir vaincu de nombreuses résistances et mis de nombreux millions de marks à disposition, il ouvrit en 1940 un nouvel hôpital à Stuttgart, qui non seulement portait son nom, mais aussi sa marque : durant toute sa vie, Robert Bosch soutint l'homéopathie, tant au niveau de l'application que de la recherche, afin de combler une lacune dans l'offre de soins disponible à son époque »*[159].

Le respect et l'humanisme sont les deux valeurs cardinales de cette entreprise. Une troisième leur est cependant connexe : la responsabilité. Les actions entreprises par Robert Bosch et son entreprise ne se limitaient pas au périmètre de l'entreprise. Elles avaient une vision et une dimension tant sociale que sociétale. La construction de l'hôpital à Stuttgart en 1940 s'inscrivait dans cette perspective. L'entreprise Bosch a depuis toujours exercé sa responsabilité en s'impliquant dans le développement de la collectivité. Son fondateur disait d'ailleurs dès 1935 :

> *« Mon intention est non seulement de soulager toutes les sortes de misère, mais également de promouvoir le développement moral, physique et intellectuel des populations »*[160].

En dépit du fait que cela ne soit pas formalisé, l'entreprise BOSCH a mis en place des actions dès le début des années 1900 qui aujourd'hui entrent pleinement dans le champ de la RSE. Les valeurs ontologiques de cette entreprise sont déjà relativement très proches de la vision promue par le développement durable et donc globalement plus propices à son intégration.

---

158 http://www.bosch.be/fr/be/newsroom_16/topics_15/responsibility_creates_trust_16/responsibility-creates-trust.html. Consulté le 23 septembre 2015.

159 http://www.bosch.be/fr/be/newsroom_16/topics_15/responsibility_creates_trust_16/responsibility-creates-trust.html. Consulté le 23 septembre 2015

160 Ibidem

Au fil du temps, les valeurs de l'entreprise BOSCH ont évolué en s'inspirant toujours de ses valeurs cardinales. Le groupe BOSCH n'est pas resté en marge de la montée en puissance des préoccupations environnementales et, plus globalement, du développement durable. C'est à partir de 1973 que les premières lignes directrices contraignantes en matière de protection de l'environnement ont été instaurées.

> *« La responsabilité de l'environnement est une valeur fondamentale pour nous. Nous avons rédigé les premières lignes directrices contraignantes pour la protection de l'environnement dès 1973 ».*
>
> *(Rapport d'activités, 2003, p. 48).*

La prise en compte de la protection de l'environnement parmi les valeurs de l'entreprise BOSCH a favorisé la mise en place d'un système de management environnemental dès 1995 et la certification ISO 14001 de 111 sites du groupe entre cette période et la fin de l'année 2003 (Rapport d'activités 2001, p. 45).

Au cours de l'année 2004, le groupe BOSCH a décidé de reformuler ses valeurs afin qu'elles intègrent l'évolution du groupe et reflètent au mieux son identité ainsi que sa vision stratégique[161]. Cette nouvelle formulation des valeurs réaffirme de façon plus explicite la place du développement durable dans les valeurs fondamentales du groupe BOSCH.

[161] « Cette ambition est aussi un élément central de notre vision, qui préface le présent rapport annuel. Elle décrit l'image que nous voulons de notre entreprise pour l'avenir - une image qui est destinée à nous donner une orientation dans tout ce que nous faisons ».

Figure n° 46 : Les valeurs du groupe BOSCH

Source : Rapports d'activités 2004, 2015.

Plusieurs valeurs issues de cette redéfinition se rapprochent des principes promus par le développement durable. La valeur « Sens des responsabilités et durabilité » l'incarne fortement. Une campagne de promotion et de sensibilisation a d'ailleurs été menée sur la décennie 2004-2014. Cette campagne dénommée *« The Bosch Vision. Creating Value – Sharing values »* au niveau mondial et « La Vision BOSCH. Créer des valeurs – Vivre les valeurs » en France a été remplacée en 2015 par celle intitulée *« We are Bosch »*[162]. Ces deux campagnes organisées autour des valeurs clés de l'entreprise ont eu, et ont pour but les intégrer dans le quotidien des salariés[163]. Elles contribuent aussi à la construction et/ou à l'évolution de la culture d'entreprise car comme le précisent DETRIE et al. (2005) et THEVENET (2015) les valeurs constituent un pilier essentiel à la structuration d'une culture d'entreprise.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons constater que les valeurs actuelles du groupe BOSCH intègrent clairement les principes et préoccupations promus par le développement

[162] Un site internet a même été créé afin de promouvoir les valeurs de Bosch tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe. http://wearebosch.com/index.fr.html

[163] Tous les documents internes et supports numériques sont utilisés dans l'entreprise pour promouvoir les valeurs redéfinies en 2004. A titre d'exemple, tous les rapports d'activités rédigés entre 2004 et 2014 diffusent dès la page 2 un message intitulé « The Bosch Vision. Creating Value – Sharing values ».

durable. Force est de constater que cette intégration résulte d'un processus que l'entreprise a entamé à partir de 1973. Cette entreprise a volontairement et progressivement intégré le développement durable jusqu'à le hisser au rang de ses valeurs clés. Il convient néanmoins de relever que les valeurs fondamentales, voire historiques de ce groupe étaient déjà auparavant proches de la philosophie promue par le développement durable.

Deux raisons peuvent permettre d'expliquer l'intégration progressive du développement durable dans les valeurs de l'entreprise.

- La première est liée à la place occupée par le fondateur et à la promotion de sa vision : jusqu'à ce jour, Robert BOSCH occupe une place importante dans l'entreprise. Les engagements actuels du groupe BOSCH s'inspirent de ceux de son fondateur. Ceux entrepris par ce dernier sont jusqu'à ce jour poursuivis par l'entreprise. C'est par exemple le cas de l'hôpital qu'il a créé en 1936 à Stuttgart. De plus, l'entreprise communique de façon permanente sur Robert BOSCH. Plusieurs onglets[164] ainsi qu'un diaporama de 20 pages intitulé « Gros plan sur Robert BOSCH. Pionnier, inventeur et démocrate »[165] lui sont consacrés sur le site internet de l'entreprise. Dans le hall de l'usine de Mondeville, plusieurs portraits du fondateur ainsi que l'historique de l'entreprise y sont affichés[166]. L'attachement de Robert BOSCH aux valeurs humaines et à la nature est particulièrement mis en avant comme le relate ce verbatim extrait du site internet de BOSCH France.

  > *« Dans sa jeunesse, Robert Bosch aurait aimé étudier une science naturelle comme la zoologie, la botanique ou la géologie. Mais, sur les conseils de son père, il a finalement opté pour un apprentissage en mécanique de précision. Son intérêt pour le monde animal et végétal n'en a pas été diminué pour autant. En 1912, à tout juste 50 ans, Robert Bosch décide qu'il est temps de revenir à la nature et acquiert un vaste domaine en Haute-Bavière, sur lequel il érige une ferme biologique avant l'heure. Sur cette exploitation de 1 700 hectares située au milieu des marécages, au sud de Munich, l'entrepreneur avait envisagé à l'origine d'assécher les marais et d'exploiter la tourbe à des fins industrielles. Mais ce projet est un échec, et il décide*

[164] http://www.bosch.fr/fr/fr/our_company_7/history_7/history.html
[165] http://www.bosch.fr/fr/fr/newsroom_7/topics_7/robert_bosch_special_8/robert-bosch-special.html
[166] L'historique de l'entreprise met en avant le rôle central et déterminant de Robert BOSCH. Cet historique est également accessible en version électronique sur le site internet de l'entreprise à l'adresse suivante : http://www.bosch.fr/fr/fr/our_company_7/history_7/history.html

alors de mettre en place une exploitation agricole moderne sur son domaine, qui regroupe sept fermes autrefois indépendantes. C'est ainsi que la « Boschhof » (la "Ferme Bosch") voit le jour. […]. Très vite, la « Boschhof » devient une exploitation modèle dotée de sa propre laiterie et de six points de vente, et emploie 300 personnes. Là encore, Robert Bosch fait figure de pionnier : il utilise des machines agricoles modernes et expérimente de nouveaux procédés. Mais il jette surtout les bases de ce que l'on appelle aujourd'hui l'agriculture biologique »[167].

La volonté manifeste de l'entreprise de perpétuer les valeurs et la vision de son fondateur est un atout qui peut expliquer le caractère à la fois volontariste mais aussi précurseur de l'intégration du développement durable dans les valeurs de l'entreprise BOSCH.

- La deuxième raison susceptible d'expliquer cette intégration est relative à la structure actionnariale du groupe BOSCH. Il convient de rappeler que cette entreprise est détenue à 92% par une fondation dont les actions sociales et sociétales constituent le cœur de sa mission. Cette interprétation concorde parfaitement avec l'analyse faite par les acteurs eux-mêmes car cette perspective est celle que ceux-ci mettent le plus avant. Tous les acteurs interrogés se réfèrent d'ailleurs fortement au lien existant entre la fondation et l'entreprise pour expliquer la place qu'occupe le développement durable dans les valeurs promues par l'entreprise.

  « Par exemple le fait que le groupe Bosch ne soit pas en bourse, tributaire d'actionnaires qui pourraient du jour au lendemain décider de notre sort, ça me parait important d'une autonomie vis-à-vis des gens-là ou des banques. Le groupe Bosch s'autofinance lui-même et le groupe Bosch c'est avant tout une fondation qui est plus connue en Allemagne pour construire des hôpitaux, pour ses actions concernant l'éducation et le social. Ce n'est pas un groupe qui fait des business pour se faire de l'argent à tout prix quel que soit le coût. Mais il y a d'autres valeurs beaucoup plus profondes ».[168]

[167] http://www.bosch.fr/fr/fr/newsroom_7/topics_7/responsibility_creates_trust_8/responsibility-creates-trust.html. Consulté le 05 Mars 2016.
[168] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 02 Juin 2015.

« […]. Sachant déjà qu'on n'est pas une société cotée en bourse, on n'a pas d'actionnaires qui demandent 15% ou 20% de rentabilité comme vous pouvez le trouver ailleurs. On n'est pas sur le marché et on n'a pas cette pression-là. […] ».[169]

« […]. Le groupe Bosch est principalement détenu par une fondation et du coup c'est cette fondation-là qui a pour vocation de s'occuper de tout ce qui est œuvre sociale, de donner l'accès à l'eau potable pour les gens qui sont dans leurs régions, etc. ».[170]

« On sent qu'au niveau de la fondation on a plus de valeurs. Qui dit plus de valeurs dit aussi le respect de l'environnement, la RSE, respecter le développement durable. Et puis on n'est pas côté en bourse. […] ».[171]

« Le fait d'être une fondation, ça redonne un peu de fibre humaine familiale à la société, ce qui n'est pas négligeable. La deuxième des choses est qu'on n'a pas d'actionnaires. On n'a pas besoin de rendre les comptes. J'ai tendance à dire que rendre des comptes nécessite de passer de fois plus de temps ou mettre plus l'axe sur les résultats financiers que s'occuper effectivement de la partie de développement durable ».[172]

« Les valeurs elles sont véhiculées d'une manière très forte dans l'Entreprise puisque Bosch à la particularité d'appartenir à une fondation. En fait il n'y a pas d'actionnaires, elle appartient à 93% à la fondation et 7% à la famille Bosch ».[173]

En somme, pour le cas de l'entreprise BOSCH, nous pouvons dire que l'intégration du développement durable a eu une influence sur ses valeurs et donc par conséquent sur sa culture. Elle n'a cependant pas engendré de rupture avec les valeurs précédentes. Il s'agit plutôt d'une évolution car les valeurs historiques du groupe étaient propices à l'intégration du développement durable et dans une certaine mesure s'en rapprochaient. Deux facteurs contingents ont cependant favorisé cette intégration. Il s'agit de l'histoire de l'entreprise et de son fondateur d'une part, et de sa structure actionnariale d'autre part.

[169] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.
[170] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 02 Juillet 2015.
[171] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 24 Septembre 2015
[172] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 08 Juin 2015.
[173] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 Mai 2015.

Notre étude cas porte sur le groupe BOSCH mais s'intéresse de façon plus spécifique à l'usine de Mondeville. Dans le cadre de l'analyse des valeurs et de la culture d'entreprise, nous avons néanmoins retenu le groupe BOSCH comme niveau d'analyse car ces deux composantes sont déterminées et construites par le siège. Elles s'imposent et/ou sont implantées sur l'ensemble des sites du groupe, y compris celui de Mondeville.

> *« Chez nous les Managers qui démarrent les nouvelles usines sont des Managers qui viennent de l'Europe occidentale qui ont la culture Bosch et une connaissance de ses valeurs. Il y a une culture Bosch qui est internationale. On ne va pas faire un choix en Europe de l'Est, et un autre en Europe de l'Ouest ».*[174]

Le groupe BOSCH met tout en œuvre pour que l'ensemble de ses sites en Europe et dans le monde partagent les mêmes valeurs et que tous ses salariés s'en imprègnent. Le site internet dédié à la promotion de valeurs du groupe est accessible à tous les salariés du groupe au niveau mondial. Il disponible dans 16 langues[175]. Ces valeurs sont également systématiquement reprises dans les documents (rapports d'activités, journal d'entreprise, etc.) que le siège diffuse à destination de ses filiales et de ses salariés.

A ces deux composantes majeures de la vision stratégique que sont les valeurs et la culture d'entreprise, il nous faut adjoindre celles répertoriées par WOLFF et MAULEON (2005) à savoir : les objectifs, les plans et la mission. Nous allons à présent analyser l'impact sur celles-ci de l'intégration du développement durable.

7.1.2.1.1.2. Analyse de l'influence du développement durable sur les objectifs, les plans et la mission

L'analyse de l'influence du développement durable sur les objectifs, les plans et la mission de l'entreprise BOSCH, et plus spécifiquement sur l'usine Mondeville, se fera en deux temps. Dans un premier temps, nous nous focaliserons sur les objectifs et les plans, puis dans nous analyserons ensuite l'influence sur la mission.

[174] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.
[175] Le site wearebosch.com est disponible dans les langues suivantes : français, anglais, allemand, hindi (Inde), espagnol, chinois, italien, portugais, turque, tchèque, japonais, kannada (Inde), marathi (Inde), néerlandais, hongrois et anglais (adapté au contexte chinois).

A) Analyse de l'influence du développement durable sur les objectifs et les plans

Chaque année, le comité de direction de l'usine de Mondeville définit une série d'objectifs généraux. Ces objectifs à la fois qualitatifs et quantitatifs concernent tous les domaines clés de l'usine. Ils sont ensuite déployés à tous les niveaux hiérarchiques de l'usine. Il y a donc deux niveaux distincts d'analyse : celui des objectifs généraux (de l'usine) et celui des services.

Au niveau de l'usine de Mondeville, depuis maintenant près de trois à quatre ans, les objectifs en lien avec la politique développement durable occupe une place importante dans les objectifs généraux. Ceci est la résultante de l'importance sans cesse croissante qu'accorde le groupe BOSCH, et plus singulièrement l'usine de Mondeville, à la problématique du développement durable.

> *« On a un système de déploiement des objectifs qui est super qu'on appelle le Policy deployment. On a une matrice à huit cases et dans chacune des cases, on a un objectif ou tout au moins un secteur clé. On va par exemple avoir la productivité, la qualité, la qualité des produits, on va avoir la finance qui va être notre comptabilité, on va avoir la logistique qui va être le taux de satisfaction client et puis le niveau des stocks par exemple, on va avoir les ressources humaines ou encore des projets de formation, et on a une case sécurité environnement. Ce qu'il faut savoir c'est que cette case-là comme toutes les autres ont le même poids dans la politique de l'année. Et dans cette case, on a une dizaine de projets dont trois qui sont suivis en permanence par la direction avec la même fréquence, le même rythme que des objectifs économiques donc ça fait partie de l'ADN dans l'Entreprise ».*[176]

Cette case qui a donc été récemment intégrée dans le tableau de bord des objectifs de l'usine s'articule autour des piliers de la politique QSEé de l'usine tel que nous l'avons présenté dans le précédent chapitre. Elle porte l'intitulé « Santé – Sécurité – Environnement – énergie ». Les objectifs généraux en matière de management environnemental et de RSE sont présentés suivants quatre axes que sont :

- Sécurité : réduire le nombre d'accidents de travail avec arrêt ;

[176] *Verbatim* extrait d'un entretien.

- Environnement : baisser le nombre de produits à fort impact environnemental ;
- Ergonomie : adapter les postes de travail générateurs de maladies professionnels ;
- Énergie : assurer une consommation rationnelle des usages énergétiques significatifs.

Ces sous-objectifs sont associés à des pourcentages de réduction et se déclinent en plan d'actions. Cependant, pour des raisons de stratégie et de confidentialité, nous n'avons pas été autorisé à préciser de façon chiffrée objectifs, ni à présenter dans le présent document les actions programmées pour l'atteinte desdits objectifs.

Figure n° 47 : Déploiement des objectifs stratégiques de l'année 2015 [177]

Qualité	**Productivité**	**Amélioration Performance**
- Indicateur 1 - Indicateur 2	- Indicateur 1 - Indicateur 2	- Indicateur 1 - Indicateur 2
Recherche et Développement - Indicateur 1 - Indicateur 2	**PLAN DE DEPLOIEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES 2015**	**Logistique** - Indicateur 1 - Indicateur 2 - Indicateur 3
Finance	**Santé-Sécurité-Environnement-Energie**	**Ressources Humaines**
- Indicateur 1 - Indicateur 2 - Indicateur 3	- Sécurité : réduire le nombre d'accidents de travail avec arrêt : moins x% vs 2014 ; - Environnement : baisser de y% le nombre de produits chimiques ; - Ergonomie : adapter les postes de travail générateurs de maladies professionnels ; - Énergie : moins 0,1% consommation d'électricité vs 2014.	- Indicateur 1 - Indicateur 2 - Indicateur 3

Source : d'après un document interne

Tous ces objectifs, notamment ceux liés à la politique QSEé de l'usine de Mondeville, sont par la suite déployés à tous les niveaux hiérarchiques (directions, départements ou services selon les appellations). Les objectifs en lien avec la politique QSEé sont harmonisés avec ceux des différents services.

L'impact des objectifs définis dans la case « Santé-Sécurité-Environnement-Energie » sur les objectifs des différentes directions et/ou services n'est pas le même. Il varie en fonction du degré d'implication ou du rôle que doit jouer chaque sous-entité dans l'atteinte de ces objectifs. Compte tenu de la transversalité des objectifs liés au développement durable,

[177] Cette figure est présentée en guise d'illustration. Certaines données (chiffres et secteurs d'activités) ont été modifiées compte tenu de leur caractère stratégique.

notamment ceux relatifs à la réduction du nombre d'accidents de travail, à l'adaptation des postes de travail générateurs de maladies professionnelles et à la réduction de la consommation d'électricité, toutes les sous-entités de l'organisation ainsi que leurs membres sont conviés, voire contraints à les intégrer dans leurs objectifs respectifs. De ce point de vue, on peut d'ores et déjà constater que le déploiement des objectifs stratégiques liés au développement durable a un impact sur les objectifs des sous-entités de l'usine, ainsi que sur ceux de leurs membres. Cet impact est cependant plus fort sur trois sous-entités dont les missions sont en lien étroit avec ces objectifs. Il s'agit du groupe HSE, de la commission ergonomie et du service FCM.

L'une des missions du groupe HSE est de *« piloter la politique QSEé du site et veiller au déploiement des objectifs »*. Ce groupe a donc pour mission et pour objectif principal de tout mettre en œuvre pour que les objectifs définis dans le cadre de la politique QSEé soient déployés et atteints par toutes les parties prenantes. Son objectif est directement lié et dépend de ceux définis dans le cadre des objectifs stratégiques. L'impact des objectifs stratégiques liés au développement durable est à la fois fort et direct.

La commission ergonomie, quant à elle, a été mise en place pour mener des réflexions sur les conditions de travail des salariés et de proposer des pistes de solutions. Elle a pour rôle de veiller au déploiement des directives et à l'atteinte des objectifs relatifs à l'ergonomie tels que définis par le comité de direction de l'usine. Les objectifs annuels de cette commission dépendent des objectifs stratégiques définis chaque année par l'usine.

> *« Elle existe depuis 2012. Et entre 2012 et 2014, comme vous pouvez le lire ici, nous avons analysé et amélioré 30 postes, dépensé près de 226000 euros pour les modifications de postes et nous avons eu recours à 63 jours de prestation IDENEA »*[178].

Enfin, le service FCM a en charge la mise en œuvre de la politique énergétique de l'usine. Il est chargé de proposer et de mettre en œuvre des actions permettant de réduire la consommation d'énergie. Les objectifs de ce service correspondent au volet « énergie » qui est défini dans la case « Santé-Sécurité-Environnement-Energie » des objectifs stratégiques. Par exemple, pour l'année 2015, l'objectif de ce service a été de réduire de 0,1% la consommation électrique de l'usine ; ce qui correspond à l'objectif du pilier « énergie » du plan de déploiement

[178] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 22 Mai 2015. IDENEA est une agence de conseil spécialisée dans l'ergonomie dans les entreprises. Elle propose des améliorations et des solutions en matière de santé, de conditions de travail et d'innovation dans les entreprises.

des objectifs stratégiques 2015. En 2014 par exemple, des économies d'énergie d'une valeur de 103000 euros ont été réalisées.

Ces trois sous-entités dont les missions ont trait à la politique QSEé sont celles dont les objectifs dépendent le plus des objectifs stratégiques en rapport avec le développement durable. L'impact des dits objectifs stratégiques est plus fort et plus direct sur les objectifs de ces sous-entités que sur ceux des autres entités de l'organisation. **On peut donc en déduire que plus la sous-entité a un rôle prépondérant dans la mise en œuvre de la politique QSEé, plus l'impact des objectifs stratégiques en lien avec le développement durable sur ses objectifs sera fort**.

La dernière composante de la vision stratégique sur laquelle a porté notre analyse est la mission.

B) Analyse de l'influence du développement durable sur la mission

La mission d'une entreprise présente la raison d'être de l'organisation, le cœur de ses activités. Elle désigne sa finalité. Elle désigne l'engagement que prend l'entreprise dans le cadre de ses activités quotidiennes. Pour LAVILLE (2009, p.149), *« de nombreuses entreprises « engagées » commencent par reformuler leur projet, leur raison d'être, leur mission »*. Dans ce paragraphe, nous analyserons la mission de l'entreprise BOSCH afin de savoir si comme de « nombreuses entreprises » elle a reformulé sa mission, sa raison d'être, son projet.
La mission de l'usine de Mondeville est identique à celle du groupe BOSCH. Elle est formulée comme suit :

> *« Nous assurons l'avenir de notre entreprise dans l'esprit de Robert Bosch en la développant avec énergie et en préservant son indépendance financière »*[179].

Cette nouvelle formulation de la mission a été énoncée en 2015 dans le cadre de la campagne *« We are Bosch »*. Elle réaffirme la volonté du groupe à se développer en demeurant autonome financièrement. Cette reformulation renforce notre précédente analyse car elle illustre à nouveau la place qu'occupe le fondateur (son histoire et sa philosophie) dans le développement actuel et futur du groupe.
De prime abord, on pourrait penser que la mission ne fait aucunement référence à l'intégration volontaire du développement durable par le groupe BOSCH. S'il était primordial pour

[179] Président du directoire du groupe BOSCH. http://wearebosch.com/index.fr.html Consulté le 13 Mars 2016.

l'entreprise de replacer son fondateur au centre de sa mission et de réaffirmer sa volonté de maintenir son autonomie financière, celle-ci a adjoint à cette nouvelle formulation une « exigence ». Cette « exigence » qui est en fait une déclinaison de la mission intègre quant à elle l'évolution de l'entreprise et de sa vision.

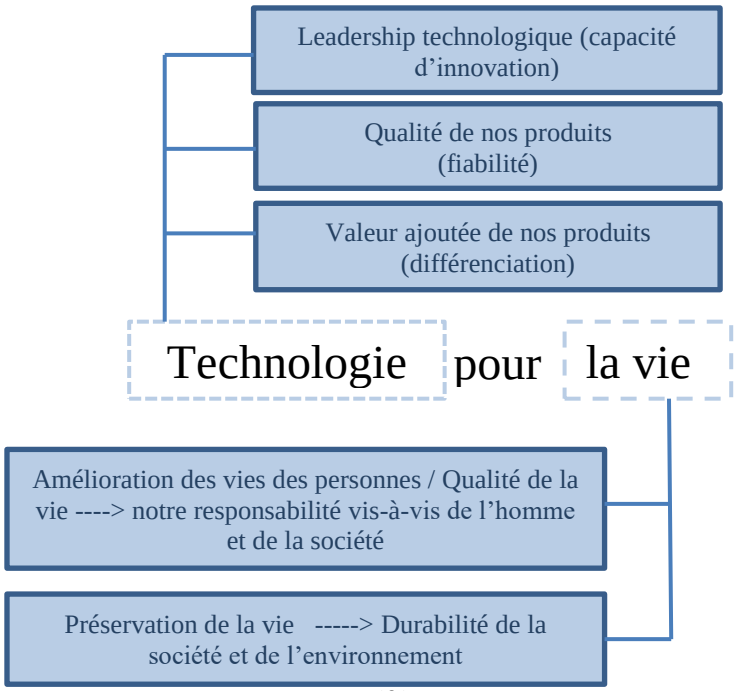
> *« Notre exigence – Des technologies pour la vie : nos produits enthousiasment nos clients, améliorent leur qualité de vie et contribuent à préserver les ressources naturelles »*[180].

La mission de l'entreprise est conventionnellement présentée en une phrase qui se doit être précise et concise. C'est sans doute pour ne pas déroger à cette règle que l'entreprise a adopté cette déclinaison. Cette « exigence » qui n'est donc en réalité qu'une déclinaison de la mission d'ailleurs eu une répercussion sur le slogan de l'entreprise.

Afin de percevoir l'influence éventuelle du développement durable sur la mission, il convient de se pencher sur l'évolution des slogans de cette organisation car, bien qu'ayant une finalité mercantile, ils reflètent dans certains cas la mission et/ou l'ambition de l'entreprise.
Pendant plusieurs années, le groupe BOSCH a placé le design et la performance au cœur de son activité. Ainsi, à sa création l'entreprise avait pour Slogan : « C'est beau, c'est Bosch ». Ce premier slogan qui insistait sur la beauté ne faisait en revanche pas référence à la performance. Il a donc été modifié 10 ans plus tard, en 1896, et reformulé : « C'est bien, c'est beau, c'est Bosch ». Seulement, depuis 1896, le groupe BOSCH qui n'était initialement spécialisé que dans la mécanique de précision et l'ingénierie électrique s'est diversifié pour produire des technologies de tout genre : électroménager, électroportatif, automotive, technologies de l'information, éolienne, le photovoltaïque, etc. Son cœur de métier est à présent la technologie. C'est ainsi qu'en 2005, afin de mieux mettre en exergue ce cœur de métier et mettre en lumière l'évolution de sa vision ainsi que de ses valeurs, le groupe BOSCH a reformulé son slogan : « Bosch. Des technologies pour la vie ». La « philosophie de ce slogan est d'ailleurs résumée dans ce schéma.

[180] http://wearebosch.com/index.fr.html

Figure n° 48 : Philosophie du slogan « Des technologies pour la vie »



Source : Document de présentation du slogan[181]

Comme l'illustre la figure ci-dessus, le slogan « Des technologie pour la vie » a une double connotation. Il exprime d'une part l'expertise de base de la marque Bosch : qualité, fiabilité, innovation ; et d'autre part, il met en évidence l'ambition et les missions assignées à ces technologies : améliorer la qualité de vie, et ainsi apporter une contribution précieuse aux personnes, à la société et à l'environnement.

L'intégration du développement durable au sein des valeurs, et plus globalement de la vision stratégique de BOSCH explique pour une bonne partie la reformulation du slogan de cette entreprise. Cette interprétation ressort également des entrevus que nous avons eu avec les acteurs interrogés et de discours des dirigeants de l'entreprise.

> *« Notre slogan « Des technologies pour la vie » se traduit par des innovations contribuant à une meilleure protection du climat, à une plus grande préservation des ressources ainsi qu'à l'augmentation de la sécurité et du confort ! »*[182].

> *« Actuellement le slogan du groupe Bosch, je ne sais pas si vous le connaissez, c'est des technologies pour la vie. Quand on regarde cette phrase-là, elle a plusieurs sens. Des technologies pour la vie, c'est la sauvegarde de la vie humaine, de*

[181] http://www.bosch.co.jp/en/world/slogan/ Consulté le 16 Mars 2016.
[182] Extrait d'un discours du Président de Bosch France le 30 Mars 2015. Remise des prix du jeu concours la voiture 2050.

l'environnement et c'est aussi des technologies qui s'inscrivent dans la durée à long terme. Ça fait partie des valeurs et c'est important pour nos clients. Ils pourront compter sur des produits qui sont fiables. Il ne faudra pas à nouveau lancer des productions pour palier à des pannes ou de manque de durabilité »[183].

A ce niveau d'analyse qui concerne toute l'organisation, on peut constater que la prise en compte du développement durable a entrainé une reformulation de certains attributs de l'entreprise se rapportant à la mission. Il s'agit de la déclinaison de la mission en exigence et de reformulation du slogan de l'entreprise. Bien que cette reformulation ne soit pas un gage de mise en œuvre effective, l'exercice de la mission a pour vertu d'inciter et de contraindre l'entreprise qui s'y prête à envisager, préalablement, la façon dont elle pourrait améliorer les produits et/ou services qu'elle commercialise et la qualité de vie de ses consommateurs (LAVILLE, 2009).

Au-delà des répercutions sur la mission de l'entreprise, il convient d'avoir un regard intra-organisationnel, c'est-à-dire d'apprécier l'impact sur les missions des différentes composantes de l'entreprise (départements, services, etc.). Au cours des différents entretiens réalisés, l'une de nos premières préoccupations a été de demander à nos interlocuteurs de présenter les missions de leurs services ou départements. Deux constats ressortent de l'analyse de ces missions. Bien qu'ayant eu leurs objectifs impactés de façon plus ou moins forte par le développement durable, la quasi-totalité des services et départements n'ont pas vu leurs missions être reformulées. Cela s'explique par le fait que le développement durable a soit un impact négligeable voire nul, soit un impact indirect sur la raison d'être de ces sous-entités. Le tableau ci-dessous énonce les missions de certains services et directions qui n'ont pas été modifiées par l'intégration du développement durable.

Tableau n° 24 : Missions non modifiées par la mise en place de la politique QSEé

Acteurs / Questions	**Acteur 1**	**Acteur 4**	**Acteur 7**
« Quelle est la mission de votre département ? »	« Notre travail consiste à recevoir les commandes des clients, élaborer un programme de fabrication et déterminer	« Nous avons pour mission d'assurer le transport en amont et aval, la relation avec les consommateurs,	« Ma mission consiste à accompagner les managers dans le changement de la vision stratégique, d'analyser et de voir quels

[183] Verbatim extrait d'un entretien réalisé le 2 Juin 2015.

« En quoi consiste votre travail ? »	les stocks fonctionnels en approvisionnement entre les fournisseurs et nous, puis entre nous et les clients ».	la relation avec les fournisseurs ».	sont les points ou les freins qui ne permettent pas l'appropriation de la vision stratégique »

Source : Elaboration personnelle

Les trois acteurs sélectionnés pour illustrer cette tendance ont été choisis à dessein car ils figurent parmi ceux qui sont le moins en contact possible avec les acteurs en charge de la politique QSEé (*cf.* la figure « Champ d'implication des acteurs interrogés chez BOSCH » présentée en début de chapitre). Cela renforce notre interprétation : **Plus la raison d'être de la sous-entité est éloignée de la politique QSEé, plus l'impact du développement durable sur sa mission est faible.**

A contrario, plusieurs structures qui sont au cœur de la politique QSEé de l'usine de Mondeville ont vu leurs missions être reformulées pour qu'elles soient en adéquation avec ladite politique. Le développement durable a également eu un impact sur la mission de certaines structures créées pour mettre en œuvre la politique QSEé de l'usine. Ces sous-entités dont la raison d'être est directement liée à l'intégration du développement durable vont être présentées dans la prochaine section consacrée à l'impact sur la structure organisationnelle. C'est également dans cette section que nous parlerons de leurs missions.

En somme, après avoir analysé les différentes composantes de la vision stratégique de l'usine BOSCH de Mondeville, notamment ses valeurs et sa culture d'entreprise, ses objectifs et ses plans ainsi que sa mission, force est de constater l'intégration du développement durable a eu une influence sur chacune de ses composantes. Cette implémentation a entrainé une reformulation des valeurs dont une prône en avant le sens de la responsabilité et la durabilité. Elle a eu un impact avéré sur la définition des objectifs stratégiques de l'usine et un impact plus ou fort sur les objectifs et les plans des directions en fonction du rôle de chacune d'elles dans la mise en œuvre de la politique QSEé. Enfin, nous avons également pu observer que pour le cas de l'entreprise BOSCH dans son ensemble, l'intégration du développement durable a eu des répercussions sur plusieurs attributs se rapportant à sa mission : la formulation d'une « exigence » et la modification de son slogan dont la philosophie a été présentée. Au niveau de l'usine de Mondeville, on a pu remarquer que l'impact du développement durable sur les

missions des différentes sous-entité est plus fort quand leurs raisons d'être sont en lien direct avec la mise en œuvre de la politique QSEé.

Nous avions identifié dans la littérature, notamment dans le chapitre 4 (section 4.3.1), trois composantes de la compétence organisationnelle : la vision stratégique, la structure organisationnelle et le système de management. Les deux dernières composantes étant liées, nous allons à présent analyser l'influence éventuelle du développement durable sur celles-ci.

7.1.2.1.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la structure organisationnelle et le système de management

La dernière composante de la compétence organisationnelle qu'il convient à présent d'analyser est celle qui porte sur la structure organisationnelle et le système de management.

La prise en compte des préoccupations liées au développement durable au sein de l'usine de Mondeville a généré de nombreuses modifications au sein de l'organisation. La première d'entre elles et sans doute la plus directe est la création du groupe HSE[184] en juillet 2011. Ce groupe est rattaché hiérarchiquement au Chef d'établissement et fonctionnellement au département HSE de BOSCH France. Il a pour principales missions de mettre en application les directives de HSE France et de coordonner la politique QSE déterminée par le Comité de Direction de l'usine de Mondeville.

Plusieurs autres entités ont été créées pour les unes et ou ont été réorganisées pour d'autres. Il s'agit de :

- **Service FCM** : créé dans les années 1990, ce service est une illustration de la démarche proactive de l'usine de Mondeville en matière de développement durable. Il est animé par trois personnes et a en charge la gestion des énergies (eau, électricité, gaz) ainsi que des infrastructures.

  « Les missions elles sont écrites sur notre organigramme c'est-à-dire qu'on a à établir le contrat cadre de fournitures de gaz et électricité, surveiller le traitement

[184] Le groupe HSE ayant fait l'objet d'un exposé détaillé lors de la présentation du cas BOSCH (*cf.* section relative à l'implémentation du développement durable), nous ne relaterons plus dans cette section ses missions, sa composition ou son historique. Nous invitons le lecteur à se rapporter à ladite section.

du courrier, protéger des biens, mettre en place la disposition d'un travail adapté, fournir et manager les énergies et pérenniser le patrimoine, le tout pour satisfaire les clients internes »[185].

Dans le cadre de la politique QSEé de l'usine de Mondeville, ce service est le maillon principal de la politique énergétique. Il a pour finalité d'assurer de façon continue l'efficacité énergétique du site.

« Notre objectif est d'identifier et de limiter le niveau d'énergie perdue dans les bâtiments, infrastructures et équipements terminaux »[186].

En 2014, grâce aux actions impulsées par ce service, l'usine a pu réduire sa consommation d'énergie de 1936 Mégawattheures (MWh), soit une réduction de 289 tonnes équivalent CO2 (téqCO2) par rapport à l'année 2011. Cette baisse de la consommation d'énergie contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'usine de Mondeville car elle a réalisé des économies cumulées évaluées à 103000 euros en 2014 contre 80000 euros en 2013. Ce service a également pour objectif de maintenir la certification ISO 50001 obtenue en 2013. L'usine de Mondeville est parmi les pionniers car elle fait partie des vingt (20) premières entreprises françaises, des mille (1000) premières au niveau mondial, et est la première usine du groupe Bosch France à avoir été certifiées ISO 50001. Elle a de ce fait anticiper la législation européenne. Cette certification qui atteste de la mise en place d'un système de management de l'énergie vise l'amélioration de la performance énergétique en agissant sur les consommations et les usages énergétiques.

« Les clients nous demandent d'avoir une certification de qualité, de l'environnement, etc., mais l'ISO 50001 n'était demandée par personne. Nous avons eu cette envie d'aller vers le management de l'énergie parce qu'on s'est rendu compte que ce n'était ni plus ni moins que ce qu'on faisait déjà mais sauf que ce n'était pas écrit. Donc tout ce qu'il nous a fallu c'était tout simplement être plus rigoureux sur l'écriture des choses qu'on faisait déjà […]. On était dans les 20 premiers sites en France, le premier du groupe Bosch en France peut être même en Europe, on est quand même assez fier de nous de ça nous permet de montrer au

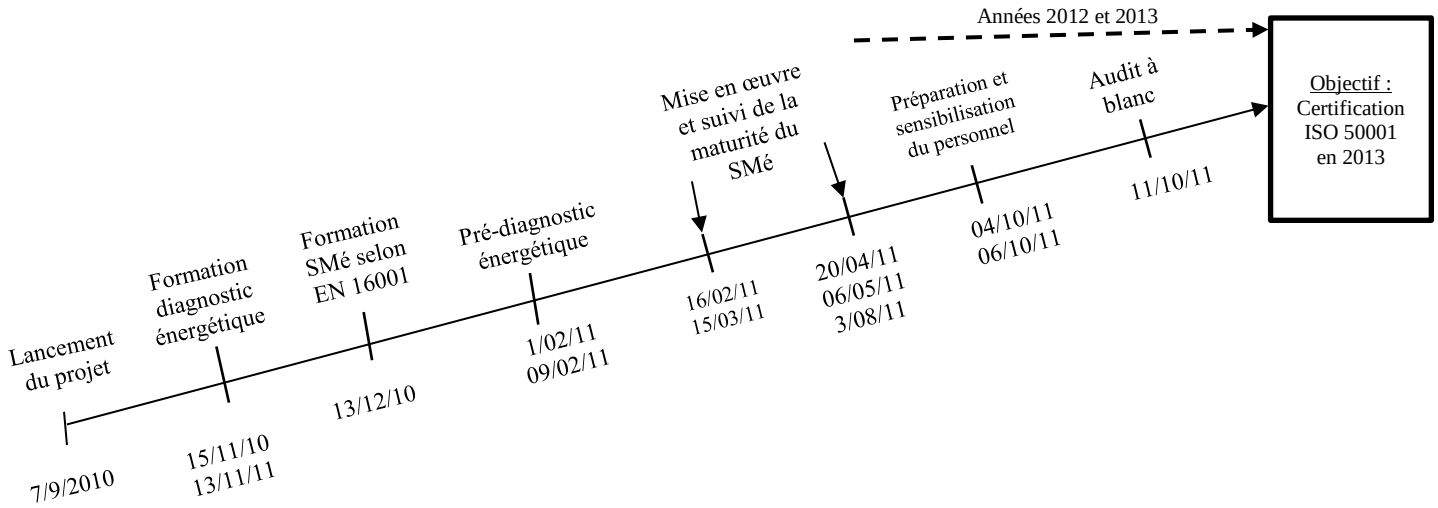
[185] Verbatim extrait d'un entretien réalisé le 2 juin 2015.
[186] Extrait du Rapport de développement durable 2015.

client même si maintenant c'est la mode qu'on était déjà tourné vers la gestion de l'énergie »[187].

« Et récemment, en 2013 nous avons eu la certification ISO 50001 qui traite du management des énergies. Elle a été obtenue grâce aux services FCM qui gère tout ce qui est infrastructure, énergie etc., avec le soutien du groupe H.S.E. Donc nous étions le premier site Bosch en France à avoir obtenu cette certification ISO 50001 et nous étions parmi les 30 premiers sites Français à l'avoir »[188].

L'obtention de la certification ISO 50001 révèle à la fois les caractères volontariste et proactif de l'usine de Mondeville en matière de développement durable et plus spécifiquement dans le domaine du management de l'énergie. La mise en place de ce système de management de l'énergie (SMé) est une des actions majeures réalisées par le service FCM depuis sa création. Elle est l'aboutissement d'une démarche qui s'est déroulée sur trois années.

Figure n° 49 : Implémentation du SMé au sein de l'usine de Mondeville



Source : http://atee.fr/sites/default/files/dossier_iso50001_0.pdf

Le management de l'énergie occupe une place importante dans la politique de développement durable de l'entreprise BOSCH. Le rôle du service FCM est déterminant dans le cadre de l'implémentation de la politique QSEé et des objectifs stratégiques

[187] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 juin 2015.
[188] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.

définis pour le site de Mondeville. Il pilote le système de management de l'énergie et est chargé de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour l'axe « énergie » dans le plan de déploiement des objectifs stratégiques de l'usine (Case « Santé-Sécurité-Environnement-Energie »).

- **Commission Ergonomie :** créée en octobre 2012, cette commission qui regroupe en son sein plusieurs salariés se réunit mensuellement. Elle initie des réflexions sur les conditions de travail des salariés et de propose des pistes de solutions. Elle a pour rôle de veiller au déploiement des directives et à l'atteinte des objectifs relatifs à l'ergonomie tels que définis dans le plan de déploiement des objectifs stratégiques.

> *« On a mis en place une commission d'ergonomie je ne sais si vous avez entendu parler, c'est ce qui permet de prévenir le vieillissement de notre population en interne et adapter les postes de travail à l'homme et adapter l'homme aux postes de travail »*[189].

La mise en place de cette commission est en adéquation avec la structuration de la politique QSEé, notamment dans ses composantes santé et sécurité. Elle permet en outre de prendre en compte l'évolution de la population interne et d'adapter les postes de travail en fonction de cette variable.

> *« Le développement durable c'est aussi se préserver des humains, des hommes et femmes qui travaillent, de faire attention de leur environnement de travail, à l'ergonomie de travail, la qualité de vie de travail. On a une commission en ergonomie qui étudie chaque poste de travail de site avec comme priorité des postes de travail qui posent des difficultés. […]. On a ici une population vieillissante au niveau du site de Mondeville. La moyenne d'âge est 45 ans et 46 ans minimum »*[190].

Dans le cadre de l'exécution de ses missions, la commission a analysé et amélioré 30 postes pour la période 2012-2014 et eu recours à 63 jours de prestation de l'IDENEA pour un coût total de 22600 euros. Un forum sur l'ergonomie a par exemple été organisé en décembre 2014. Les actions initiées par la commission ergonomie s'inscrivent dans la politique Qualité de Vie au Travail (QVT).

[189] Verbatim extrait d'un entretien réalisé le 2 juin 2015.
[190] Verbatim extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.

> Dans le plan de déploiement des objectifs stratégiques, plus précisément dans la case « Santé-Sécurité-Environnement-Energie », les sous-objectifs relatifs à l'ergonomie occupe une place importante. La commission ergonomie est la sous-entité chargée d'impulser des mesures concourant à l'atteinte desdits objectifs. Cette commission travaille en étroite collaboration avec le groupe HSE qui opérationnalise quotidiennement les décisions prises par la commission.

La réorganisation du service FCM et la création de la commission ergonomie matérialisent la volonté du site à gérer de façon efficace sa politique QSEé. A titre de rappel, quatre objectifs stratégiques se rapportent à cette politique. Ils concernent l'environnement, la sécurité, l'ergonomie et l'énergie. Ces deux sous-entités sont donc respectivement et spécifiquement en charge de l'axe énergie d'une part, et de l'axe ergonomie d'autre part. Cette répartition a pour avantage de permettre à ces sous-structures de se consacrer pleinement à ce dont elles ont la charge et d'être ainsi plus performante et plus efficiente. Il convient de relever que les sous-objectifs relatifs à l'ergonomie sont étroitement liés à ceux de l'axe sécurité car ils participent à la réduction des accidents du travail. Les deux autres axes (sécurité et environnement) sont directement gérés par le groupe HSE.
Au-delà de la création du groupe HSE, de la commission ergonomie et de la réorganisation du service FCM, la prise en compte du développement durable a également généré l'apparition d'une entité particulière qui repose sur les salariés pris individuellement.

- **Les relais environnement :** présents dans chacun des départements de l'usine, ces salariés sont des points focaux et des interlocuteurs privilégiés dont les principales missions sont de veiller à la mise en application des directives en matière de management environnemental et d'informer le groupe HSE sur des mesures à envisager. Les relais environnement jouent un rôle important dans la sensibilisation de leurs collègues à la gestion de l'environnement.

  > *« Les interlocuteurs du réseau SMI sont effectivement répartis dans tous les services de l'entreprise. Nous avons une vingtaine de personnes, avec chacun un suppléant, qui sont relais dans différents services pour prêcher notre parole santé, sécurité et environnement »*[191].

[191] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.

« Nous avons des gens dans chaque service qui ont été formés et qui sont les relais. Dans mon département j'ai une tête de pont qui est même mon assistante. Elle assiste à toutes les réunions autour de ça pour le faire vivre ici […] »[192]**.**

« Ces relais environnementaux que vous avez pu voir sont des contacts au sein des différents départements. Dans la démarche au quotidien ils aident à réduire la consommation énergétique ou des choses comme ça. Ce n'est qu'une partie de développement durable »[193].

« Dans chaque département vous avez des personnes qui sont responsables de mettre à jour la situation de leurs départements dans tout ce qui concerne les indicateurs environnement et énergie. Ils sont responsables de la sensibilisation, ils sont responsables d'attirer l'attention »[194].

Le relai environnement est le référent du groupe HSE au sein des différents départements de l'entreprise. Il est un maillon essentiel du système de management environnemental.

La mise en place de toutes ces sous-entités ainsi que des systèmes de management qu'elles pilotent (système de management environnemental, système de management de l'énergie, celui relatif au référentiel OHSAS 18001) ne sont pas sans conséquences sur le système de management global du site Robert BOSCH de Mondeville. Ces différents systèmes de management sont aujourd'hui des composantes du système de management global du site de Mondeville. Ils n'ont cependant pas été incorporé indépendamment les uns des autres. Deux étapes ont ponctué l'incorporation de ces systèmes dans le système de management de l'usine de Mondeville :

- **1ère étape : la mise en place d'un Système de Management Intégré (SMI)**

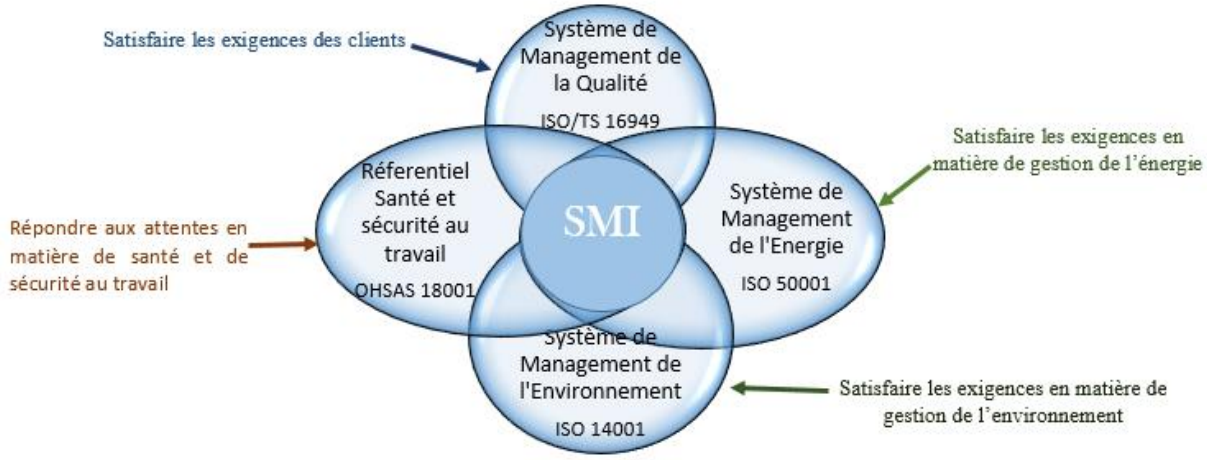
La première étape pour laquelle a opté l'usine de Mondeville est la mise en place d'un SMI. L'AFNOR définit le système de management intégré comme un système qui *« permet de*

[192] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 Mai 2015.
[193] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 8 Juin 2015.
[194] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 Juillet 2015.

combiner et harmoniser plusieurs systèmes de management afin de favoriser le management transversal et gagner en efficacité »[195].

Le système de management intégré mis en place au sein de l'usine de Mondeville est la combinaison de quatre systèmes de management se rapportant chacun à une norme.

Figure n° 50 : Système de management intégré de BOSCH Mondeville



Source : Elaboration personnelle

Ce système de management intégré est piloté par le groupe HSE qui est également responsable de la mise en œuvre de la politique qualité du site.

> *« Nous avons ce qu'on appelle le réseau SMI c'est le système de management intégré. Il revient au groupe HSE de le faire fonctionner, de le dynamiser. Les interlocuteurs du réseau SMI sont effectivement répartis dans tous les services de l'entreprise »*[196].

L'intégration des quatre systèmes de management au sein du SMI a permis à l'usine de Mondeville de créer des synergies et surtout de mutualiser certaines activités :

- Mise en place d'une politique unique : la politique QSEé concerne l'ensemble de ces systèmes et spécifie les engagements de l'entreprise, notamment de la direction. Elle précise également les objectifs annuels. Ceux-ci sont d'ailleurs regroupés dans la même

[195] http://www.afnor.org Consulté le 12 Février 2015
[196] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 juin 2015.

rubrique dans le plan de déploiement des objectifs stratégiques et s'imbriquent les uns avec les autres (*cf*. Case « Santé-Sécurité-Environnement-Energie ») ;

- Relais environnement : initialement consacrées au système de management environnemental, ces personnes sont progressivement devenues des référents pour les autres systèmes (énergie et santé-sécurité). Même si l'appellation est restée inchangée, dans les faits, ces salariés sont aujourd'hui des « relais SMI » ;
- Rédaction d'un manuel commun décrivant l'ensemble des processus et méthodes de travail relatifs à chaque groupe ;
- Des audits de suivi effectués simultanément ;
- Une revue de direction annuelle unique consacrée à la présentation de chacun des 4 systèmes.

La mise en place du système de management intégré actuel s'est faite progressivement entre les années 2003 (date de certification du premier système de management se rapportant à la qualité) et 2013 (date de certification du système de management de l'énergie). Au cours de ces dix années, plusieurs SMI se sont succédé en fonction des différents systèmes de management auxquels l'entreprise a souscrit. Ces différents SMI ont tour à tour été intégrés dans le système de management global du site Robert BOSCH de Mondeville.

- **2ème étape : l'intégration du SMI dans le système de management global**

L'intégration du SMI dans le système de management global s'est fait de façon évolutive et selon un processus d'amélioration continue. Une fois incorporée, la première version du SMI a évolué au sein du système de management global. Le système de management intégré a ensuite été implémenté dans l'ensemble du périmètre de l'usine (logistique, achat, production, méthodes, etc.). Cette intégration a donc inévitablement entrainé des modifications au sein du système de management du site de BOSCH Mondeville. L'apparition des objectifs en rapport avec le SMI dans le plan de déploiement des objectifs stratégiques qui présente les composantes majeures du système de management global de l'usine de Mondeville en est l'exemple le plus patent.

Au regard de ce qui précède, il ressort de l'analyse de ces deux composantes de la compétence organisationnelle que **la prise en compte du développement durable a généré la création ou**

la réorganisation de certaines sous-entités et modifié de façon significative le système de management du site Robert BOSCH de Mondeville.

A l'issue de l'analyse de l'influence de la prise en compte du développement durable sur la compétence organisationnelle, et avant d'analyser cette influence sur la compétence humaine, il convient de faire une synthèse des observations qui en découlent.

Tableau n° 25 : Synthèse de l'analyse de la prise en compte du développement durable sur la compétence organisationnelle

Composantes	Sous-composantes	Observations
Vision stratégique	Valeurs	L'intégration du développement durable a eu une influence sur ses valeurs. Elle n'a pas engendré de rupture avec les valeurs précédentes. Il s'agit plutôt d'une évolution car les valeurs historiques étaient déjà propices à son intégration et dans une certaine mesure s'en rapprochaient. 2 facteurs contingents ont favorisé cette intégration : l'histoire de l'entreprise et de son fondateur, et sa structure actionnariale.
	Objectifs	Il ressort d'une part que la prise en compte du développement durable a eu un impact sur la formulation des objectifs stratégiques de l'entreprise. D'autre part, plus une sous-entité a un rôle prépondérant dans la mise en œuvre de la politique QSEé, plus l'impact des objectifs stratégiques en lien avec le DD sur ses objectifs est fort.
	Missions	Au niveau global, la prise en compte du développement durable a entrainé une reformulation de certains attributs se rapportant à la mission. Au niveau des sous-entités, cet impact est significatif pour celles dont la raison d'être est en lien direct avec le Système de Management intégré ou se rapporte à la mise en œuvre de la politique QSEé.
Structure organisationnelle et système de management	Structure organisationnelle	La prise en compte du développement durable a généré la création de certaines sous-entités (groupe HSE, commission ergonomie, relai environnement) ou la réorganisation d'autres sous-entités (service FCM).
	Système de management	La prise en compte du développement durable a introduit plusieurs systèmes de management : système de management de l'énergie, système de management de l'environnement et un système de management se rapportant au référentiel OHSAS 18001. Ces trois systèmes ont été rassemblés au sein d'un système de management intégré qui à son tour a été incorporé au système de management

		global. Cette intégration a modifié de façon significative le système de management du site Robert BOSCH de Mondeville.

Source : Elaboration personnelle

La prise en compte du développement durable au sein de l'entreprise de Mondeville a entrainé des modifications plus ou moins importantes de toutes les composantes de la compétence organisationnelle. On peut donc en déduire que **la prise en compte du développement durable dans la stratégie de l'entreprise Robert BOSCH Mondeville a eu une influence très significative sur ses compétences organisationnelles**. Dans le cas présent, **la proposition P1 est soutenue[197].**

7.1.2.2. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences humaines

Les compétences humaines se réfèrent aux savoirs et à la qualification des employés d'une part, et à la capacité individuelle des acteurs à mobiliser les ressources d'autre part. L'articulation théorique entre le développement durable et les ressources et compétences stratégiques a permis de constater que l'intégration du développement durable peut engendrer un écart entre les compétences actuelles et celles requises lorsque celles-ci sont maintenues au sein de l'entreprise. Pour BOYER et SCOUARNEC (2005, p. 46), certains métiers comme ceux *« du marketing, des achats ou des transports verront leurs compétences évoluer du fait de la prise en compte croissante de l'environnement »*. Il ressort de notre revue de la littérature que deux leviers peuvent permettre de réduire cet écart : la formation et le recrutement (GHERTMAN, 2004). Pour PALIER (1999) et LOUFRANI-FEDIDA (2006), la formation est le premier facteur de développement des compétences. Pour évaluer l'impact de la prise en compte du développement durable sur les compétences humaines, l'analyse de ces deux leviers qui permettent de développer ces compétences au sein de l'entreprise nous parait être le moyen le plus adéquat.

L'analyse théorique nous a également permis de constater qu'en dépit de cette intégration, l'entreprise peut faire le choix d'externaliser certaines activités susceptibles d'avoir une influence sur les compétences humaines ; ce qui permettrait de réduire de cet écart ou de le supprimer.

[197] D'aucuns auraient parlé de proposition « validée », cependant, compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche et qu'à ce stade l'analyse effectuée ne porte que sur un seul cas, nous avons préféré parler de « proposition soutenue ». Nous ne pouvons que constater que nos analyses soutiennent nos propositions.

Au cours de notre analyse empirique nous nous focaliserons donc sur les deux leviers sus-cités et répertorierons les activités externalisées afin d'examiner l'impact de ce choix sur les compétences humaines.

7.1.2.2.1. Analyse de l'influence du développement durable sur la formation

La formation est une activité qui est supervisée par la Direction des ressources humaines de l'usine. Au sein du site de Mondeville, deux types de formation sont à distinguer : d'une part les formations obligatoires (généralement groupées en fonction des niveaux hiérarchiques ou des fonctions occupées) et de l'autre, les formations ciblées ou individualisées (proposées soit à l'issue du bilan annuel des compétences mettant en lumière un écart, soit à la suite d'une évolution du référentiel de poste ou d'une évolution du salarié).

Nous avons identifié trois catégories de formations auxquelles l'entreprise Robert BOSCH de Mondeville a recours :

- **les formations techniques :** elles visent à renforcer ou à développer une expertise technique. Elles sont propres à chaque métier et concernent le plus souvent le niveau opérationnel. S'inscrivant généralement dans un programme de formation continue, ces formations sont soit dispensées par des organismes extérieur (universités, écoles d'ingénieurs, etc.), soit par l'organisme de formation du groupe BOSCH, *« Robert Bosch Kolleg »*, situé en Allemagne ;
- **les formations managériales :** elles ont pour but de cultiver et/ou d'enrichir un esprit, des savoirs et des aptitudes managériaux. Elles sont destinées à tous les salariés ayant une activité de coordination (chef d'équipe, chef de service, directeur de département, responsable de projet, etc.) et ceux chargés de déployer la stratégie de l'usine. Elles concernent également toutes les fonctions transversales. Ces formations s'inscrivent généralement dans une démarche de certification ou de formation continue. Elles sont soit dispensées par des organismes externes, soit par *« Robert Bosch Kolleg »* ou *« Carnegie Bosch Institute »*[198].

[198] *« Robert Bosch Kolleg »* dispense des formations techniques et managériales sous formes de séminaires, colloques et de forums. *« Carnegie Bosch Institute »* est quant à elle spécialisée dans la formation en management pour les « hauts cadres ». Résultant d'un partenariat avec la prestigieuse Université Carnegie Mellon des États-Unis, son accès est beaucoup plus limité.

- **les formations linguistiques et interculturelles :** l'usine de Mondeville faisant partie d'un groupe international, ces salariés sont appelés à communiquer et travailler permanemment avec leurs collègues à l'étranger et des clients du monde entier. Les formations aux langues et aux différentes cultures sont développées dans cette optique.

> *« Même si l'anglais est la principale langue pour les échanges entre pays, nous vous aidons à maîtriser d'autres langues comme l'allemand, l'espagnol, le chinois et le japonais. […]. Pour vous aider à travailler avec succès avec les clients et les collègues du monde entier, nous vous donnons des informations utiles sur les différentes cultures »*[199].

Sur les trois catégories répertoriées, seules les deux premières sont susceptibles d'être mobilisées pour réduire l'écart que pourrait engendrer la prise en compte du développement durable. Ces deux catégories de formation correspondent aux deux niveaux identifiés par BOYER et SCOURNEC (2005, p. 46) comme ceux devant intégrer l'environnement :

> *« - Au niveau opérationnel : tout technicien devra intégrer la dimension environnementale dans ses savoir-faire et acquérir des compétences nouvelles en la matière.*
> *- Au niveau managérial : tout manager devra savoir dialoguer en interne et en externe pour gérer la dimension environnementale de la stratégie d'entreprise ».*

La prise en compte du développement durable dans la stratégie a eu un impact sur les plans de formation du site de BOSCH Mondeville. Le nombre de formations en lien avec la politique QSEé n'a cessé de progresser. En 2015, seize (16) modules composaient l'offre de formation de l'usine. Ces formations planifiées et organisées par la direction des ressources humaines et le groupe HSE.

> *« Toutes les formations sont gérées par le service des ressources humaines. Par contre, chaque type de formation possède un détenteur. Le groupe HSE est détenteur de 16 formations différentes. Il est à la charge du service HSE de valider les formations en lien avec la santé et sécurité ou l'environnement »*[200].

[199] https://www.bosch-career.fr/fr/evoluer_chez_bosch/formation/formation. Consulté le 1er Mai 2016.
[200] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.

Dans certaines conditions, ces formations proposées sont obligatoires et s'adressent à un public spécifique. Au cours de notre analyse, nous avons pu déceler trois situations au cours desquelles ces formations étaient indispensables :

- **Intégration d'un nouveau salarié :** afin que tous les salariés soient sensibilisés et s'imprègnent de la politique QSEé de l'usine et de son SMI, dès qu'un salarié est nouvellement recruté, celui-ci suit obligatoirement et systématiquement une formation d'une journée. Les aspects abordés sont notamment en lien avec la santé, la sécurité, le management de l'environnement et le management de l'énergie. En fonction du rôle de ce salarié dans la mise en œuvre de la politique QSEé, cette formation peut être renforcée par des modules complémentaires.

  « Il y a une « batterie » de formations qui sont obligatoires de toute façon pour l'ensemble des salariés sur les différents thèmes. Par exemple pour la partie santé-environnement, dès le premier jour sur site on a une formation santé-environnement de façon spécifique pour tous les nouveaux arrivants »[201].

  « Dans les plans d'accueil des nouveaux employés, il y a un module consacré à l'ISO 50001 »[202].

  Ce module s'adresse à tous les nouveaux salariés indépendamment de leur niveau hiérarchique et de leur domaine d'expertise. Il doit être validé à la fin de la formation[203]. L'objectif de cette formation est d'éviter qu'il y ait des écarts entre les salariés. Elle permet de leur donner des bases communes de compréhension et d'analyse en matière de développement durable. De la même façon, un module dédié à l'ISO 50001 est inséré dans le parcours d'intégration des nouveaux salariés.

- **Mise en place des systèmes de management :** le site de Mondeville dispose d'un SMI qui regroupe trois systèmes de management ayant fait pour chacun d'entre eux, l'objet d'une certification. Ces référentiels rendent certaines formations obligatoires.

[201] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 08 Juin 2015.
[202] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 Juin 2015.
[203] Nous avons pu prendre connaissance du contenu de cette formation et des modalités d'évaluation en interrogeant une collègue doctorante qui a intégré le site Robert Bosch de Mondeville en 2013 et a suivi puis validé ce module. Ce module est dispensé sous la forme d'un *PowerPoint* et évalué par le biais de Questions à Choix Multiples (QCM). Même s'il s'efforce de présenter l'ensemble des piliers de la po0litique QSEé, les aspects liés à l'énergie et à la sécurité sont ceux qui occupent une place plus importante.

« Il y a les formations obligatoires aux normes ISO 14001, OHSAS 18001 et ISO 50001 »[204].

Dans le cadre des démarches de certification ISO 14001, ISO 50001 et OHSAS 18001, le site de Mondeville a organisé deux types de formations. Les premières de natures techniques et managériales s'adressaient aux acteurs chargés de gérer et d'implémenter ces différents systèmes de management, et les secondes étaient élargies à un périmètre plus large. A titre d'illustration, au cours de la mise en place du SMé débutée le 7 Septembre 2010, deux (2) salariés du service FCM (le responsable du SMé et le responsable opérationnel) ont été formés les 15 Novembre 2010 et 13 Novembre 2011 au diagnostic énergétique (formation technique) et le 13 Décembre 2010 sur le pilotage du système de management de l'énergie (formation managériale). La mise en place du SMé a eu des répercussions importantes sur ces deux salariés car ils ont été formés à des méthodes de diagnostic spécifiques. De plus, ces deux acteurs qui ne s'occupaient initialement que de leur service ont dû apprendre à piloter un système de management composés de près d'une centaine d'acteurs principaux et qui de par sa transversalité concerne toutes les composantes de l'entreprise. Une seconde formation a concerné 26 acteurs fortement impliqués dans l'animation du SMé. En effet, la mise en place de ce système de management nécessitait des savoirs spécifiques et des aptitudes nouvelles pour plusieurs managers devant assumer la fonction de responsable du SMé au sein de leur département ou un rôle de relais. Sur ces acteurs également, la mise en place du SMé a eu un impact non négligeable en termes de compétences.

« […] Il faut s'appuyer sur les managers, un panel représentatif de la société. Eux ils sont en mesure à chaque fois qu'ils épaulent leurs collaborateurs de leur faire passer les messages suffisants pour garantir l'application de ces thèmes »[205].

« Des managers ont été formés par la HSE sous l'égide de la direction pour qu'on soit sensibilisé et qu'on puisse à notre tour communiquer aux équipes, à notre daily management »[206].

[204] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.
[205] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 8 Juin 2015.
[206] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 Juin 2015.

Les managers jouent un rôle important dans le déploiement du SMé et des autres sous-systèmes du SMI. Ils coordonnent ce déploiement au sein de leurs unités opérationnelles. Le tableau ci-dessous illustre le rôle de certains d'entre eux.

Tableau n° 26 : Acteurs impliqués dans le déploiement du SMé

Edition : 4
Du : 27.11.2013
Rédacteur : MoP/FCM
Page : 1

Responsables MoP pour le « Management des énergies »

BOSCH

Sigle	Secteur d'activité	Responsable	Contact opérationnel « Management des énergies »
MoP/PM	Directeur du site	M. X	M. X (Système) M. X (Maîtrise op)
MoP/COR	Directeur des fonctions administratives et financières Chef d'établissement Coordination Informatique	M. X	M. X (Système) M. X (Maîtrise op)
MoP/MOE	Préparation et Réalisation Fabrication	M. X	Administrateur GMAO 150 / 105 - M. X Coordination 150/ M. X - Insertion maint/ M. X - Montage maint/ M. X - Four proc/ M. X - Brasage proc/ M. X - Insertion proc/ M. X Coordination 105/ M. X - Maintenance/ M. X
MoP/TEF	Fonctions Techniques	M. X	TEF/ M. X COS/ M. X Coordination/FCM/ M. X - Fluides/ M. X - Equipements géné/ M. X - 104/ M. X
MoP/QMM	Management et Méthode Qualité	M. X	Qualité : manuel/procédures - M. X S/E : règlementation - M. X S/E : audit interne - M. X Moyens de test - M. X
MoP/MAT	Logistique	M. X	M. X
MoP/HRL	Personnel	M. X	M. X
CI	Département systèmes informations	M. X	M. X

Source : http://atee.fr/sites/default/files/dossier_iso50001_0.pdf[207]

L'ensemble des secteurs d'activités sont concernés, à des degrés différents, par la transversalité du système de management de l'énergie.

Après ces deux phases de formation, une phase de préparation et de sensibilisation du personnel a été entamée. Elle s'est déroulée les 4 et 6 Octobre 2010. Elle avait pour but de présenter le SMé et de définir le rôle de chaque collaborateur. Ce genre d'initiatives se répètent régulièrement afin d'actualiser les savoirs et les aptitudes de l'ensemble des collaborateurs.

- **Recyclage des managers et chef de département :** toutes les formations dispensées par *« Robert Bosch Kolleg »* sont sanctionnées par la délivrance d'un certificat dont la durée moyenne de validité est de trois (3) ans. Au bout de cette période, le titulaire du certificat doit à nouveau suivre la formation. Ce recyclage permet d'actualiser les

[207] Consulté le 10 Avril 2016.

compétences des managers en fonction de l'évolution des normes et des pratiques. Celles qui régissent la mise en œuvre du développement durable étant en constante évolution, les formations qui s'y rapportent ne dérogent pas à ce principe. Ce recyclage est obligatoire pour les managers et les chefs de départements compte tenu de l'importance de leur rôle dans le déploiement du SMI.

« Et puis on a de façon systématique des recyclage annuels ou tous les deux ans que l'on fait en fonction des secteurs d'activités »[208].

« Dans les plans d'accueil des nouveaux employés, il y a un module consacré à l'ISO 50001. Il y en a aussi un pour sensibiliser en fait toute la direction, les Managers afin qu'à leur tour ils puissent les déployer eux-mêmes dans leur service. Donc c'est ce module qu'on réadapte tous les ans, de nouveaux chiffres, de nouvelles tendances énergétiques »[209].

D'autres actions complémentaires et moins formelles allant dans ce sens sont également organisées régulièrement à destination d'un public plus large, plus hétérogène. Ces forums et ces sensibilisations contribuent à entretenir et à mettre à jour des connaissances et des savoir-faire.

« Il y a des sensibilisations tous les ans. Régulièrement, le service HSE crée une espèce de petits forums et il devrait y avoir un cet été »[210].

« Nous avions fait plusieurs fois les forums en interne sur la sécurité, sur l'ergonomie ou autre chose. Il y a des forums en interne qui reviennent à des fréquences régulières, une fois par an, en fonction du thème que ce soit environnement, sécurité, ergonomie ou autres »[211].

Au-delà des formations obligatoires s'adressant le plus souvent à des cibles plus ou moins larges, certaines formations répondent à des besoins précis et individualisés. La mise en place de certaines mesures et/ou actions dans le cadre du management environnemental ou de

[208] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 8 Juin 2015.
[209] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 Juin 2015.
[210] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 Juin 2015.
[211] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.

la responsabilité sociale de l'entreprise à engendrer des modifications plus ou moins fortes sur certains postes de travail.

Au niveau de la logistique des flux physiques par exemple, l'impact sur les compétences humaines des salariés en charge de la réception des colis est faible car la principale mesure mise en œuvre est relative au tri des déchets.

> *« A la réception il y a du personnel qui manipule énormément d'emballages, de cartons ou plastique. Avant, tout était mis en vrac dans de grandes poubelles et puis après c'était envoyé dans une décharge. Depuis, il y a eu des analyses de faites sur l'impact sur l'environnement et on a donné des instructions de travail et mis en place des moyens. Par exemple des poubelles pour cartons, pour des déchets non recyclables et des poubelles pour des sacs plastiques, etc. En tout cas ont mis des moyens à disposition et aussi de la formation pour qu'on puisse être conformes à ces instructions »*[212].

Plusieurs fonctions n'ont pas évolué le périmètre de leurs activités. Il ressort de l'analyse de vingt-trois fiches de postes que la mise en œuvre de la politique QSEé n'a pas engendré de modifications significatives voire aucune sur les compétences centrales des certains acteurs.

Tableau n° 27 : Fonctions non impactées par l'intégration du développement durable au sein de BOSCH

FONCTIONS	ACTIVITES	MISSIONS
Ingénieur application système de freinage ESP	La collecte des attentes client liées aux spécificités du véhicule et au typage souhaité ; la définition des équipements nécessaires à la réalisation des gammes d'essais sur pistes ou sur bancs d'essais ; la réalisation d'essais véhicule ; l'analyse des mesures d'essais et le paramétrage du logiciel embarqué dans le véhicule ; la simulation de pannes pour valider la conformité des modes dégradés ; le gel des paramètres et leur archivage pour la réalisation des softwares.	Participer aux programmes de développement des constructeurs en paramétrant le logiciel au plus près de leurs demandes.

[212] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 Juin 2015.

Ingénieur développement logiciel	Le développement de fonctions logicielles temps réel ; l'adaptation et l'intégration des fonctions ; la validation du produit final et de sa qualité ; la rédaction de la documentation associée.	Concevoir des logiciels robustes adaptés à des contraintes de temps réel, de place mémoire et de hardware.
Techniciens essais	La préparation et la calibration du moyen d'essais ; la réalisation de l'essai dans les conditions prévues ; l'analyse des résultats et la rédaction du rapport ; le stockage et l'identification des matériels ou produits essayés ; la maintenance de premier niveau des moyens d'essais.	Fournir des résultats d'essais qui contribuent à la recherche des conditions optimales de fonctionnement de nos produits.
Techniciens de moyens d'essais	La définition des besoins en moyens de mesure des techniciens et ingénieurs d'essai ; l'élaboration de chaînes de mesure ; la gestion de la documentation technique et de la documentation qualité des moyens ; la commande et la réception des appareils d'essais et de mesure ; la formation des personnes concernées à l'utilisation de ces nouveaux appareils, le dépannage et la petite maintenance sur les moyens d'essais	Gérer l'installation et la maintenance des moyens d'essais en visant leur optimisation en termes de coûts, de temps et d'efficacité.
Technicien qualité après-vente	L'inventaire des pièces défectueuses sur les sites clients, expertise et renvoi des pièces en usine pour une analyse complète ; vérification des rapports d'analyse des usines, traduction et mise en forme des résultats ; transmission des rapports d'expertise et des plans d'action correctifs au client ; assistance technique aux réseaux de concessionnaires des clients	Participer à la résolution de problèmes et à l'amélioration de la qualité des produits.
Comptable	Les déclarations de TVA et les déclarations fiscales ; la vérification des comptes de paie ; la recherche des causes d'écarts possibles entre les mouvements de paie et leurs versements effectifs ; la comptabilisation des provisions sociales.	Produire et contrôler les informations comptables, garantir la bonne tenue des comptes.
Contrôleur de gestion commercial	La quantification de l'activité d'un département à travers ses chiffres clefs (CA, marges, conditions commerciales…) ; l'élaboration des comptes de résultats et des tableaux de bord ; l'identification des leviers à actionner pour baisser les frais et augmenter les résultats ; la réalisation du rapport mensuel global envoyé à l'Allemagne et aux opérationnels ;	Assurer une mission de conseil auprès de vos clients internes. Elle porte sur les orientations économiques qui assureront la rentabilité de leur activité.

	la construction du plan économique des années à venir	
Contrôleur de gestion reporting	La collecte et la consolidation des informations des contrôleurs de gestion opérationnels ; le rapport mensuel de cette information à la direction financière du Groupe en France et en Allemagne ; la production de tableaux de bord et de rapports à la Direction Générale ; l'analyse des points litigieux avec elle et la recherche de solutions ; l'amélioration constante des processus et des systèmes de gestion de l'information financière.	Transmettre à la Direction du groupe, en France et en Allemagne, une analyse globale de l'activité économique de votre site dans le cadre de son pilotage.

Source : Elaboration personnelle

L'intégration du développement durable n'a eu aucun impact sur les compétences centrales des fonctions ci-dessus. Elle a cependant généré une évolution des compétences périphériques de certains acteurs occupant ces fonctions et jouant dans le même temps un rôle important dans l'implémentation du SMI ou de l'un de ses sous-systèmes.

Certains acteurs dont les activités ou les missions intègrent explicitement un des sous-objectifs stratégiques de l'usine en matière de « Santé-Sécurité-Environnement-Energie » ont vu leurs compétences centrales évoluées de façon non négligeable. Tel est par exemple le cas des techniciens de maintenance qui manipulent des produits dangereux pour l'homme et pour l'environnement. Il convient de rappeler que la baisse du nombre des produits chimiques et de leur impact a été défini comme l'objectif principal de l'axe environnement dans le plan de déploiement des objectifs stratégiques.

> *« Cet après-midi je suis intervenu dans une formation liée à l'ATEX (atmosphère explosive). Elle forme nos salariés aux risques liés aux atmosphères explosifs. Sur ces 16 formations il y'en a ce qui sont liées à l'environnement et aux risques des produits chimiques. Le produit chimique c'est toujours à cheval entre la sécurité et l'environnement. […]. Si je reprends les cas de la formation ATEX, atmosphère explosive, il est clair que ça ne concerne particulièrement que les techniciens de maintenance ou les opérateurs qui sont sur les machines sur lesquelles il y'a un risque d'ATEX* »[213].

[213] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.

La volonté stratégique manifestée par l'usine en ce qui concerne la réduction des produits dangereux pour l'environnement n'a pas été sans conséquence sur les compétences centrales des techniciens de maintenance et les opérateurs qui travaillent quotidiennement avec ces produits. Afin que ceux-ci maîtrisent les nouvelles méthodes et procédures de manipulation, des formations comme la « formation ATEX » ont été organisées de façon régulière. Il en est de même pour la fonction « Ingénieur développement système contrôle moteur » que l'entreprise définit elle-même comme un « métier de spécialiste au service de l'environnement »[214]. Cette fonction qui au départ n'était que technique a vu la dimension environnementale prendre une place importante dans les savoirs et aptitudes majeures qui s'y rapportent. Ainsi, en plus des compétences historiques de cette fonction, ces ingénieurs ont vu leur champ de compétences s'élargir :

> *« Accomplir un véritable travail d'ingénieur autour du retraitement des gaz pour réduire la consommation de carburant tout en augmentant la puissance des moteurs »*[215].

Cette évolution concerne également la fonction d'ingénieur méthodes dont l'une des missions clés, la deuxième notamment, est relative au :

> *« Choix des fournisseurs, avec l'aide du service achats (étude des devis et du respect des normes de qualité, de sécurité et de productivité imposées par le groupe »*[216].

Afin d'intégrer les critères liés à la qualité, la sécurité et l'environnement dans le choix des fournisseurs et partenaires, les ingénieurs méthodes ont été sensibilisés à la politique QSEé de l'entreprise et à sa vision. La prise en compte de ces normes dans l'étude des devis et dans le choix des fournisseurs nécessitent que celles-ci soient désormais connues des ingénieurs méthodes. En outre, ces normes évoluent de façon régulière. La formation de ces ingénieurs permet de maintenir ces connaissances à jour. Il en est de même pour les « ingénieurs maintenance » à qui revient désormais la charge de veiller à l'application des normes de sécurité, de qualité et environnementales sur l'ensemble de la chaîne de production.

[214] Fiche métier de l'ingénieur développement système contrôle moteur.
[215] Fiche métier de l'ingénieur développement système contrôle moteur.
[216] Fiche métier de l'ingénieur méthodes.

> *« Sécurité, qualité et respect de l'environnement. Vous en êtes le garant sur les chaînes de production »*[217].

La mise en œuvre de la politique QSEé a eu un impact significatif sur les fonctions d'ingénieurs (notamment ingénieurs méthodes, ingénieur développement système contrôle moteur). Cela s'explique par le fait que ces derniers assument un rôle de supervision, voire de coordination. De par leurs fonctions et leurs niveaux hiérarchiques, ils jouent un rôle important dans le déploiement de la politique QSEé dans leurs sous-entités. Cela transparait d'ailleurs de façon plus explicite dans la fiche de poste de « l'ingénieur production » dont la seconde mission après l'élaboration du budget de son unité est :

> *« Le déploiement de la politique stratégique de l'usine en termes de productivité, flux, qualité, sécurité et environnement »*[218].

Par ordre d'énonciation, cette mission occupe la seconde place parmi les cinq missions majeures énoncées dans la fiche métier de l'ingénieur production. Ces ingénieurs ont tous reçu des formations managériales et en fonction de besoin, certains ont en sus eu besoin de formations techniques. Toutes ces formations visaient à anticiper et/ou à combler l'écart entre les compétences détenues par les salariés et celles requises pour la mise en œuvre de ce système de management.

Enfin, la troisième catégorie d'acteurs que nous avons identifiée est relative à ceux pour lesquels la prise en compte du développement durable a un impact direct et très important sur les compétences centrales. Il s'agit tout premièrement de la Direction du site auprès de laquelle est rattaché le groupe HSE. Elle définit les grands axes de la politique QSEé ainsi que les objectifs stratégiques y relatifs. Elle coordonne toutes les sous-entités chargées de son déploiement. Son rôle et son implication sont déterminants car elle impulse la politique QSEé. L'attitude de la direction détermine celles de toutes les sous-entités et des salariés. La direction du site effectue de façon une revue mensuelle des objectifs avec le groupe HSE. Elle est à l'initiative de la politique QSEé du site. De plus, elle pilote le système de management global de l'entreprise qui comprend en son sein les trois systèmes de management du qui se rapportent au développement durable. Les membres de l'équipe de direction du site de Mondeville ont été

[217] Fiche métier de l'ingénieur maintenance.
[218] Fiche métier de l'ingénieur production

formés lors de la mise en place des différents systèmes de management et *via* des modules dispensés par la *« Robert Bosch Kolleg »*.

> *« En fait nous avons des indicateurs que nous suivons tous les mois en PSEM c'est-à-dire une réunion avec la direction qui nous permet de suivre nos plus grosses consommations c'est-à-dire l'électricité, le gaz, les consommations électriques […] ».*[219]

Cette catégorie regroupe aussi les membres de l'équipe QSEé dont la mission principale, les objectifs majeures et les activités essentielles voire quotidiennes sont en liés au déploiement de la politique QSEé sur l'ensemble du site de Mondeville. La description des missions et activités du groupe HSE faite dans le précédent chapitre met en évidence l'importance du développement durable sur les compétences centrales de ces acteurs. Enfin, les derniers acteurs que l'on retrouve dans cette catégorie sont les membres du service FCM. Ils pilotent le système de management environnemental et veillent quotidiennement à son déploiement dans toutes les sous-entités. Le tableau présenté ci-après énumère les activités principales qui composent les fiches de postes de deux des trois salariés du service FCM. Force est de constater que toutes les taches régulièrement[220] effectuées par ces deux acteurs sont directement liées à l'implémentation du la politique QSEé. Dans le cas présent, les compétences (savoirs et aptitudes) de ces deux salariés se rapportent au système de management de l'énergie et à son déploiement sur l'ensemble du site.

[219] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 juin 2015.
[220] On constate dans le tableau ci-dessous que ces activités sont quasiment réalisées à une fréquence mensuelle pour le premier salarié et à une fréquence quotidienne et hebdomadaire pour le second.

Tableau n° 28 : Fiches de postes des acteurs du service FCM

Pour les interlocuteurs opérationnels associés au système de management des énergies

LISTE DES FONCTIONS / TACHES HABITUELLES	AUTONOMIE								
	Activité				Fréquence				
	R	C	P	I	A	M	S	J	NP
Management des énergies :									
- Vous menez dans votre domaine des actions en cohérence avec le système de management des énergies qui permettent une utilisation rationnelle des énergies (projets, utilisation)	X								X

Pour Pascal Le

LISTE DES FONCTIONS / TACHES HABITUELLES	AUTONOMIE								
	Activité				Fréquence				
	R	C	P	I	A	M	S	J	NP
7) Management des énergies :									
- Vous formalisez les indicateurs de fonctionnement et de performance.	X					X			X
- Vous communiquez aux parties intéressées les indicateurs.	X					X			
- Vous organisez les réunions « bilan énergétique ».	X					X			

Pour Patrick

LISTE DES FONCTIONS / TACHES HABITUELLES	AUTONOMIE								
	Activité				Fréquence				
	R	C	P	I	A	M	S	J	NP
* ***Taches standards***									
Piloter le service FCM/PRS :									
- Vous gérez les ressources humaines (MAG, formation, recrutement).	X	X	X	X		X			
- Vous coordonnez les objectifs (projets, actions, attitudes).	X	X	X	X			X		
- Vous assurez un suivi global des projets (calendrier, indicateurs).	X	X	X	X			X		
- Vous assurez la pérennité du patrimoine immobilier, des installations et des équipements généraux.	X	X	X	X				X	
- Vous produisez, distribuez et optimisez la distribution des énergies, des fluides et des télécoms.	X	X		X				X	
- Vous managez de façon rationnelle et fiable les énergies et les ressources naturelles.	X	X		X				X	

Source : http://atee.fr/sites/default/files/dossier_iso50001_0.pdf

Les formations dispensées à ces deux acteurs dans le cadre de la mise en place du SMé ont permis à ceux-ci d'actualiser leurs compétences et de pouvoir piloter ce système de management.

En somme, on peut constater que la formation a été et demeure à ce jour un levier important d'actualisation des compétences au sein du site Robert Bosch de Mondeville. Elle revêt plusieurs formes et varie en fonction du rôle des acteurs dans l'implémentation et le déploiement de la politique QSEé du site. Ainsi, ce continuum va des journées de sensibilisation pour les acteurs de la première catégorie (ceux pour lesquels l'impact est négligeable voire nul) à la validation de modules obligatoires ou à des formations spécialisées pour les acteurs de la dernière catégorie. **A l'issue de l'analyse de l'impact du développement durable sur la formation, il ressort que plus les sous-entités jouent un rôle important dans la formulation et/ou dans le déploiement de la politique QSEé plus l'impact sur les compétences centrales des acteurs est fort. A l'inverse, lorsque les acteurs ou les sous-entités ne détiennent qu'un rôle marginal, l'impact est faible et ne se limite qu'aux compétences dites « périphériques »**.

7.1.2.2.2. Analyse de l'influence du développement durable sur le recrutement

Le recrutement de nouveaux salariés est la seconde modalité à laquelle une entreprise peut recourir lorsque celle-ci choisit de maintenir en interne toutes ces compétences.

Il ressort des entretiens que nous avons réalisés et de l'analyse de nos sources secondaires qu'au sein de l'entreprise BOSCH de Mondeville la prise en compte du développement durable dans la stratégie n'a pas entrainé de recrutement.

> *« Pas pour le moment. On n'a pas recruté spécialement l'extérieur. On a pas mal de formations qui sont aussi disponibles au service RH que nous pouvons distribuer chaque année à un grand nombre de nos collaborateurs, mais dans un premier temps, tout ce qui est développement durable n'a pas nécessité de nouvelles embauches pour l'instant »*[221].

> *« Non pas spécialement. Il n'y a pas eu de recrutement directement lié à cela »*[222].

[221] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.
[222] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 8 Juin 2015.

Plutôt que de recourir à de nouvelles compétences en recrutant de nouveaux salariés, le site Robert BOSCH de Mondeville a opté pour la formation des salariés déjà présents dans l'entreprise. Ce choix s'inscrit dans la stratégie de Robert BOSCH France. En guise d'illustration, tous les membres du groupe HSE étaient déjà salariés de l'entreprise avant la création de ce groupe. Il en est de même pour les acteurs du service FCM que nous avons pu rencontrer et qui sont salariés de l'entreprise depuis plus d'une vingtaine d'années. Ceux-ci ont d'ailleurs vu le rôle et les attributions de leur service évolués mais l'équipe est quasiment restée inchangée. La formation est donc le levier d'action qui a été préféré au recrutement**. Nous pouvons donc dire que la prise en compte du développement durable dans la stratégie du site de Mondeville n'a eu aucune répercussion sur le recrutement. Le maintien des compétences humaines en interne passe par la formation.**

7.1.2.2.3. Analyse de l'influence de l'externalisation sur les compétences humaines

L'analyse théorique de l'influence de l'intégration du développement durable sur les compétences humaines a mis en évidence que l'externalisation de certaines activités en lien avec le développement durable est susceptible de réduire ou d'inhiber cette influence.

D'emblée, il est important de notifier que dans le cadre de sa stratégie, le groupe BOSCH a fait le choix de n'externaliser aucune activité en lien direct avec son cœur de métier. Il n'y a donc que très peu d'activités externalisées. L'analyse de la chaine de valeur de l'usine de Mondeville a néanmoins permis d'identifier l'externalisation de deux activités ayant un lien avec la prise en compte du développement durable dans sa stratégie : la veille règlementaire et la revalorisation des déchets.

Face à la profusion de textes législatifs nationaux et européens, et des points de conformité, le groupe Robert BOSCH France a décidé il y a bientôt près de dix ans d'externaliser l'activité de veille HSE de l'ensemble de ses sites. Cette activité qui n'est pas liée au cœur de métier de BOSCH a été confiée à l'entreprise TENNAXIA dont l'une des activités principales est la veille sur la règlementation HSE.

> *« […]. On a par exemple une de nos prestations que l'on a à l'extérieur, c'est tout ce que concerne notre veille règlementaire. […]. On n'a pas les moyens de nous faire nous-même de la veille réglementaire sur tous les articles de lois qui changent.*

> *On l'a confié à une société qui s'appelle TENNAXIA et qui intègre toutes les problématiques y compris le développement durable »*[223].

Cette décision stratégique n'a eu aucun impact sur les compétences des acteurs de Mondeville en matière de veille règlementaire car l'activité de veille règlementaire a toujours été externe à l'usine. Le lien avec le développement durable n'a donc pas été le critère d'externalisation. De plus, la gestion de cette activité par une entreprise dont c'est la spécialité permet d'accroitre la performance en matière de HSE et de toujours prendre en compte et anticiper les contraintes légales :

> *« Les solutions de veille réglementaire HSE TENNAXIA couplées à la mise en place du logiciel TENNAXIA Réglementaire diminuent nos risques d'irrégularités »*[224].

La seconde activité en rapport avec le développement durable qui est externalisée sur le site de Mondeville est la revalorisation des déchets. Depuis l'année 2012, les déchets produits sur le site de Mondeville sont revalorisés. Initialement expédiés à la décharge publique, ceux-ci sont désormais vendus à VEOLIA qui se chargent de les revaloriser.

> *« Oui tout à fait. Par exemple à notre prestataire VEOLIA nous revendons tous nos déchets c'est à dire déchets d'équipements électroniques et électriques. On a une recette sur ces produits-là »*[225].

La revalorisation des déchets s'inscrit dans la cadre du volet environnement de la politique QSEé de l'usine depuis 2012. Cette activité n'a aucun lien avec le cœur de métier de l'entreprise ni avec les différents corps de métiers que l'on retrouve sur le site de Mondeville. De plus, la revente des déchets au prestataire VEOLIA est une source de revenus complémentaires pour l'usine. Là également, le principal critère d'externalisation n'a pas été le lien avec le développement durable mais plutôt le rapport avec le cœur de métier et le coût. Son externalisation n'a donc pas réduit l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences centrales des salariés. Elle n'a pas non plus réduit l'impact sur les compétences périphériques car comme nous avons pu le constater au niveau de la logistique, la gestion des

[223] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.
[224] https://www.tennaxia.com/clients/nos-clients/ Consulté le 5 Avril 2016.
[225] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 Juin 2015.

de déchets (tri et sélection) demeure une activité réalisée en interne ; ce qui maintient l'impact, quoique négligeable, sur les compétences périphériques.

Aucune activité liée au système de management de l'énergie, aux attributions du groupe HSE ou du service FCM n'a été externalisée. Toutes les actions et activités retenues dans le cadre de la politique QSEé (exceptée la revalorisation des déchets) ont été maintenues en interne.

A l'issue de cette analyse empirique, nous pouvons dire que l'intégration du développement durable a eu un impact sur les compétences humaines de l'usine de Mondeville. Cet impact croit en fonction de la prépondérance du rôle de chaque acteur dans la formulation et le déploiement de la politique QSEé. La formation a été le levier d'action privilégié par le site Robert BOSCH de Mondeville pour faire face au déficit de compétences pouvant résulter de l'intégration du développement durable. L'entreprise a donc fait le choix de maintenir en interne les activités nouvelles (management de l'énergie, HSE, gestion des déchets) ou anciennes sur lesquelles l'intégration du développement durable a eu un impact fort. Il ressort de cette analyse que **la sous-proposition SP2-1 est soutenue.**

Au cours de cette analyse, nous avons également pu constater que le site de Mondeville a maintenu une activité en externe (veille règlementaire) et externalisé une autre activité (revalorisation des déchets) en lien direct avec la prise en compte du développement durable. Ces activités n'ayant aucun rapport avec le cœur de métier de l'entreprise, il en résulte que leur maintien en externe / externalisation n'a pas réduit l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences humaines. Nous pouvons donc déduire que **la sous-proposition SP2-2 n'est pas soutenue.**

Dans le présent cas, **la proposition P2 est donc partiellement soutenue.**

7.1.2.3. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences de production

Les compétences de production regroupent celles mobilisées pour la gestion et le fonctionnement de la chaîne de production. Les activités et éléments qui s'y rattachent sont : la recherche et développement, les procédés de fabrication, les achats et approvisionnements, ainsi que la technologie. Les procédés de fabrication revêtant un aspect hautement stratégique et très

confidentiel, nos interlocuteurs n'ont pas été autorisés à aborder ce sujet. Notre analyse portera donc sur les trois composantes restantes.

7.1.2.3.1. Analyse de l'influence du développement durable sur la recherche et développement (R&D)

La recherche et développement (R&D) est une activité centrale du groupe BOSCH. Sur les 24 sites que compte Robert BOSCH France, 11 sont dédiés à la recherche et développement. En France, 738 salariés travaillent autour de trois axes stratégiques d'innovation : l'électrification, l'automatisation et la connectivité.

> *« Dans le secteur de la recherche, nos collaborateurs hautement spécialisés travaillent partout dans le monde sur des percées technologiques, économiques, sociales et écologiques. Ces innovations s'articulent autour de trois axes stratégiques définis par le groupe : l'électrification, l'automatisation et la connectivité »*[226].

Au cours de l'année 2010, 3,8 milliards d'euros ont été investis par le groupe BOSCH dans la recherche et le développement dont 45%, soit 1 milliard 350 millions, dans la recherche et le développement de technologies vertes, c'est-à-dire qui protègent et/ou préservent l'environnement ainsi que les ressources naturelles. Le budget consacré à la R&D n'a cessé de croître au cours des 5 dernières années pour atteindre la somme de 6,378 milliards d'euros en 2015.

Tableau n° 29 : Evolution du budget de recherche et développement du groupe BOSCH

	2011	2012	2013	2014	2015
Budget R&D (en milliards d'euros)	4,190	4,442	4,543	4,959	6,378
% du chiffre d'affaires	8,1	9,9	9,9	10,1	9,0

Source : Rapport « BOSCH Aujourd'hui 2016 »

[226] innovation.bosch.fr. Consulté le 10 Avril 2016.

La recherche de produits plus respectueux de l'environnement est aujourd'hui un des objectifs majeurs du groupe BOSCH qui y a consacré, en 2015, plus de 50% de son budget R&D.

> *« L'écologie devient ainsi le moteur de l'innovation : en matière de recherche et développement, Bosch a investi en 2015 pour plus de 50 % dans des produits contribuant à l'efficacité énergétique, à la protection de l'environnement et à la préservation des ressources »*[227].

Le second indicateur révélateur de l'importance et de l'intensité de l'activité de recherche et développement du groupe BOSCH est le nombre de brevets déposés annuellement. En 2010, le groupe a déposé 3800 brevets, soit une moyenne de 15,2 brevets par jour. Trois années plus tard, c'est-à-dire en 2013, BOSCH a déposé 5000 brevets, soit 20 brevets par jour en moyenne. En 2014, le groupe BOSCH a déposé 4593 brevets à l'échelle mondiale. D'après la liste dressée par l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) énumérant le « palmarès des déposants de brevets », BOSCH a publié en France, en 2014, 327 brevets. Sa présence à la 9^{e} place dans le palmarès des 20 entreprises ayant déposé le plus grand nombre de brevets ainsi que tous les indicateurs susmentionnés illustrent la dynamique d'innovation dans laquelle est le groupe BOSCH depuis quelques années.

L'immersion du développement durable dans le champ d'innovation du groupe BOSCH a engendré une réorientation de ses axes d'innovation et ouvert de nouvelles perspectives de recherche et développement. En effet, le groupe BOSCH dont l'activité centrale est l'automotive a aujourd'hui entre autres comme domaine principal de recherche le « stockage et la conversion de l'énergie ». Ce vaste champ d'innovation a pour objectif de *trouver « des solutions durables permettant de produire et d'utiliser de l'électricité à partir de sources renouvelables »*[228]. Il s'étend bien au-delà de son secteur d'activités principal car il concerne également les énergies renouvelables, notamment les éoliennes. Depuis maintenant plus de deux décennies, le groupe BOSCH travaille à l'amélioration de l'efficacité de la production des énergies renouvelables. Il propose aux fabricants d'éoliennes de nombreuses pièces comme des multiplicateurs, des groupes motopropulseurs, des freins d'azimut et de lacet, des entrainements de pas hydrauliques, des systèmes de surveillance de la pale du rotor, etc.

[227] Rapport « BOSCH Aujourd'hui 2016 », p. 24
[228] http://www.bosch.fr/fr/fr/sustainability_innovation_7/research_sectors_8/research-sectors.html. Consulté le 17 Avril 2016.

> *« Le savoir-faire BOSCH Rexroth[229] recouvre tous les aspects de l'entraînement, du pilotage et du réglage, pour des installations éoliennes à la fois plus sûres et plus rentables. Les services innovants de BOSCH Rexroth, comme l'entretien via Internet en fonction des conditions, permettent d'optimiser encore un peu plus la disponibilité des éoliennes »[230].*
>
> *« Bosch Rexroth développe des solutions d'entraînement toujours plus performantes pour les éoliennes de nouvelle génération. Pour nos clients, la marque Bosch Rexroth est une garantie d'innovation, de stabilité et de qualité »[231].*

Comme on peut le constater, les énergies renouvelables constituent un axe d'innovation important du groupe BOSCH. De plus, le groupe BOSCH identifie ses innovations dans l'industrie des éoliennes comme une de ses compétences distinctives. Le site de BOSCH Mondeville n'a pas été directement concerné par les innovations ci-dessus présentées car il produit essentiellement des composantes à destination de l'industrie automobile.

L'intégration du développement durable dans la stratégie d'innovation du groupe BOSCH concerne également son secteur d'activités primaire : les solutions pour la mobilité. Ces innovations en lien avec l'automotive et les moyens de déplacement ont eu un impact plus direct sur les activités du site de Mondeville bien qu'il ne figure pas sur la liste des sites effectuant de la recherche et développement. BOSCH consacre en moyenne 400 millions d'euros par an pour les innovations relatives à l'électromobilité[232]. En plus de proposer désormais des composants pour les véhicules électriques et les deux roues, le groupe s'est également tourné relativement tôt vers le marché du vélo électrique avec le système *« e-Bike »*.
C'est ainsi qu'en 2011, l'usine de Mondeville a été désignée comme site pilote (seule usine du groupe à l'échelle mondiale) pour la production du système *e-Bike* qui comprend de nombreuses pièces maitresses comme le moteur, le pack batterie ou la carte électronique. Le choix du site de Mondeville comme site pilote a été fait au regard de sa démarche proactive en matière de développement durable. Cela a d'ailleurs engendré la création d'une division « e-

[229] BOSCH Rexroth est l'entité du groupe spécialisée dans les solutions d'automatisation ainsi que dans les technologies d'entrainement et de commande.
[230] https://www.boschrexroth.com/fr/fr/industries/applications-industrielles-et-ingenierie/energies-renouvelables/eenergie-eolienne/index. Consulté le 10 Juillet 2016.
[231] I*bidem*.
[232] http://www.bosch.fr/fr/fr/sustainability_innovation_7/electromobility_11/electromobility.html#. Consulté le 15 Août 2016.

Bike » au sein de l'usine. Il convient toutefois de préciser que cet impact, bien que réel, sur l'usine de Mondeville n'a pas duré longtemps car à l'issue de la période de lancement, la production a été délocalisée en Europe de l'est en raison des coûts de production élevés comparativement à ceux des concurrents.

Une seconde expérience peut également permettre d'apprécier l'impact du développement durable sur la démarche d'innovation du groupe BOSCH, et plus précisément sur le site de Mondeville.
Entre Janvier et Juin 2012, l'usine BOSCH de Mondeville a participé au projet à visée exploratoire dénommé « camion gaz ». Cette expérimentation qui a été cofinancée par la Région Basse-Normandie, l'ADEME, l'ANR, le Ministère en charge de l'énergie et du développement durable, ainsi que par de multiples partenaires avait pour but de vérifier la faisabilité d'exploitation des véhicules grands routiers utilisant conjointement des carburants de gaz naturel et de gazole sur des trajets internationaux, notamment entre la France et l'Allemagne. Il sied de préciser que cette technologie innovante n'était jusque-là utilisée que pour les transports urbains et régionaux dont la charge est inférieure à 26 tonnes.

> *« Nous avons été avec d'autres à l'origine d'un projet dénommé « DUAL FUEL » qui est un système qui permet de rouler de façon alternative au gaz naturel ou au gazole en fonction de la vitesse du camion. Nous avons actuellement entre Mondeville et Stuttgart en Allemagne trois navettes par jour qui permettent d'envoyer des produits finis en Allemagne et de ramener des composants, des emballages vides, des emballages pleins. On appelle cela le « milk run », c'est-à-dire la tournée du laitier. Ce trafic représente un nombre impressionnant de kilomètres par an. On a démarré ce projet avec des prototypes qui ont tourné pendant six mois avec un mixte entre le Pétrole, le Gasoil et le Gaz de ville. L'avantage c'est beaucoup moins d'émission de $C0_2$, d'Hydrocarbures et une réduction non négligeable de l'impact négatif sur l'environnement. Cela a en même temps permis de faire des économies d'argent »*[233].

La participation de l'usine de Mondeville à ce processus de co-innovation est caractéristique de la dynamique dans laquelle s'inscrit tant sa démarche tant en matière de R&D que de

[233] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 Mai 2015.

développement durable car, en plus d'être une innovation de rupture, l'usine de Mondeville est pionnière au regard du caractère exploratoire et expérimental de ce projet.

> *« On a été pionnier là-dessus, avec du succès puisque les camions sont homologués. Maintenant nous sommes dans une phase de questionnement pour savoir si on va les mettre en route ou pas. Il faut pour cela que nous trouvions des partenaires pour pouvoir travailler parce que Bosch ne fait pas le transport. Nous avons un petit transporteur qui travaille avec nous »*[234].

> *« Le projet du camion était très novateur car à partir d'une vitesse de croisière l'alimentation gasoil coupe et le gaz prend le relai. Ça fait moins d'émission de CO_2 et c'est très précurseur en France. Il y a eu plein de reportages et des articles là-dessus. C'est un projet très intéressant. J'ai entendu récemment qu'en France il y avait d'autres entreprises qui étaient intéressées et qui avaient lancé le produit cette façon d'optimiser de l'impact des transports sur l'environnement »*[235].

Cette innovation technologique a d'ailleurs fourni des résultats satisfaisants sur les plans social, environnemental et économique. Au plan social, l'acceptabilité du « camion gaz » a été forte de la part des conducteurs et de l'exploitant. Comme le stipulent LE LOARNE et BLANCO (2012) ainsi que pour TEULON (2015, p. 29), l'acceptabilité sociale est un critère fondamental en matière d'innovation car elle marque la capacité du client à adopter la future innovation et met en lumière l'utilité et la valeur de l'innovation pour le client et pour l'ensemble de la filière. Sur le plan environnemental, le bilan est positif en ce qui concerne la réduction des particules, de monoxyde de carbone, de dioxyde de carbone et d'oxyde d'azote. Comparativement à un camion utilisant de l'énergie diesel, la réduction des émissions de gaz à effet de serre est de l'ordre de 12%. Enfin, le parcours de l'expérimentation a été de 62.679 kilomètres. La consommation de *dual fuel* a été de 18 434,91 litres pour un coût équivalent à 20 084,39 euros. Le même parcours effectué avec un camion roulant au gazole a nécessité 20 057,28 litres pour un coût correspondant à 23 410,86 euros. Cela représente une baisse de consommation de 8,1% et une économie de 14% ; ce qui sur le plan économique est significatif.

[234] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 Mai 2015.
[235] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 Juin 2015.

Au-delà de ces innovations en lien direct avec la problématique de développement durable, il sied de préciser que le site Robert BOSCH de Mondeville qui est un des sites pilotes du groupe en matière d'innovation est également associé à certains processus n'ayant de lien évident avec ladite problématique. Il s'agit par exemple de produits se rapportant à la maison connectée ou à la connexion LIFI.

> *« Oui bien sûr, déjà on est en train de démarrer une nouvelle activité ce qu'on appelle le New Business, des activités de fabrication de petite électronique, pour commander un tas d'applications qui sont dans l'air du temps qui sont dans l'entreprise ou dans la maison connectée. Par exemple vous allez dans un musée, vous prenez votre Smart phone vous le mettez sous l'effet lumineux et vous allez avoir toutes les informations concernant le tableau. C'est ce qu'on appelle la communication LIFI »*[236].

Au regard de ce qui précède, force est de constater que le développement durable occupe aujourd'hui une place importante dans la stratégie d'innovation du groupe BOSCH et que cela n'est pas sans conséquence sur le site BOSCH de Mondeville. La prise en compte du développement durable dans la stratégie globale du groupe a entrainé une redéfinition de ses axes de recherche et développement, avec pour corollaire un redéploiement de l'ensemble des moyens financiers et humains. Le site de Mondeville, qui est au centre de notre étude et qui détient le statut de site pilote en matière d'innovation, a également été associé à ces processus d'innovation directement liés au développement durable, soit à l'initiative du groupe (cas de l*'e-bike*) ou à l'initiative de son équipe dirigeante (cas du camion gaz).
Ces deux innovations, sélectionnées en guise d'illustrations, marquent une rupture avec les technologies existantes. Elles sont également des indicateurs du niveau de proactivité de la stratégie de BOSCH.

En somme, nous pouvons déduire que **l'intégration du développement durable dans la stratégie a eu des répercussions importantes sur les activités de recherche et développement du groupe BOSCH et sur la stratégie d'innovation du site de Mondeville**.

[236] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 Mai 2015.

7.1.2.3.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la achats et approvisionnements

La fonction « achats et approvisionnements » est un des maillons essentiels de l'implémentation du développement durable dans une organisation. Pour WEILAND (2009, p. 17), cette fonction est un *« levier de changement stratégique »* que peuvent actionner les entreprises pour mettre en œuvre le développement durable et/ou pour matérialiser leur engagement en la matière. Toujours d'après cet auteur, l'intégration du développement durable dans les achats est, à ce jour, effective dans tous les secteurs d'activités. Bien évidemment, le degré d'intégration du développement durable varie selon les secteurs d'activités et dépend de l'importance qu'occupe la fonction « achats et approvisionnements » dans l'organisation et le cœur de métier de l'entreprise.

Avant tout développement, il est nécessaire au préalable de distinguer deux types d'achats selon leur finalité. Pour cela, nous allons nous référer à la terminologie et au référentiel utilisés par les entreprises qui, à l'instar de BOSCH, évoluent dans le secteur industriel. Les achats se rapportant à la chaîne de production seront qualifiés d'achats directs. *A contrario,* tout achat n'ayant aucun lien avec aucune chaîne de production sera appelé achat indirect ou achat hors production[237].

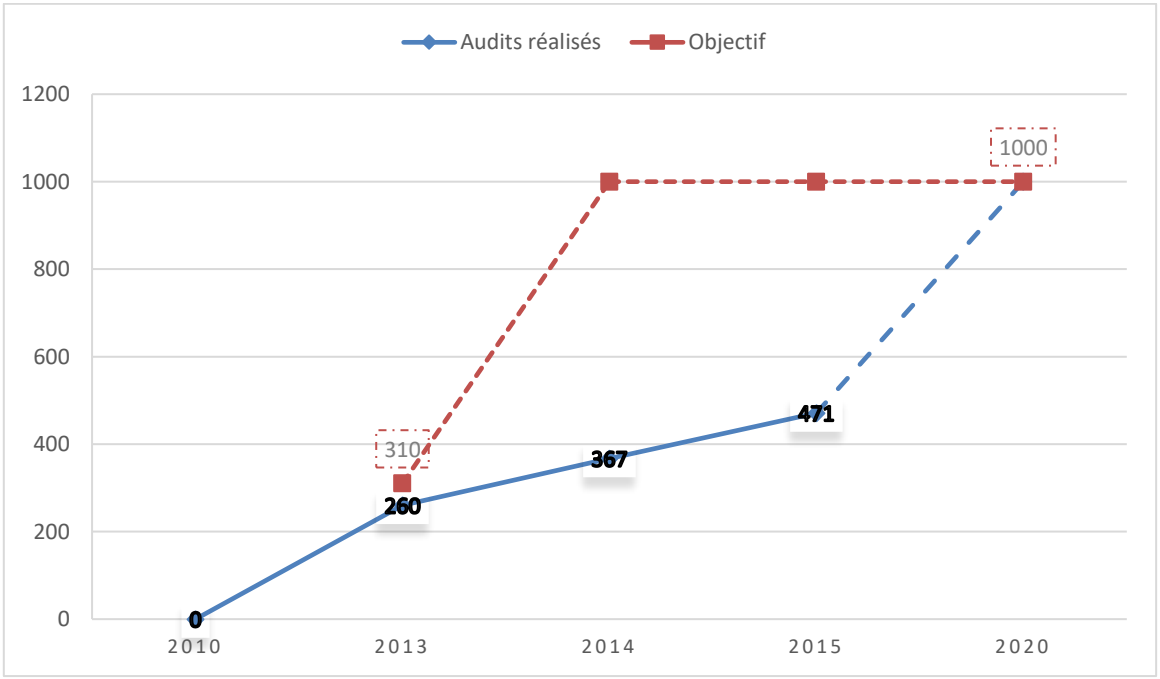
Au sein de l'entreprise au cœur de la présente étude de cas, ces deux catégories distinctes sont identifiables. Les composants utilisés sur la chaîne de production de l'usine de Mondeville, c'est-à-dire ceux résultant des achats directs, proviennent pour leur quasi-totalité de l'Allemagne. En effet, depuis toujours, afin de réaliser des économies d'échelle et de faire usage de son pouvoir de négociation en tant que client, le groupe BOSCH a opté pour une centralisation de ses achats. Tous les achats directs sont effectués par la centrale du groupe localisée à Stuttgart. L'usine de Mondeville est approvisionnée quotidiennement à raison de trois navettes par jour entre cette dernière et l'Allemagne.

[237] Cette classification a été mise en exergue par WEILAND (2009, p. 22). Cependant, pour le cas des entreprises évoluant dans le domaine des services et ne disposant de ce fait d'aucune chaîne de production, il n'existe pas d'achats directs au regard de la définition proposée par l'auteur. Ce dernier propose de différencier les achats indirects « cœur de métier », c'est-à-dire les achats nécessaires à la production des services que l'entreprise commercialise, des achats indirects « non liés au cœur de métier », c'est-à-dire ceux entrant dans le cadre de l'organisation et d fonctionnement de l'entreprise. Les achats indirects « cœur de métier » correspondraient aux achats directs dans les entreprises industrielles. Cette distinction sera utilisée dans notre deuxième étude de cas qui porte sur une entreprise du secteur tertiaire.

> *« Nous avons actuellement entre Mondeville et Stuttgart en Allemagne trois navettes par jour qui permettent d'envoyer des produits finis en Allemagne et de ramener des composants, des emballages vides, des emballages pleins. On appelle cela le « milk run », c'est-à-dire la tournée du laitier »*[238].

L'intégration du développement durable au sein de la fonction « achats et approvisionnements » a eu une incidence immédiate et majeure sur les achats directs, c'est-à-dire ceux gérés par le groupe. En effet, elle a généré la mise en place d'audits réguliers des fournisseurs en matière de protection de l'environnement et de sécurité au travail qui sont les deux axes majeurs de la politique de développement durable du groupe, et plus spécifiquement de l'usine de Mondeville (*cf.* section 6.2.1). Entre 2010 et 2015, 471 audits se rapportant aux deux axes sus-cités ont été réalisés auprès des fournisseurs. L'objectif actuel fixé par le groupe est de réaliser 1000 audits à l'horizon temporel 2020. Le précédent objectif qui était de 310 audits à réaliser d'ici 2014 fut dépassé au cours de ladite année.

Figure n° 51 : Evolution des audits des fournisseurs réalisés



Source : Elaboration personnelle[239]

[238] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 Mai 2015.
[239] Les données utilisées pour réaliser ce graphique résultent de l'exploitation des rapports d'activités des années allant de 2010 à 2016.

La réduction effective de l'empreinte écologique du groupe BOSCH passe par l'intégration des préoccupations environnementales sur l'ensemble de sa chaine de valeur. Les audits réalisés ont pour but d'évaluer les stratégies et actions implémentées par les fournisseurs en matière de protection de l'environnement et de sécurité au travail. Ces audits permettent également au groupe BOSCH de faire part de ses exigences ainsi que de ses attentes ; d'où la nécessité d'agir en tant que groupe.
Les résultats de ces audits jouent un rôle non négligeable dans certaines décisions comme celles liées au renouvellement du référencement ou à l'entrée dans la base de données des fournisseurs. Même s'il est vrai que les critères techniques demeurent les critères les plus importants, les aspects liés à la sécurité au travail et à la protection de l'environnement peuvent s'avérer décisifs pour départager deux fournisseurs dont les prestations sont relativement proches.

> *« Les critères de respect de l'environnement et de sécurité au travail sont importants. Ils ont des coefficients lors du choix des fournisseurs. Mais je ne dis pas que c'est le plus gros critère »*[240].

Certains manquements aux obligations et/ou exigences en matière de protection de l'environnement et de sécurité au travail peuvent dans certains cas altérer les critères techniques ou les reléguer en second plan. Le groupe est notamment intransigeant sur le travail des mineurs et sur la sécurité au travail[241].

Au-delà de la proactivité du groupe BOSCH, il convient de préciser que la réalisation d'audits est fortement recommandée voire exigée dans le cadre de certaines certifications. Toutefois, force est de constater au regard du nombre important des audits réalisés depuis 2010 et de l'objectif fixé pour l'année 2020, la démarche volontariste du groupe BOSCH en matière de protection de l'environnement et de sécurité au travail s'étend bien au-delà de ces obligations.

La seconde catégorie d'achats, c'est-à-dire ceux essentiellement liés au fonctionnement de l'usine de Mondeville, est quant à elle gérée au niveau local. En sus du fait que les achats

[240] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 juin 2015.
[241] Il faut dire que le scandale auquel a été confrontée l'entreprise Nike au début des années 1990 dont les fournisseurs ne respectaient pas les normes internationales sur le travail des mineurs a fortement marqué les esprits (*cf.* encadré 6, section 3.3.1) et réaffirment la nécessité d'effectuer des contrôles sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

indirects ne représentent qu'une part marginale de l'ensemble des achats se rapportant au site de Mondeville, il faut noter que la taille relativement petite du site tend à réduire son pouvoir de négociation.

Néanmoins, l'usine de Mondeville n'est pas restée en marge des actions mises en place par le groupe. A la différence du groupe qui dispose de moyens humains et financiers très importants lui permettant d'auditer les fournisseurs, l'usine de Mondeville contrôle essentiellement ses fournisseurs sur la base des rapports qu'ils lui transmettent à sa demande : il s'agit d'un « contrôle sur pièces » encore appelé audit documentaire. Quelques audits terrains sont réalisés pour les fournisseurs les plus importants. Toujours dans le cadre de l'implémentation du développement durable dans la fonction « achats et approvisionnement », l'usine de Mondeville a résolu, dans le cadre de ses objectifs stratégiques, de revisiter l'ensemble de ses références en extirpant celles réputées ou potentiellement dangereuses pour les salariés et/ou pour l'environnement.

> *« Dans le déploiement d'objectifs cette année on a fixé à X pour cent, la réduction du nombre de produits dangereux dans la société. Nous passons en revue le nombre de références en retirant quand cela est possible les produits suspects ou tout du moins réputés dangereux pour les salariés et aussi l'environnement. Ce un Projet est traité cette année et l'équipe HSE est une grande partie prenante »*[242].

Outre ces grandes mesures, d'autres actions que l'on qualifierait d'anecdotiques au regard de celles-ci-dessus présentées s'inscrivent également dans cette dynamique. En guise d'illustrations, on peut par exemple citer le remplacement des ampoules dans le hall d'entrée et la décision de n'acheter que des ampoules LED à basse consommation, l'utilisation de papiers éco-labellisés, etc.

En résumé, nous pouvons dire que l'implémentation du développement durable a eu des répercussions à la fois sur les achats directs, c'est-à-dire ceux effectués par le groupe, et sur les achats indirects, ceux réalisés par l'usine de Mondeville. Cette fonction a donc été impactée dans son ensemble. Nous pouvons donc affirmer que **la prise en compte du développement durable dans la stratégie de l'entreprise BOSCH a eu des répercussions sur les achats et**

[242] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 Mai 2015.

approvisionnements réalisés par ce groupe et/ou se rapportant au site de BOSCH Mondeville.

Nous allons à présent analyser l'influence du développement durable sur la dernière composante de cette compétence.

7.1.2.3.3. Analyse de l'influence du développement durable sur la technologie

Dans la présente recherche, la technologie fait référence aux outils, aux machines ainsi qu'aux techniques utilisés dans le cadre de la production.
D'emblée, il convient de rappeler que pour des raisons jugées « stratégiques » par l'entreprise, nous n'avons pu précédemment analyser les procédés de fabrication, et par conséquent l'impact de l'intégration du développement durable sur ceux-ci. Il s'avère que dans le cadre de cette recherche, la technologie est essentiellement celle liée aux procédés de fabrication. Cette contrainte légitime de confidentialité qui s'est imposée à nous a fortement réduit notre capacité d'analyse concernant cette composante.
Toutefois, au cours des entretiens réalisés, certains éléments de discours nous ont permis de percevoir deux niveaux d'analyse. Le premier concerne les technologies utilisées sur les lignes de production. Il en ressort des propos recueillis que la prise en compte du développement durable au niveau stratégique n'a pas généré de changement systématique de technologies. Le renouvellement ou l'acquisition d'outils et/ou de machines ne résulte pas non plus de cette intégration mais plutôt de l'évolution des caractéristiques techniques des outils de production et des normes en vigueur dans l'industrie à laquelle appartient le groupe BOSCH. Autrement dit, le principal critère qui détermine le choix des appareils de production est le critère technique. Néanmoins, dans le cadre du management de l'énergie, une attention est particulièrement sur le niveau de consommation des appareils à acquérir. Ainsi, lorsqu'un choix doit être effectué, il se porte généralement sur la machine (la technologie) la plus performante. Cependant, si deux appareils proposent des caractéristiques similaires ou relativement proches, la consommation d'énergie, associée à la dimension prix, devient décisive. Cette logique n'est d'ailleurs nullement en contradiction avec les objectifs et les valeurs du développement durable dont la performance économique est un des piliers fondamentaux. Or, la prépondérance des critères techniques vise avant tout l'accroissement de la performance et la pérennité économiques ; ce qui est la mission ontologique de toute entreprise.

> *« Tout ce que je peux vous dire c'est que des efforts sont faits pour réduire la consommation d'énergie sur les lignes de production. Le matériel que nous avons est un investissement lourd et sur le long terme. On ne peut pas le changer en claquant des doigts car on doit l'amortir et surtout garder notre rythme de performance. Changer de matériel signifie que le personnel doit repasser par une phase d'apprentissage. Et puis il faut savoir que dans notre secteur il y a des codes et des normes à respecter. On ne peut pas prendre de risques même si le développement durable est quelque chose de très important pour nous »*[243].

Au-delà de sa volonté d'implémenter le développement durable dans toutes les composantes de l'entreprise, force est de constater les lignes de production demeurent un domaine assez sensible car toute modification pourrait avoir un impact sur le produit final et donc sur la performance économique. BOSCH a donc fait le choix de la prudence. Toutefois, une série d'actions et de gestes ont été mis en place dans le cadre du système de management de l'énergie afin de réduire la consommation d'électricité sur les lignes de production. Il convient également de préciser qu'en dépit de cette prudence assumée de l'usine de Mondeville, celle-ci a néanmoins toujours effectué les changements qui se sont imposés à elle toutes les fois qu'une loi environnementale a été votée ou une norme publiée. Dans certains cas, elle a même anticipé ces changements. L'adoption de la soudure sans plomb, qui est une technique encore complexe à ce jour et non obligatoire, sur les lignes de production de l'usine s'inscrit dans cette démarche d'anticipation.

> *« Par exemple si on parle de l'Electronique, il y a eu un effort considérable de fait chez BOSCH pour supprimer la soudure classique et utiliser de la soudure sans plomb. Il faut savoir que la soudure sans plomb c'est quelque chose d'extrêmement complexe car beaucoup d'entreprises n'arrivent pas à la maitriser et continuent à utiliser du plomb. Mais un jour ça sera inévitablement obligatoire ou la norme, peut-être dans 5, 10 ou 15 ans. Nous on y sera déjà »*[244].

Contrairement aux entreprises optant pour des stratégies passives ou réactives qui préfèrent payer des amendes ou se conformer à la règlementation (*cf.* chapitre 3), l'usine de Mondeville a toujours effectué voire anticipé les changements résultant des contraintes règlementaires ou de l'évolution des normes.

[243] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 Juin 2015.
[244] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 Mai 2015.

Le second niveau d'analyse se rapporte aux technologies utilisées en dehors des lignes de fabrication mais nécessaires dans le cadre de la chaîne de production. Sur ce second périmètre, les modifications ont un impact relativement faible, voire nul, sur la fabrication et la qualité du produit. Au niveau de l'usine de Mondeville, de nombreux changements résultant de la prise en compte du développement durable ont été effectués sur ce périmètre. Ces modifications concernent les deux axes qui structurent la politique de développement durable de l'usine, à savoir : santé-sécurité et environnement-énergie. Concernant le volet relatif à la santé et à la sécurité des salariés exerçant sur la chaîne de production, plusieurs aménagements ergonomiques ont été apportés. Un exemple peut permettre d'étayer ces changements. Il s'agit de l'installation d'estrades sur le site pour le contrôle en bout de chaîne de production. Cette mesure visait à améliorer la posture de travail des contrôleurs, à réduire le nombre d'accidents de travail et le risque de maladies professionnelles.

Figure n° 52 : Installation d'estrades pour le contrôle en production

Source : Document interne BOSCH

Concernant les changements en lien avec le volet environnement-énergie sur la chaîne de production, la moitié des acteurs interrogés ont fait référence au changement récent des tours aéroréfrigérantes. Ces tours de refroidissement ont pour but de refroidir de l'eau à l'aide de gaz. Elles sont généralement présentes dans les installations de climatisation ou dans les procédés industriels. Les tours de refroidissement sont des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) par l'Etat, c'est-à-dire qu'elles sont susceptibles de générer des nuisances ou des dangers pour la commodité des riverains, la protection de l'environnement, la

santé et la salubrité publique. Les tours aéroréfrigérantes représentent donc un enjeu majeur de la politique environnementale des usines.

Dans le cadre de sa stratégie industrielle, l'usine de Mondeville a procédé en 2012 au changement de ces tours de refroidissement par une technologie beaucoup moins dangereuse et moins polluante. Cette démarche volontaire de l'usine de Mondeville lui a permis de supprimer les risques environnementaux liés aux tours de refroidissement et surtout d'être reclassée deux niveaux en dessous au regard de la baisse de sa dangerosité par rapport à l'environnement.

> *« Donc au préalable nous avions deux tours aéroréfrigérantes. Je ne sais si vous connaissez ce qu'on appelle les TAR. Ce sont des grandes tours qui dispersent de l'eau de chauffage par évaporation dans l'atmosphère. En 2012 il y a eu un projet de supprimer ces tours et de remplacer par un autre système de chauffage interne, par les pompes à chaleur. Techniquement ces coins froids utilisent un système différent. Ces tours ont donc été démontées. Il faut savoir que ce sont des installations classées pour l'environnement. Nous avons donc supprimé, sinon réduit considérablement les risques. En tout cas les risques liés aux tours aéroréfrigérantes n'existent plus. Et on a officialisé cette suppression par une remise à jour de notre arrêté préfectoral. Aujourd'hui, bien que soyons dans une sélection classée pour la protection de l'environnement, nous sommes au niveau plus bas. Précédemment nous étions à deux niveaux au-dessus »*[245].

En outre, en sus des avantages pour l'entreprise et pour l'environnement ci-dessus présentés, l'adoption de cette nouvelle technologie a également permis d'obtenir des résultats significatifs en matière de management de l'énergie dès sa mise en place.

> *« A l'issue du changement dont je vous ai parlé, nous avons obtenu en 2013, une réduction de 4% d'eau, 28% d'eau usée, 27% de gaz et 0.3% d'électricité »*[246].

En une année, les effets sur les trois formes d'énergie utilisées dans l'usine de Mondeville, à savoir l'eau, le gaz et l'électricité ont été immédiats et surtout très positifs. Ce changement de technologie est à la fois le plus symbolique et le plus important de ceux effectués sur l'ensemble de la chaîne de production.

[245] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.
[246] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 Juin 2015.

En résumé, concernant l'impact de la prise en compte du développement durable sur les technologies, nous pouvons dire qu'il varie en fonction de leur localisation sur la chaîne de production. Cet impact est relativement faible sur les technologies utilisées sur les lignes de fabrication. A l'inverse, il est plus significatif sur les technologies identifiées sur la chaîne de production mais hors ligne de fabrication.

Au regard de l'analyse effectuée de l'impact de la prise en compte du développement durable sur les compétences de production, force est de constater que cette implémentation a eu des répercussions très importantes sur l'activité de recherche et développement, et des impacts significatifs sur les achats et approvisionnements ainsi que sur les technologies. On peut donc en déduire que **la prise en compte du développement durable dans la stratégie du site Robert BOSCH Mondeville a eu un impact significatif sur ses compétences de production**. Dans le cas présent, **la proposition P3 est soutenue.**

7.1.2.4. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences marketing

Les compétences marketing sont celles mobilisées par les entreprises pour mettre en valeur et commercialiser leurs produits. Elles regroupent en leur sein deux composantes : la commercialisation et la communication. Elles permettent d'instaurer et de pérenniser une relation d'échange avec ses parties prenantes. Pour HASSELBLADH et KALLINIKOS (2000), la prise en compte du développement durable au sein de la fonction marketing est susceptible d'avoir un impact tant sur les discours que sur les pratiques. Ces deux aspects se rapportent chacun aux deux composantes ci-dessus nommées. Les discours renvoient à la communication et les pratiques à mise à disposition des produits, c'est-à-dire la commercialisation.

Dans les prochaines lignes, nous analyserons l'impact de la prise en compte du développement durable sur ces deux composantes au sein de l'usine de Mondeville.

7.1.2.4.1. Analyse de l'influence du développement durable sur la commercialisation

Cette composante regroupe l'ensemble des activités qui concourent à la mise à disposition ainsi qu'à la vente du produit final sur le marché. L'analyse théorique effectuée dans le quatrième chapitre avait permis d'identifier deux impacts potentiels pouvant résulter de la prise en compte

du développement durable. Le premier est relatif à l'utilisation de canaux de distribution spécifique et le second est consécutif au précédent car il concerne l'accès à des marchés et/ou à des clients accordant une importance toute particulière au développement durable (LE BORGNE-LARIVIERE, 2005, p. 228).

Les principaux destinataires des produits conçus sur les lignes de fabrication de l'usine de Mondeville sont essentiellement les constructeurs automobiles. Les circuits de distribution utilisés pour la commercialisation de ces produits sont des circuits courts, c'est-à-dire qu'ils partent de l'usine de Mondeville et sont acheminés directement vers les consommateurs, en l'occurrence les constructeurs. La prise en compte au niveau stratégique du développement durable n'a pas engendré la mise en place de circuit de distribution spécifique comme un site internet dédié à des produits supposés moins polluants. Il n'existe par exemple pas de site internet spécifiquement conçu pour la commercialisation de *« l'e-bike »* ou des produits dotés de la technologie. D'ailleurs, l'usine de Mondeville n'a pas opté pour une quelconque labellisation de ses produits. De plus, BOSCH (y compris l'usine de Mondeville) ne commercialise ses produits qu'aux entreprises (*B to B*). Celles-ci la contactent par le truchement d'un logiciel de gestion de commandes. Cette procédure est à la fois la plus ancienne et la plus classique de la relation fournisseur-constructeur. Elle n'a pas changé. En dépit de sa proactivité en matière de développement durable, la prise en compte du développement durable n'a pas eu d'impact sur les canaux de distribution. Cela trouve sa justification dans l'industrie d'appartenance de l'usine de Mondeville. En effet, l'industrie automobile dispose d'une chaîne de distribution organisée de façon très stricte. L'usine de Mondeville n'étant qu'un maillon situé en amont de ladite chaîne, elle ne dispose que d'un très faible pouvoir de négociation comparativement à celui des grands constructeurs automobiles (ses clients). Il lui est donc impossible d'imposer des modifications à ces donneurs d'ordre.

En revanche, même s'il est vrai que la prise en compte du développement durable n'a eu aucun impact sur la façon de mettre à disposition le produit final aux consommateurs, elle a néanmoins permis au groupe BOSCH, et particulièrement à l'usine de Mondeville, d'atteindre de nouveaux marchés, et par conséquent de nouveaux clients, ayant une sensibilité plus accrue aux préoccupations liées au développement durable.

Les efforts accomplis en matière d'innovation « verte » ainsi que la démarche proactive de l'usine de Mondeville lui ont permis d'être perçu à ce jour comme un constructeur à la fois vertueux et proposant des solutions technologiques innovantes en matière de protection de

l'environnement[247]. C'est notamment dans ce contexte que l'usine de Mondeville conçoit et commercialise depuis peu des pièces pour des véhicules électriques. Toujours dans la même dynamique, le site de Mondeville a travaillé avec le groupe PSA à la conception d'un système de motorisation dont la consommation est de 2 litres pour 100 kilomètres. Ce système qui est aujourd'hui commercialisé dans la « Peugeot 208 BlueHDi 100 S&S » est l'un des plus écologiques du marché.

> *« Par exemple, Bosch a développé en collaboration avec PSA un nouveau système de motorisation qui est la consommation de 2 litres au 100. D'ici trois ans qui viennent vous aurez des véhicules qui sortiront de chez PSA avec une consommation en moyenne 2 litres au 100. Ils adoreront ça évidement parce que je sais que l'aspect économique rentre là-dedans mais c'est aussi très respectueux de l'environnement parce qu'elle consomme beaucoup moins »*[248].

Ce véhicule qui est commercialisé depuis l'année 2015 a permis à l'usine d'accéder à un marché, et potentiellement à des constructeurs de véhicules à basse consommation grâce à la maîtrise de cette technologie encore peu développée dans l'industrie automobile. Les groupes PSA et BOSCH vont ainsi pouvoir bénéficier d'une rente.

Un second exemple peut permettre d'illustrer cette conquête de nouveaux marchés. Dans le cadre du développement de nouvelles solutions pour l'électromobilité, l'usine de Mondeville a lancé en 2010 la fabrication du système *« e-bike »* et a ainsi fait son entrée sur le marché des vélos à assistance électrique. Le développement de ce système lui a donné l'accès à un secteur en pleine croissance avec 102 083 unités vendues en 2015 en France contre 9 700 vélos vendus en 2007, 46 100 en 2012 et 77 547 unités vendues en 2014. En 2015, 1,2 millions d'unités ont été vendues dans l'espace des 28 pays membres[249]. BOSCH accède ainsi à un segment de marché historiquement dominé par PANASONIC et YAMAHA.

A l'issue de la confrontation de notre analyse théorique aux données empiriques, il ressort que la prise en compte du développement durable dans la stratégie n'a pas eu d'impact sur la façon dont les produits sont commercialisés. Il n'y a eu aucune modification du circuit de distribution.

[247] Nous avons présenté dans le chapitre 6, quelques trophées décernés de Mondeville par des constructeurs automobiles à l'usine de Mondeville ; ce qui est une marque de reconnaissance de sa démarche et des efforts effectués en matière de développement durable.

[248] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 20 Mai 2015.

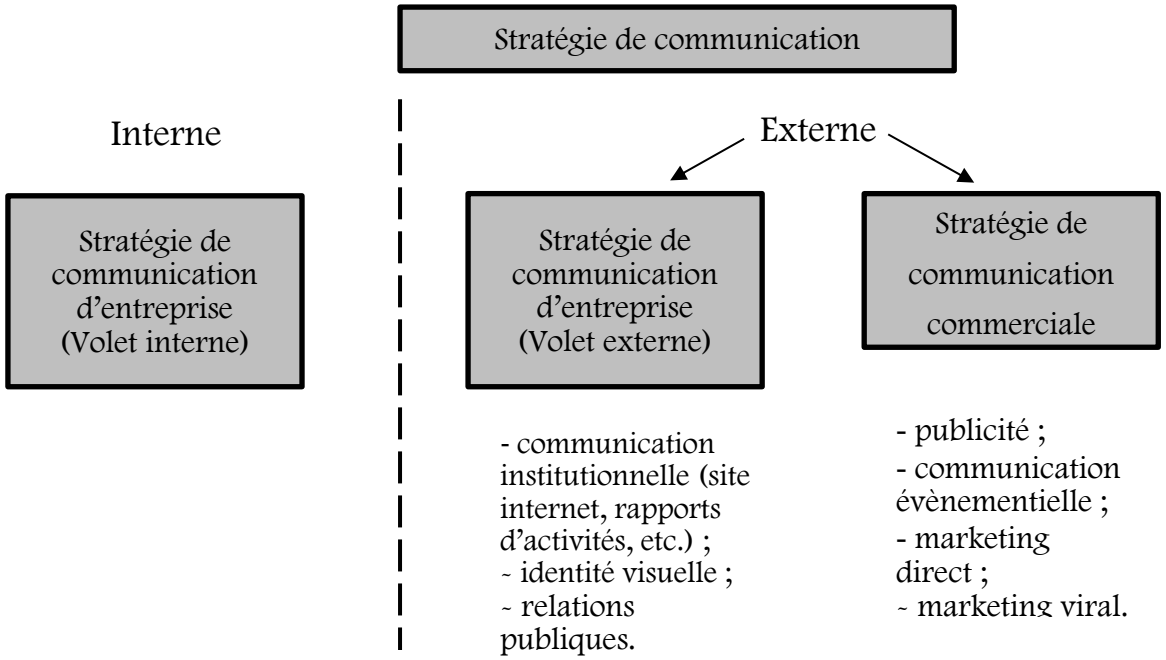
[249] Les chiffres mentionnés ont été obtenus auprès de l'Union Nationale de l'Industrie du Vélo que nous avons contacté.

Cela est essentiellement dû au secteur d'appartenance très organisé et très régulé auquel appartient le groupe BOSCH.
En revanche, l'intégration des préoccupations liées du développement durable a eu un impact sur l'offre de produits de l'usine BOSCH et plus globalement du groupe. Cela a favorisé l'accès à de nouveaux marchés et/ou à de nouveaux clients accordant une importance non négligeable au développement durable.

7.1.2.4.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la communication

Le développement durable est aujourd'hui une valeur fédératrice et sociétale. Elle est fédératrice car comme nous avons pu le constater dans la présente étude de cas, le développement durable fait désormais partie des valeurs centrales de l'entreprise. Et cette dernière s'étend au-delà des frontières de l'entreprise car elle est de plus en plus communément admise, voire partagée dans la société dans son ensemble. La communication dont le rôle est de maintenir la relation d'échange avec l'ensemble des parties prenantes joue un rôle essentiel dans la diffusion des dites valeurs en interne et est l'interface principale entre l'entreprise et les parties prenantes externes.
Au cours de l'analyse théorique de l'impact de la prise en compte du développement durable sur la communication, deux niveaux d'observation avait été identifiés.

Figure n° 53 : Différents niveaux de la communication des entreprises



Source : Elaboration personnelle

Notre analyse portera sur les deux volets identifiés, à savoir : la communication interne et la communication externe.

A) Analyse de l'influence du développement durable sur la communication interne

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mises en œuvre dans l'entreprise à destination des salariés. Elle permet d'informer et d'inciter les salariés à adhérer aux valeurs de l'entreprise et à sa politique.
Le site Robert BOSCH de Mondeville a recours à tous les supports classiques de la communication interne : l'affichage, l'intranet, le journal d'entreprise, les évènements internes, les livrets d'accueil des salariés. Notre analyse sur la communication interne portera sur ces différents supports.

- **L'affichage :** l'usine dispose d'au moins un point d'affichage dans chaque département et/ou service ainsi que dans les halls de chaque bâtiment. Le premier point d'affichage est celui du poste de sécurité par lequel passe l'ensemble des personnes voulant accéder au site. Situé en face de la porte d'entrée, on retrouve à ce point de passage obligé, l'ensemble des certificats détenus par le site (certificats pour ISO 50001, 14001, ISO/TS 16949 et OHSAS 18001). Ces certificats couvrant l'ensemble du champ de la politique QSEé de l'usine sont mis en évidence de telle sorte qu'il est difficile de ne pas y prêter attention. A côté de ces quatre certificats, on retrouve « les principes de sécurité du travail et de protection de l'environnement » ainsi qu'un document dénommé « Politique QSEé ». Ce dernier document qui tient sur une feuille de format A4 reprend et détaille les objectifs de la case « Sécurité-Santé-Environnement-énergie » du plan de déploiement des objectifs stratégiques. Dans les halls des deux bâtiments auxquels nous avions eu accès, les mêmes documents étaient affichés toujours à proximité de la machine à café et d'un petit salon. Ces « points d'eau » connaissent continuellement une forte affluence.
A l'entrée des trois départements et du groupe HSE au sein desquels nous avons réalisé nos entretiens, les principaux documents mis en évidence étaient « les principes de sécurité du travail et de protection de l'environnement » et la « Politique QSEé » imprimés cette fois-ci en format A3 pour être encore plus visibles.
Au-delà de ces documents que l'on retrouve dès l'entrée du site, une feuille affichée uniquement dans les départements et services a marqué notre attention. Elle présente les indicateurs mensuels en matière de qualité, coûts défauts, de taux de livraison, d'accidents de travail et

surtout d'utilisation rationnelle des énergies (électricité, gaz et eau). Ces indicateurs représentés par des émoticônes de couleur (vert, jaune et rouge) sont ensuite mis en perspective avec les objectifs annuels fixés.

L'affichage est également utilisé pour mettre en évidence les valeurs du groupe parmi lesquelles figurent « le sens des responsabilité et durabilité » qui font directement référence au développement durable. D'ailleurs, dans le hall d'entrée du bâtiment principal, on y trouve une très grande affiche de plus de 3m×1m mettant en avant ces valeurs.

Hormis ces méthodes d'affichage classiques, le groupe HSE a entrepris depuis l'année 2011 de recourir à l'affichage digital afin de toucher de façon plus direct chaque salarié en utilisant par exemple les écrans d'ordinateurs et les écrans dynamiques placés dans les halls ou dans certains couloirs.

> *« Nous avons compris que n'avions pas la possibilité d'aller voir chaque personne, ni au travers des managers qui ont déjà beaucoup travail, ni au travers d'action sur le terrain. Nous avons donc choisi d'utiliser les écrans digitaux et les outils numériques en 2011. Vous avez vu les écrans dynamiques sur lesquels on diffuse beaucoup d'informations par rapport à l'activité du site. En 2011 ces écrans étaient sous-utilisés mais nous avions compris que nous avions la possibilité de véhiculer pas mal d'informations là-dessus. Et depuis 2011, on a accroché ces écrans d'affichages et tout le monde s'y est mis, ce qui fait qu'ils sont aujourd'hui subdivisés. Donc globalement on a toujours communiqué sous toutes les formes au préalable mais par contre on a mis un grand coup d'accélérateur depuis 2011 »*[250].

Si les divers points d'affichage recensés sur le site permettent de diffuser des informations de longue durée, les écrans digitaux et d'ordinateurs offrent l'avantage de pouvoir actualiser les données et garantissent une diffusion de l'information à la quasi-totalité du personnel. Au cours du temps passé dans les locaux à Mondeville, nous avons observé qu'il y avait chaque jour où nous y étions au moins une information diffusée par le groupe HSE.

- L'intranet : il n'est accessible qu'aux salariés de l'usine qui y accèdent après une identification. Ne disposant ni d'un identifiant, ni d'un mot de passe, nous n'avons pu analyser en profondeur le contenu de l'intranet. Toutefois, nous avons pu constater qu'il existe au sein de cet intranet une rubrique qui regroupe toutes les informations se rapportant à la démarche et

[250] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.

aux objectifs QSEé. Ce support est donc bel et bien utilisé pour communiquer en matière de développement durable mais nous ne sommes pas en mesure d'évaluer la place qu'il occupe dans la communication d'entreprise.

- **Les journaux d'entreprise :** on dénombre trois types de journaux disponibles sur le site de Mondeville : celui des collaborateurs du groupe (*BoschZünder*), celui publié par Robert BOSCH France et celui des collaborateurs du site de Mondeville (**Ω**mega). Notre analyse ne prendra pas en compte le *BoschZünder* car étant édité par le groupe, l'usine de Mondeville n'est pas responsable des éventuels changements qui auraient eu lieu ou des informations qui y sont publiées. Parmi les journaux édités par BOSCH France, un a particulièrement retenu notre attention : le « JOURNAL QVT ». Cette lettre d'information Qualité de Vie au Travail (QVT) diffuse trimestriellement des articles rédigés majoritairement par les groupes HSE des différents sites de France. Les articles qui s'y trouvent portent sur le bien-être, l'ergonomie, la santé et la sécurité au travail. Le tableau ci-dessous reprend à titre illustratif les sommaires des numéros 4 (décembre 2014) et 5 (Mars 2015).

Tableau n° 30 : Sommaires du Journal QVT

Numéro 4/2014	Numéro 5/2015
• Innovation pour la QVT sur la ligne production à VxP (p.1)	• Bien plus qu'une formation QVT, un engagement (p.1)
• La crèche : conciliation vie privée/pro (p.1)	• Relooking de la cafétéria en cours (p.1)
• Quand utilitaire rime avec bien-être pour les itinérants d'elm leblanc (p.2)	• Le projet BCS de Rodez (p.2)
• Des managers socialement responsables (p.2)	• La commission économie de MoP (p.2)
• Les ateliers QVT : modules de sensibilisation pour tous (p.2)	• Un orchestre chez Bosch (p.3)
• Comment garder notre énergie en période hivernale (p.3)	• Gestes et postures, prenez soin de vous (p.3)
• La luminothérapie contre le blues hivernal (p.3)	• Les émotions et vous (p.4)
• Les émotions et vous (p.4)	

Source : Elaboration personnelle

Les thèmes abordés dans ce journal sont en lien avec le pilier « sante-sécurité » de la politique QSEé de l'usine de Mondeville. Ce journal est disponible dans tous les « points d'eau » du site.

Le groupe HSE de Mondeville utilise d'ailleurs ce canal pour communiquer et promouvoir ses actions et innovations aussi bien à l'intérieur de l'usine qu'au-delà. Dans le numéro 5 datant du mois de Mars 2015, il y a publié un article mettant en avant la commission d'ergonomie de Mondeville et en exergue son bilan après deux ans d'existence.

Figure n° 54 : Article du groupe HSE paru dans le journal QVT

2ème étape : Créer l'équipe BCS (Bien-être Corps Santé)
De réflexion en réflexion, nous en sommes arrivés à comparer les collaborateurs à des sportifs de haut niveau. En effet, le sportif **prépare, entretient, protège et prend soin de son corps et de son mental** pour être performant ! Soutenu par la direction et le service médical, un groupe projet s'est

Christian Cabantous, Educateur Médico-sportif en cancérologie au sein de la CAMI*. Depuis décembre 2014, nous proposons sur la base du volontariat deux ateliers Médiété de 30 minutes sur le temps de travail par semaine, par groupe de 10 personnes pour l'atelier.
Cette méthode est basée sur des exercices de posture, de respiration, d'étirements,

Et ce n'est qu'un début...

Focus Mondeville

La Commission Ergonomie de Mondeville

par Christophe Guinot (HSE/MoP) et Jérôme Murail (TEF/MoP)

Depuis septembre 2012, Mondeville a mis en place une Commission Ergonomie, dans le but de prévenir les TMS (Troubles Musculo-Squelettiques), d'assurer l'employabilité de nos collaborateurs, et d'améliorer les conditions de travail.

"L'ergonomie est l'ensemble des connaissances scientifiques relatives à l'homme, et nécessaire pour concevoir des outils, des machines, et des dispositifs qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité. La pratique de l'ergonomie est un art (comme on parle de l'art médical et de l'art de l'ingénieur) utilisant des techniques et reposant sur des connaissances scientifiques."
A. WISNER (médecin français et fondateur de l'ergonomie)

La commission regroupe des intervenants des services MOE, TEF, HRL, HSE, des membres du CHSCT, mais aussi des services de la médecine du travail (PST) et du cabinet Idénéa, spécialisé en ergonomie.
Après deux ans de travaux et **plus de 30 postes revus** d'un point de vue aménagement et ergonomie, **le 11 décembre 2014** nous avons eu le plaisir d'organiser notre premier forum sur le site. Une occasion de présenter le travail de prévention qui est fait et les résultats obtenus en images.

La Carsat (Caisse d'assurance retraite et santé au travail) qui est intervenue lors du forum nous a encouragés et félicités pour nos mesures. Nous sommes en effet plus avancés que d'autres grandes entreprises de la région caennaise concernant la prévention de la santé et l'ergonomie.

Lors de ce forum par le biais d'un jeu concours, nous avons élu le logo officiel Ergonomie.

La commission Ergonomie est reconduite pour 2015 avec de nouveaux enjeux comme la volonté d'organiser un forum BOSCH France sur ce thème.

Logo officiel de la Commission Ergonomie de Mondeville

Exemple d'un aménagement de poste.
AVANT

APRES

Christophe GUINOT, *Responsable HSE* & Jérôme Murail, Chef de groupe TEF1
Pour les joindre :02.31.70.42.38 - 45.79

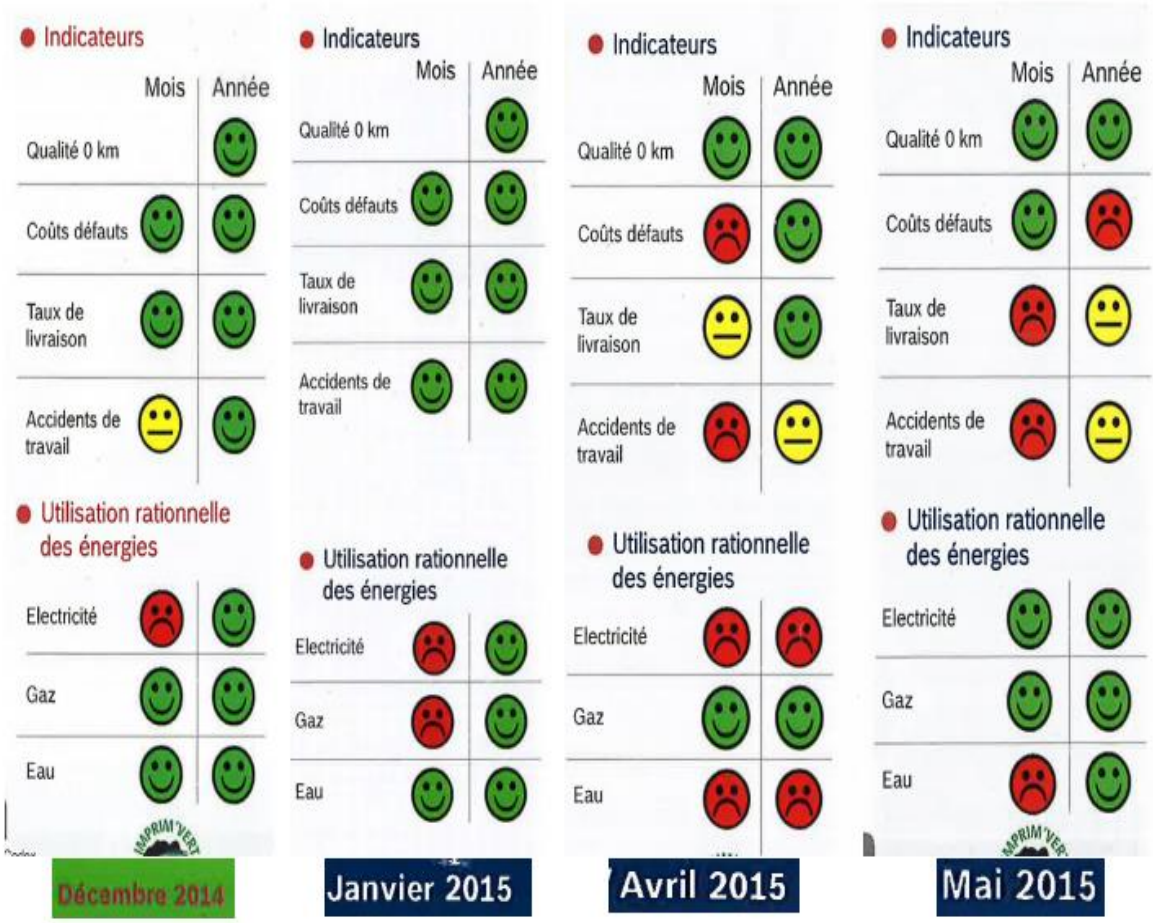
Source : Extrait du « JOURNAL QVT », numéro 5/2015, page 2.

Ce journal est une des illustrations de la dynamique enclenchée par la prise en compte du développement durable dans la stratégie du groupe et plus spécifiquement du site de Mondeville car sa création à partir du premier trimestre de l'année 2014 en découle.

A l'exception de ce support de communication dont l'audience s'étend à l'échelle de la France entière, l'usine de Mondeville détient son journal d'entreprise. Créé depuis plus d'une dizaine d'années, « Ωmega » est le journal des collaborateurs du site de Mondeville. Il est mensuellement imprimé en 500 exemplaires. On y trouve des articles rédigés par les

collaborateurs du site. Dans le cadre de notre étude, nous avons eu accès à des numéros des années 2014 et 2015. Il en ressort que le groupe HSE utilise ce support pour diffuser chaque mois les indicateurs de qualité, de coûts défauts, de taux de livraison, d'accidents de travail et d'utilisation rationnelle des énergies (électricité, gaz et eau).

Figure n° 55 : Exemples d'indicateurs mensuels publiés dans « Ωmega »



Source : Elaboration personnelle

En sus de cette communication constante sur les différents indicateurs se rapportant aux objectifs stratégiques de la qualité et du développement durable, le groupe HSE publie tous les mois au moins un article relatif aux activités réalisées sur le site. Sur l'ensemble des numéros analysés, les messages publiés par le groupe HSE occupaient entre 10% et 40% du journal qui tient sur 4 feuilles de format A4[251].

[251] Mesures effectuées en calculant la superficie du message publié par le groupe HSE au regard de la superficie totale du journal.

- Les évènements internes : deux grandes journées en lien direct avec les missions du groupe HSE sont organisées et/ou célébrées chaque année au sein du site par ledit groupe. Il s'agit de la journée et la journée mondiale de l'environnement.

> *« En tant que service HSE, on s'est dit qu'on ne pouvait pas passer à côté de deux dates : le 28 avril pour la journée de sécurité et le 05 juin pour la journée de l'environnement. Depuis 2012 on a institutionnalisé ces journées. On a été le premier site à le faire et on a vendu le concept à nos homologues de Robert Bosch France et à d'autres sites en France. Certains nous suivent. Ce sont des journées mondiales donc les thèmes sont choisis mondialement. On adhère généralement au thème mondial »*[252].

Au cours de ces deux journées, plusieurs ateliers et discussions sont organisés pour communiquer et sensibiliser le personnel sur les thématiques retenues ou sur des enjeux spécifiques au site. Le fait que le site de Mondeville soit la première entité en France à organiser ces journées en 2012 est une illustration de sa démarche proactive et est révélatrice des changements induits par la prise en compte du développement durable au niveau stratégique. Plusieurs forums internes sur la sécurité, l'ergonomie ou l'environnement sont également organisés régulièrement par le groupe HSE pour sensibiliser l'ensemble du personnel.

> *« Nous avions fait plusieurs fois les forums en interne sur la sécurité, sur l'ergonomie ou autre chose. Il y a des forums en interne qui reviennent à des fréquences régulières, une fois par an, en fonction du thème que ce soit environnement, sécurité, ergonomie ou autres »*[253].

- Les livrets d'accueil des salariés : comme cela a été détaillé dans l'analyse de l'impact sur les compétences humaines, les nouveaux salariés suivent un parcours d'intégration au cours duquel plusieurs modules dont ceux sur le management de l'environnement et de l'énergie, la sécurité, la santé et la politique sociale sont dispensés. Un livret d'accueil contenant différents documents leur est remis à cette occasion. Le groupe HSE et le service FCM (en charge du management de l'énergie) transmettent aux nouveaux venus les premières informations à travers des prospectus qui sont insérés dans le livret d'accueil. Il s'agit du

[252] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.
[253] *Ibidem*

« Livret Santé Sécurité Environnement Energie » et du prospectus « La diversité est notre force ». Le premier regroupe les rubriques sur les consignes générales de sécurité, les bonnes pratiques en matière d'énergie, la gestion des déchets et les produits chimiques dangereux. Le second est une communication qui porte sur la place et l'importance de la diversité sur le site de Mondeville au sein duquel on recense 10 nationalités, 23% de femmes et 10,55% de travailleurs en situation de handicap[254].

Figure n° 56 : Prospectus associés au livret d'accueil

Source : Documents BOSCH

Eu égard à ce qui précède, il appert que le site Robert BOSCH de Mondeville mobilise de façon permanente l'ensemble des supports de communication d'entreprise identifiés dans la littérature (affichage, intranet, journaux d'entreprise, évènements internes et livrets d'accueil) pour communiquer sur sa politique et ses actions en matière de développement durable. Cela est la résultante d'une volonté affirmée de l'entreprise.

[254] En 2007, BOSCH a signé la « Charte de la diversité » et s'est ainsi engagé à promouvoir la diversité. En 2011, « l'initiative de la diversité BOSCH » a vu le jour et en 2014 le « 1er BOSCH *Diversity Day* » a été célébré dans le monde entier.

> *« Depuis cette année on utilise même les écrans de PC pour annoncer la journée sécurité, la journée environnement. Je pourrai dire qu'en interne, on fait de la communication à outrance »*[255].

Cette attitude proactive en termes de communication interne justifie le très fort impact émanant de la prise en compte du développement durable sur la communication d'entreprise. Elle est d'ailleurs en adéquation avec la volonté de faire du développement durable une des valeurs centrales du groupe, et par conséquent du site de Mondeville.

Le second volet de la communication pour lequel nous devons analysé l'impact potentiel de la prise en compte du développement durable est la communication externe.

B) Analyse de l'influence du développement durable sur la communication externe

La communication externe est l'interface entre l'entreprise et les parties prenantes externes. Elle est gérée par le groupe et s'articule autour de deux volets : communication institutionnelle (volet externe de la communication d'entreprise) et la communication commerciale.

D'emblée, il convient de relever que pour les personnes interrogées, le groupe BOSCH, qui habituellement ne fait que très peu de publicité le plus souvent pour ses produits électroménagers, n'a pas intégré le développement durable dans sa stratégie de communication commerciale.

> *« En début d'année il y'a une question à laquelle la norme nous oblige à répondre : est-ce que nous souhaitons communiquer à l'extérieur sur ce que nous faisons et nous répondons systématiquement chaque année de façon « Non ». De façon volontaire on ne communique pas sur ce que nous faisons vers l'extérieur. […]. C'est très rare, ce n'est pas la culture de Bosch de faire la publicité. On en voit un tout petit peu à la télévision pour des produits électroménagers ou autres. Ce n'est pas dans la culture de communiquer sur la publicité »*[256].

[255] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 juin 2015.
[256] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 21 Mai 2015.

Nous avons entrepris de vérifier ces propos en visionnant cinquante (50) publicités et tutoriels mis en ligne par BOSCH France sur sa chaîne *YouTube*[257]. Il en ressort qu'à l'exception du slogan « Des technologies pour la vie » qui est bien visible sur toutes les vidéos, aucune référence, ni même une allusion n'est faite à la démarche de développement durable du groupe ou aux certifications qu'elle détient.

Cette décision de ne pas intégrer le développement durable dans sa communication commerciale n'est pas sans fondement. Plusieurs auteurs dans la littérature estiment que l'immersion du développement durable dans la publicité peut instaurer un climat de méfiance, voire dégrader la réputation de l'entreprise ou la confiance des clients.

> *« Face aux attentes de la société civile, les entreprises utilisent parfois de manière abusive l'argument écologique : promesse disproportionnée, absence de preuves, visuels trop suggestifs… Le greenwashing est une forme de concurrence déloyale qui sape la confiance des consommateurs et qui expose à des risques de dégradation de la réputation et de crise interne »*
>
> DE LA RENAUDIE et RONSMANS (2015).

Nous pensons que c'est dans cette optique que le groupe BOSCH a décidé de ne pas intégrer le développement durable dans sa communication commerciale. L'immersion du développement durable aurait pu avoir pour conséquence de brouiller ou d'annihiler le travail qui est véritablement réalisé en matière de développement durable depuis plusieurs années. Ce choix est totalement compréhensible face à ce risque trop important comparativement aux bénéfices supposés de cette immersion[258].

En ce qui concerne la communication institutionnelle qui est un volet de la communication externe, nous avons réalisé une étude grâce à l'analyse des différents rapports que nous avons pu obtenir et celle du site internet de BOSCH France.

La publication des rapports est un des moyens institutionnels auquel BOSCH a toujours eu recours. En effet, en effectuant nos recherches sur internet, nous avons pu obtenir 26 rapports d'activités du groupe pour la période allant de 1990 à 2015. Une dizaine de rapports sur le développement durable ont également pu être obtenus au cours de nos recherches. Nous avons

[257] Lecteurs peuvent visionner ces vidéos sur la chaine *YouTube* « BoschHomeFrance » dont le lien est le suivant : https://www.youtube.com/user/BoschHomeFrance/videos

[258] La décision inverse aurait pu être prise par des entreprises passives ou réactives qui au regard du rapport risques/bénéfices n'auraient pas beaucoup à perdre car n'ayant pas mis en œuvre grand-chose.

analysé chaque rapport pour évaluer l'évolution de la place occupée par le développement durable dans ces supports de la communication institutionnelle.

Tableau n° 31 : Synthèse des rapports publiés par le groupe BOSCH

Année de publication du rapport d'activités	Communication sur le développement durable dans le rapport d'activités	Publication d'un rapport de développement durable et intitulé
1990	Aucune	Aucune
1991	Aucune	Aucune
1992	Aucune	Aucune
1993	Aucune	Aucune
1994	Aucune	Aucune
1995	Aucune	Aucune
1996	Aucune	Aucune
1997	Aucune	Aucune
1998	Aucune	Rapport environnemental
1999	Aucune	Aucune
2000	Aucune	Aucune
2001	2 pages	Rapport environnemental 2001/2002
2002	2 pages	
2003	2 pages	Rapport environnemental 2003/2004
2004	4 pages	
2005	4 pages	Responsabilité sociale de l'entreprise – Rapport 2005/2006
2006	4 pages	
2007	13 pages	Responsabilité sociale de l'entreprise – Chiffres et objectifs 2007
2008	13 pages	Responsabilité sociale de l'entreprise – Rapport 2007/2008
2009	20 pages	Aucune
2010	20 pages	Aucune

2011	12 pages	Durabilité 2011
2012	8 pages	Durabilité 2012
2013	3 pages	Durabilité 2013
2014	4 pages	Durabilité 2014
2015	4 pages	Durabilité 2015

Source : Elaboration personnelle

Entre 1990 et 1997, le groupe BOSCH n'a d'aucune manière communiqué sur le développement durable. Aucune mention n'y est faite dans ses rapports d'activités. C'est en 1998 que le développement durable a fait immersion, pour la toute première fois, dans la communication institutionnelle de BOSCH.

> *« Nous fiers de vous présenter notre tout premier rapport environnemental. Couvrant l'ensemble des secteurs d'activités et des divisions de l'entreprise, il décrit les activités majeures réalisées. Ce rapport est rédigé sur la base des informations et données collectées jusqu'à la fin de l'année 1998 »*[259].

> *« Ce rapport est le premier en son genre, et nous l'avons structuré comme une sorte d'aperçu général. D'une part, il fournit des informations sur la variété de nos activités de protection de l'environnement et leurs aspects majeurs dans notre entreprise. […] »*[260].

Ce rapport de 28 pages n'abordait que les aspects relatifs au management environnemental. Après cette entrée en matière, la dynamique de communication ne s'est véritablement enclenchée qu'à partir de 2001 avec l'insertion d'une section sur la « protection de l'environnement » dans tous les rapports d'activités. L'importance de cette section n'a de cette section n'a pas cessé de croître en termes de contenu et de volume jusqu'à atteindre 13 pages en 2007 et 2008. Cette augmentation du volume résulte de l'élargissement du contenu de la section à la politique sociale et à l'engagement sociétale. Elle a d'ailleurs été renommée « Notre responsabilité ». Cela correspond d'ailleurs avec le changement de l'intitulé des rapports de développement durable dont nous parlerons dans les lignes qui suivent.

[259] *Verbatim* extrait du rapport environnemental 1998, p. 3
[260] *Ibidem*, p. 6

En 2009 et 2010 une part plus importante (20 pages) a été consacrée à la communication sur le développement durable dans les rapports d'activités compte tenu de l'absence de parution de rapport de développement durable. Depuis 2012, la communication a été réduite dans les rapports d'activités en raison de la publication de rapports de développement durable plus denses et plus détaillés.

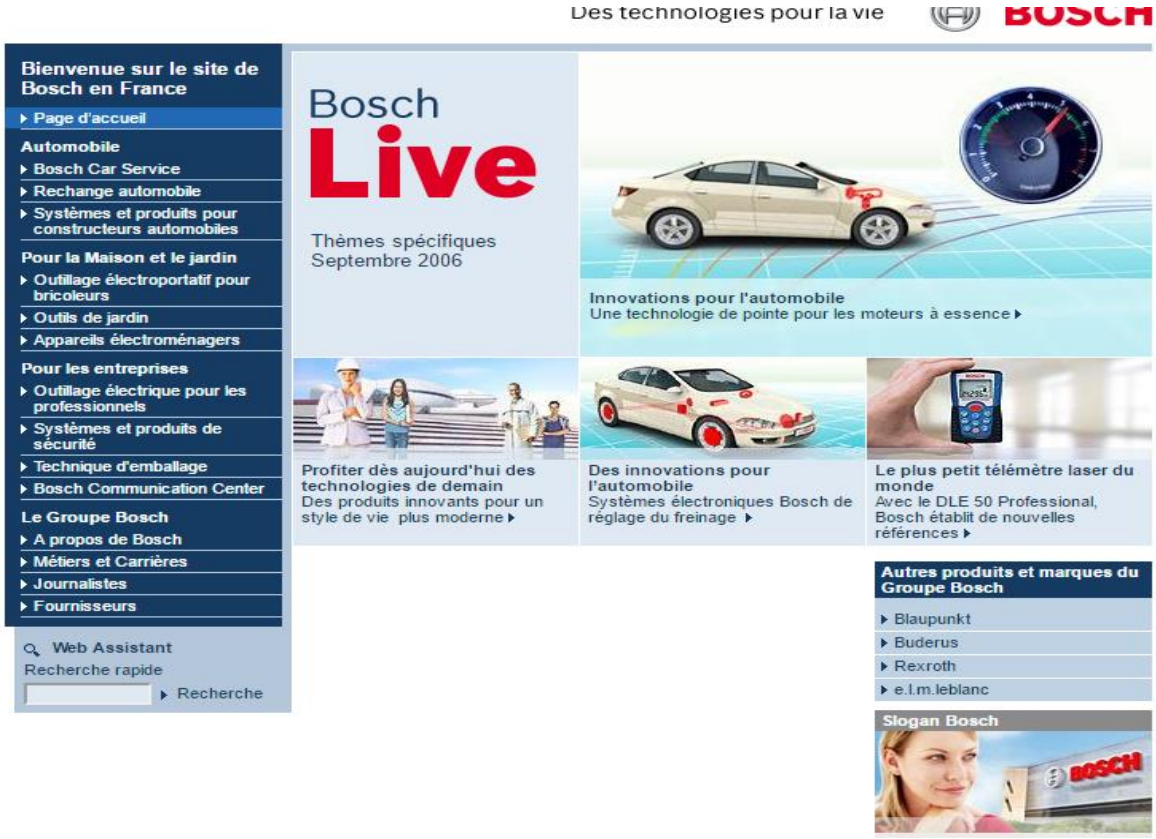
Après le rapport environnemental publié en 1998, la communication institutionnelle du groupe BOSCH sur le développement durable s'est également poursuivi *via* la publication régulière de rapports de développement durable à partir de l'année 2001. Ce rapport initialement bisannuel est depuis 2011 publié chaque année.
Il est d'ailleurs intéressant de voir comment BOSCH a géré sa communication en matière de développement durable entre 1998 et 2014. Bien qu'étant doté d'une fondation réalisant un travail considérable d'un point de vue sociétale, le groupe a, dans un premier temps, axé sa communication sur le management environnemental. Ce n'est qu'à partir de 2005 qu'elle l'a étendu à son engagement social et sociétal ; ce qui justifie le changement des intitulés du rapport et de la section au sein du rapport d'activités. Depuis l'année 2011, ce rapport est désormais intitulé « Durabilité ». Deux raisons peuvent justifier cette démarche. Il est possible que le groupe BOSCH ait fait le choix, dans un premier temps, de ne présenter que sa démarche environnementale afin de mieux valoriser sa démarche environnementale ; son engagement sociétal étant déjà reconnu, surtout en Allemagne. La deuxième explication peut s'apparenter à la cause de la non-immersion du développement durable dans la communication commerciale. Le groupe BOSCH ayant un engagement sociétal très fort par le truchement de sa fondation, la mise en avant de son activité sociétale dès le début aurait pu paraître exubérant ou trop suggestif et être assimilée à de la propagande. Cela aurait pu parasiter sa communication sur sa démarche environnementale. Que l'on opte pour l'une des raisons ou pour les deux, cette décision caractérise, de notre point de vue, la volonté de ne pas avoir une communication trop agressive qui pourrait être assimilée à du greenwashing. Et la présentation synthétique des activités réalisées, avec des rapports « durabilité » de 24 pages en moyenne, semble attester de cette volonté de communiquer efficacement mais aussi sobrement sur le développement durable auprès des parties prenantes externes.

Les rapports de développement durable et, aujourd'hui dans une moindre mesure, les rapports d'activités sont les supports principalement utilisés par le groupe BOSCH pour sa communication institutionnelle. Un second support est également exploité par le groupe pour

communiquer sur sa démarche de développement durable : le site internet. Nous avons analysé le site internet de BOSCH France (www.bosch.fr) afin d'évaluer l'impact de la prise en compte du développement durable sur son contenu.

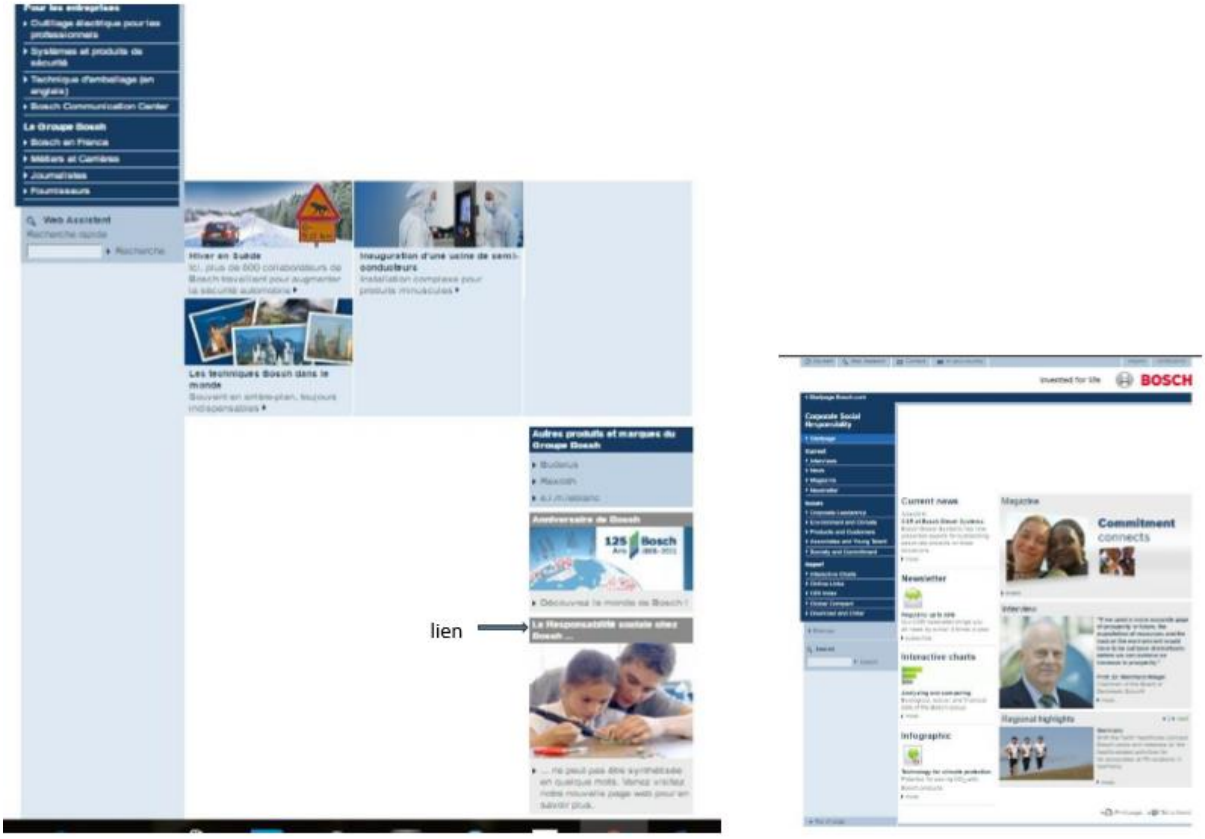
En ayant eu recours à une plateforme d'archivage de sites web disponible en accès libre sur internet, nous avons pu accéder aux différentes versions du site web de BOSCH France jusqu'à celles de l'année 2000. Il en ressort qu'entre l'an 2000 et 2008, il n'existait aucune rubrique sur le développement durable, ni aucun lien vers un autre site dédié à la démarche du groupe en matière de développement durable. Ce n'est qu'à partir de l'année 2009 qu'un lien dénommé « La Responsabilité sociale chez Bosch… » a été inséré. En cliquant sur ce lien, l'internaute est redirigé vers la page « Corporate Social Responsability » du site internet du groupe, intégralement rédigé en anglais. Ce n'est qu'en 2013, suite à une réorganisation du site internet, qu'une rubrique « durabilité et innovation » un peu plus fournie et rédigée en français a fait son apparition sur le site internet. Tout comme pour les rapports sur la durabilité, on note sur le site internet une volonté de communiquer sobrement sur les démarches et actions menées. Les informations y sont diffusées de façon très succincte.

Figure n° 57 : Page d'accueil du site web de BOSCH avant l'insertion du lien



Source : www.bosch.fr le 19 Août 2006

Figure n° 58 : Page d'accueil du site web de BOSCH avec le lien



Page d'accueil www.bosch.fr avec le lien « La Responsabilité sociale chez BOSCH » ========➔ Page rattachée au lien

Source : www.bosch.fr le 15 mars 2010

La version mise en ligne en 2013 incluant la rubrique « durabilité et innovation » possède la même architecture que celle disponible à ce jour. Elle est donc consultable sur le site de BOSCH France (www.bosch.fr).

La création et l'enrichissement de la rubrique « durabilité et innovation » sont certes des marqueurs importants de l'immersion du développement durable dans la communication institutionnelle, notamment par le truchement du site web, mais elle n'illustre qu'en partie l'utilisation qui est faite du site internet. En effet, le site interne sert également de canal pour la diffusion de certains documents émis par la direction du développement durable du groupe. On y trouve tous les rapports de développement durable et d'activités, les « Principes de Responsabilité Sociale chez Bosch », les rapports et chiffres clés relatifs aux objectifs en faveur du développement durable, le document de présentation de la « vision et des missions Environnement, Hygiène et Sécurité » et le « Bilan Gaz à effet de serre »[261].

[261] Consultables sur http://www.bosch.fr/fr/fr/sustainability_innovation_7/responsibility_7/responsibility.php

A l'issue de cette analyse de l'impact de la prise en compte du développement durable sur la communication externe, il ressort que sur les deux stratégies de communication externe, seule la communication institutionnelle a été véritablement impactée. Le groupe a délibérément fait le choix de ne pas l'intégrer dans sa communication commerciale. Il n'y a donc eu aucun impact sur celle-ci.

En résumé, l'analyse de la prise en compte du développement durable sur la communication a révélé que celle-ci a eu de très fortes répercussions sur la communication interne que l'on qualifierait de proactive et de fortes répercussions sur la communication institutionnelle qui se veut dynamique mais sobre. Nous pouvons donc en déduire que la prise en compte du développement durable a eu de fortes répercussions sur la communication du site de Mondeville ainsi que sur celle du groupe.

En considération de ce qui précède et compte tenu de l'impact avéré, bien que partiel, sur la commercialisation, nous pouvons conclure que **la prise en compte du développement durable dans la stratégie du site de Mondeville, et plus globalement dans celle du groupe, a eu un impact très significatif sur les compétences marketing.**
Dans la présente étude de cas, **la proposition P4 est soutenue.**

Conclusion de l'étude de cas BOSCH

BOSCH est notre cas pilote. Il a été désigné comme le cas exploratoire de notre recherche. Cette analyse en profondeur du cas BOSCH avait pour principal objectif d'apporter des premiers éléments de compréhension de l'implémentation du développement durable et de son impact sur les ressources et compétences. Ce cas a confirmé son potentiel de recherche car en plus d'être riche en données sur le phénomène que nous étudions, les acteurs ont été très ouverts à une démarche d'investigation en profondeur.

Après avoir vérifié l'existence des compétences et de leurs composantes identifiées dans la littérature, nous avons analysé, pour chacune d'entre elles, les répercussions résultant de la prise en compte du développement durable au niveau stratégique.

Tout d'abord, l'analyse longitudinale et détaillée de l'implémentation du développement durable nous a permis de confirmer le statut d'entreprise proactive de notre cas exploratoire. En effet, en sus d'avoir eu dès le début de sa création des valeurs fondamentales se rapportant fortement à celles promues par le développement durable, l'entreprise BOSCH a énoncé ses premières lignes directrices en matière de protection de l'environnement dès 1973. Cette volonté d'anticipation est la caractéristique principale de l'attitude proactive. De plus, la structuration de la politique QSEé du groupe, et plus spécifiquement au sein du site de Mondeville, intègre les deux modalités de mise en œuvre identifiées dans le deuxième chapitre. La mise en œuvre effective de cette politique est d'ailleurs attestée par les certifications détenues en matière de qualité (ISO/TS 16949), de santé et sécurité (OHSAS 18001) et d'environnement (ISO 14001). En outre, l'obtention de la certification ISO 50001 attestant de la mise en œuvre d'un système de management de l'énergie dès 2011, année de sa publication, parmi les 100 premières entreprises françaises illustre une fois de plus l'attitude anticipatrice du site de Mondeville et renforce la dimension proactive de sa stratégie de développement durable. BOSCH est donc l'entreprise proactive de notre échantillon.

L'analyse de l'impact l'implémentation du développement durable sur les compétences stratégiques de BOSCH Mondeville nous a permis de confronter notre analyse théorique à la réalité de cette entreprise. Il en découle que :

- l'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise a eu un impact fort sur chacune des composantes de la compétences organisationnelle, à savoir : ses valeurs, ses missions et objectifs, sa structure organisationnelle et son système de management. Les résultats de l'analyse effectuée soutiennent la proposition P1 ;

- plusieurs métiers et fonctions ont vu leurs attributions évoluer en raison de la prise en compte du développement durable. La formation a été le principal levier utilisé par l'entreprise pour actualiser les compétences et ainsi réduire le différentiel résultant de l'implémentation du développement durable. Plutôt que de procéder au recrutement de nouveaux salariés, l'entreprise a privilégié la formation de ses salariés. On note également que des aspects liés au développement durable ont été intégrés dans le processus de professionnalisation des nouveaux salariés. Le maintien en interne des activités liées au développement durable a donc eu une influence significative sur les compétences humaines. Par conséquent, la sous-proposition SP2-1 est soutenue.

Le site de Mondeville a également eu recours à l'externalisation. Toutefois, ces activités n'ayant aucun rapport avec le cœur de métier de l'entreprise, il en résulte que leur maintien en externe/externalisation n'a pas réduit l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences humaines. De ce fait, la sous-proposition SP2-2 n'est pas soutenue, ce qui fait qu'au global, la proposition P2 est partiellement soutenue ;

- la prise en compte du développement durable au niveau stratégique a eu différents niveaux d'impact sur les composantes des compétences de production : elle a eu un impact fort sur les activités de recherche et développement et a engendré des changements significatifs sur les achats et approvisionnements. Cette implémentation a eu de faibles répercussions sur les technologies utilisées sur les lignes de fabrication mais a généré des changements significatifs sur celles utilisées hors des lignes de fabrication. De façon globale, l'intégration du développement durable a eu un impact significatif sur les compétences de production. La proposition P3 est soutenue ;

- l'analyse de la première composante, la commercialisation, a révélé que la prise en compte du développement durable a favorisé l'accès à de nouvelles cibles et à de nouveaux marchés sans pour autant modifier les modes de commercialisation. Concernant la seconde composante, l'intégration du développement durable dans la communication a eu un très fort impact sur la communication d'entreprise (volet interne) et un impact très significatif sur la communication institutionnelle. Par contre l'entreprise a délibérément fait le choix de ne pas l'introduire dans la communication commerciale. En résumé, la prise en compte du développement durable a eu un impact très significatif sur les compétences marketing. La proposition P4 est soutenue.

7.2. Le cas LEGALLAIS

L'étude de ce cas, reprendra l'ossature de notre cas exploratoire. Elle s'articulera autour de deux grandes sections : la présentation du matériau empirique (7.2.1) et l'analyse de l'influence de la prise en compte du développement durable sur les ressources et compétences de LEGALLAIS (7.2.2).

7.2.1. Présentation du matériau empirique relatif à l'étude du cas LEGALLAIS

En vertu du principe de triangulation, nous avons eu recours à trois sources de données dans ce cadre de notre étude. Les entretiens semi-directifs que nous avons majoritairement réalisés au siège social de l'entreprise ont constitué notre principale source de données.

Tableau n ° 32 : Liste des entretiens menés pour le cas LEGALLAIS

Numéro Acteur	Fonction de l'interviewé	Lieu de l'entretien	Durée de l'entretien
1	Directrice Qualité et Développement Durable	Siège social	2 heures 25 min
2	Responsable Marketing et Communication	Siège social	1h 13 min
3	Acheteur	Saint-André-sur-Orne	1h 15 min
4	Directeur des Achats	Saint-André-sur-Orne	1h 45 min
5	Responsable de la marque Legallais	Siège social	1h 27 min
6	Responsable Marketing produit	Siège social	1h 10 min
7	Responsable de la communication interne	Siège social	1h 15 min
8	Directrice des Ressources Humaines	Siège social	58 min
9	Directeur Général	Siège social	1h 02 min
		Total = 12 heures 30 min	

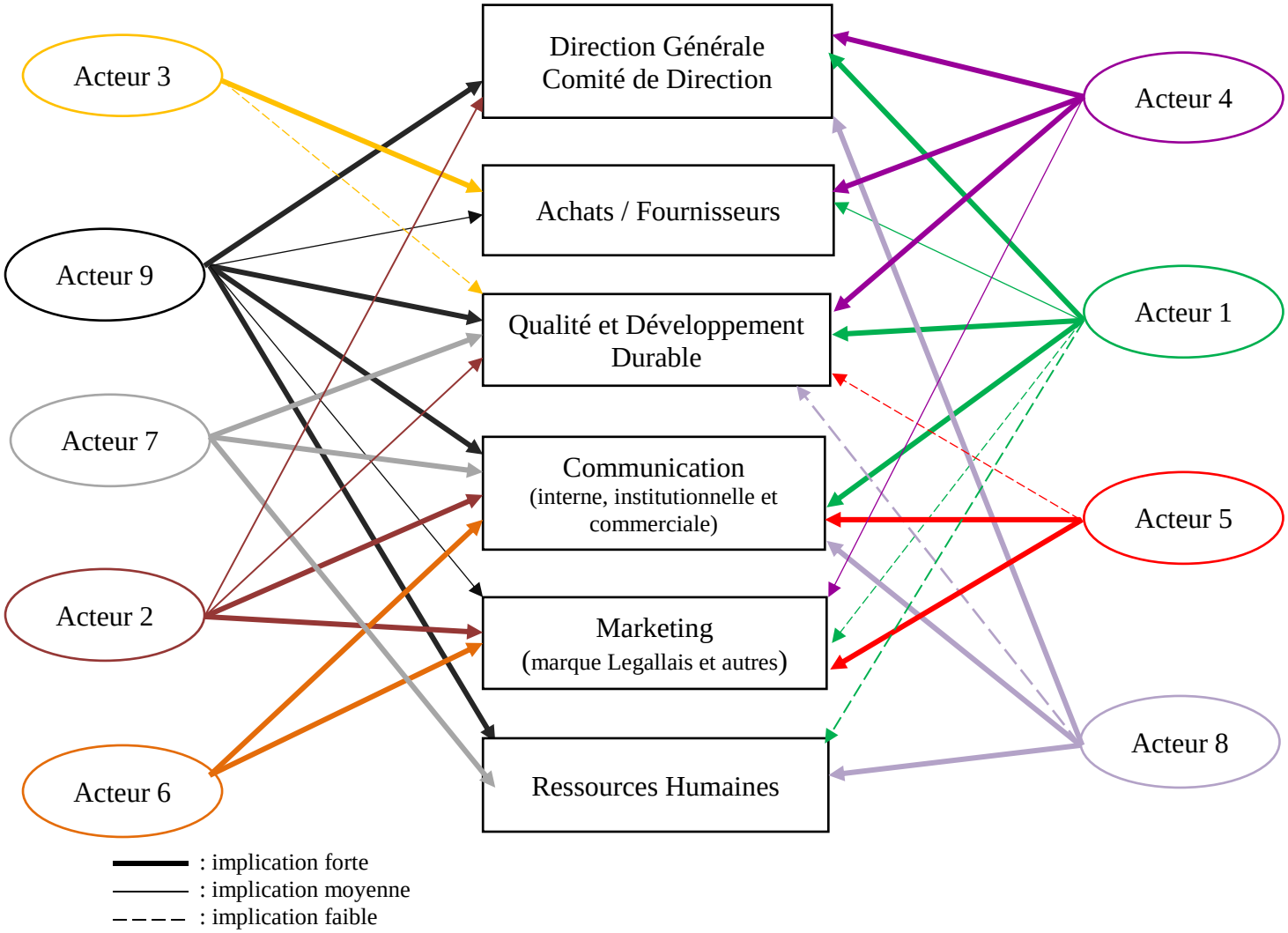
Source : Elaboration personnelle

Tous ces entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone. La durée consacrée à leurs retranscriptions peut être estimée à environ 75 heures d'après l'unité de conversion proposée par DAMERON-FONQUERNIE (2000) et LOUFRANI-FEDIDA (2006).

L'ancienneté des personnes interrogées est comprise entre plus de 40 ans et 4 ans. La quasi-totalité de ces personnes étaient salariés de l'entreprise au moment de l'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise. Deux des personnes interviewées, à défaut d'être désignées comme les initiateurs, ont joué un rôle déterminant dans l'implémentation du développement durable. Elles ont de ce fait été des sources d'information d'une très grande richesse. De plus, quatre des neuf personnes rencontrées siègent au comité de direction ou au comité de direction élargi. La variété des champs de compétences et l'ancienneté des personnes interrogées nous ont permis d'accéder à une diversité d'interprétations du

phénomène étudié et d'effectuer une analyse longitudinale au regard du temps que ces derniers ont passé dans l'entreprise. En outre, le fait d'avoir eu accès aux personnes qui définissent les principaux objectifs de la politique globale de l'entreprise, y compris en matière de développement durable, a renforcé la profondeur et la transversalité de notre analyse.

Figure n° 59 : Champ d'implication des acteurs interrogés chez LEGALLAIS



Source : Elaboration personnelle

Trois enseignements peuvent être tirés de la représentation du champ d'implication des acteurs interrogés et ainsi justifier le choix de ces personnes. Ils renforcent les propos précédemment énumérés relatifs aux critères de sélection.

Le premier enseignement est que tous les acteurs ont un lien plus ou moins fort avec au moins trois champs de compétences dans l'organisation. Cela décloisonne leur vision de l'entreprise et leur octroi une représentation transversale des problématiques de l'entreprise. Cela peut *a*

priori paraître erroné pour l'acteur 6 qui, sur cette représentation n'est en lien qu'avec 2 fonctions. En réalité, cet acteur a eu lien et une implication fortes avec la fondation d'entreprise LEGALLAIS qui met en œuvre la politique sociétale de l'entreprise. Cependant, fondation étant une entité juridiquement autonome, non ne l'avons pas représentée dans la figure ci-dessus. Nous constatons également que l'acteur 9 qui n'est autre que le Directeur Général a également une vision très transversale de l'organisation. Il en est de même pour l'acteur qui est responsable de la politique de développement durable et coordonne sa mise en œuvre dans toutes les composantes de l'entreprise.

Deuxièmement, les acteurs étant plus ou moins impliqués dans plusieurs domaines, on peut constater sur cette représentation que chaque domaine de gestion est connu d'au moins quatre acteurs qui sont en lien avec ceux-ci. Ainsi, pour chaque domaine de gestion, nous avons eu au moins trois points de vue.

Ces deux premières raisons nous ont permis de diversifier nos sources et de recouper les informations afin d'éviter le « biais d'élite » tel que préconisé par MILES et HUBERMAN (2003). Pour FIELDING et SCHEIER (2001), la logique de la triangulation par la multiplication des sources d'information correspond à l'idée que, par cette multiplicité, nous pouvons diversifier les biais inhérents à chacune des sources afin de les transcender[262]. De ce fait, le recueil des données auprès de différentes personnes appartenant à différentes entités de l'entreprise constitue un premier niveau de triangulation des sources de données.

Enfin, la totalité des acteurs interrogés (y compris l'acteur 6 dont le rôle et les attributions sont en rapport très étroit avec la fondation Legallais) ont un lien plus ou moins fort avec la Direction de la qualité et du développement durable. En tant qu'acteurs de la mise en œuvre de cette politique à divers niveaux, ils bénéficient d'une place de choix pour observer et/ou interpréter le phénomène étudié. Cela s'explique simplement par le fait que 7 des 9 personnes rencontrées nous ont été recommandées par la Directrice de la qualité et du développement durable. En plus d'être impliqués dans la mise en œuvre de la politique de développement durable, leur connaissance de cette problématique est accrue par leur ancienneté. En effet, compte tenu de leur ancienneté, une très forte proportion des personnes interrogées étaient présentes dans l'entreprise lors de son intégration dans sa stratégie. Cela leur confère une vision longitudinale de la prise en compte du développement durable.

[262] FIELDING et SCHEIER (2001) : *« The conventional logic of triangulation's multiple sources of information is that by using several we can diversify biases in order to transcend them ».*

En application du principe de saturation théorique, nous n'avions pas défini *a priori* un nombre d'entretiens à réaliser. C'est à l'issue du septième entretien que nous avions atteint la saturation théorique. Autrement dit, à partir du huitième entretien nous n'avons plus obtenu d'informations nouvelles. Il en a été de même pour le neuvième entretien qui nous a néanmoins permis, au regard de vision globale dont dispose cet acteur, de corroborer les faits observés et les propos recueillis antérieurement.

La deuxième source de données, qualitativement et quantitativement, que nous avons utilisée, est la documentation. Les rapports d'activités, de développement durable et de la fondation d'entreprise ont été de sources d'information d'une très grande richesse. Plusieurs notes d'information, fiches et documents commerciaux (catalogues, prospectus, etc.) ont également été mis à notre disposition au cours des différentes rencontres que nous avons eues. Les sites internet (institutionnel et commercial) de l'entreprise ainsi que celui de la fondation LEGALLAIS nous ont également permis d'accéder à plusieurs documents et d'obtenir des informations complémentaires à celles recueillies lors des entretiens.

La troisième source de données à laquelle nous avons recouru est l'observation non-participante. Elle a été moins importante en termes de volume et de contenu que les deux précédentes mais s'est avérée être complémentaire. Elle s'est limitée à une collecte passive des données sur le site du siège social et à une visite guidée du site de Saint-André-sur-Orne au cours de laquelle nous avons pu poser quelques questions. En effet, les sept fois où nous avions eu rendez-vous au niveau du siège social (qui s'étend sur deux bâtiments tertiaires non mitoyens de 6800 m^2) nous sommes arrivés en moyenne 25 à 30 minutes avant l'heure prévue. Ces moments d'attente ont été utiles car c'est au cours de ceux-ci que nous avons porté une attention particulière sur les infrastructures, sur les acteurs et sur le climat de travail. C'est aussi au cours de ces moments que nous nous sommes focalisés sur la communication visuelle et numérique au sein des différents bâtiments auxquels nous avons eu accès. Toutes nos observations ont fait l'objet d'une retranscription sur des fiches d'observation. Nous y avons également reporté tous les éléments se rapportant au contexte dans lequel s'est déroulé chaque entretien.

La phase de collecte des données ne s'est pas limitée à la période au cours de laquelle nous avons réalisé les entretiens[263]. Nous n'avons pas hésité à reprendre contact (par courriel et/ou

[263] Les entretiens ont été réalisés entre le 14 septembre 2015 et le 31 Décembre2015, date à laquelle a eu lieu le dernier entretien.

par téléphone) avec certains interlocuteurs toutes les fois que cela s'est avéré nécessaire. De la même façon, nous n'avons arrêté la recherche documentaire qu'au terme de la rédaction de ce travail car de nombreux documents ont été publiés après la période au cours de laquelle nous avons effectué les entretiens.

L'utilisation de ces trois modalités de recueil de données (les entretiens, la documentation et l'observation non-participante) nous a permis d'effectuer une triangulation des méthodes de collecte des données. Pour SILVERMAN (2009), l'emploi de plusieurs méthodes pour recueillir des informations sur un même phénomène permet d'en cerner les contours de façon différenciée et plus complète.[264]
La triangulation des sources de données dans un premier temps, associée, dans un second temps, à la triangulation des méthodes de collectes de l'information ont concouru à garantir la crédibilité de nos résultats car comme le stipule en substance GOHIER (2004, p. 6), pour le cas des recherches interprétatives, « la crédibilité traduit un souci de « validation » interne au plan de la saisie des données, par l'utilisation de la technique de la triangulation des sources et des méthodes […] ».

Après avoir précisé et justifié succinctement le matériau empirique ainsi que les modalités de recueil des données que nous avons mobilisés dans le cadre de l'étude de cas LEGALLAIS, il convient dès lors d'analyser l'influence qu'a généré la prise en compte du développement durable sur ses ressources et compétences.

7.2.2. Analyse de l'influence du développement durable sur les ressources et compétences de l'entreprise LEGALLAIS

Comment l'intégration du développement durable dans la stratégie d'une entreprise influence-t-elle ses ressources et compétences ? Notre analyse aura pour objectif d'apporter des réponses à cette question tout en tenant compte du caractère idiosyncratique relatif au cas LEGALLAIS. Pour y parvenir, nous évaluerons séquentiellement les quatre catégories de compétences (organisationnelles, humaines, de production et marketing) recensées lors de l'analyse

[264] Selon SILVERMAN (2009), il est impossible de prendre connaissance de la totalité des informations se rapportant à un phénomène. Pour faire face à cette complexité, l'auteur préconise la triangulation des sources afin d'en avoir une connaissance qui soit la plus large et la plus différenciée possible. Pour JICK (1979, p. 602) la triangulation, à l'instar des méthodes de navigation ou de stratégie militaire, consiste en l'utilisation de plusieurs points de référence pour localiser la position exacte d'un objet. Elle vise avant tout la qualité des résultats.

théorique afin de comprendre la façon dont la prise en compte du développement durable dans la stratégie de cette entreprise a influencé chacune d'entre elles.

7.2.2.1. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles regroupent trois composantes : la vision stratégique, la structure organisationnelle et le système de management. Notre analyse portera l'influence du développement durable sur chacune de ses composantes.

7.2.2.1.1. Le développement durable et la vision stratégique de l'entreprise LEGALLAIS

La vision stratégique est l'expression délibérée de la volonté d'une entreprise de parvenir à un futur souhaité. Elle est le cadre qui guide les choix qui déterminent la nature et la direction d'une organisation (DURANCE, 2004). La vision stratégique oriente la perception des changements et l'accumulation des expériences des acteurs. De plus, elle constitue « la source d'énergie mentale » indispensable à l'action. MEIER (2009), parle d'un « guide d'action » et d'un « référent moral ». De ce fait, la prise en compte du développement durable dans la vision stratégique d'une entreprise est un préalable à son implémentation effective. Pour DURANCE (2004), la vision est la suite implicite de l'énoncé de la mission et précurseur de la détermination des objectifs. L'analyse théorique effectuée dans le quatrième chapitre a mis en évidence quatre sous-composantes de la vision stratégique pouvant être impactée par la prise en compte du développement durable. Ces sous-composantes que nous avons regroupé sous deux piliers sont : les valeurs et la culture d'entreprise d'une part, et les objectifs, les plans et la mission d'autre part.

7.2.2.1.1.1. Analyse de l'influence du développement durable sur les valeurs et la culture d'entreprise

LEGALLAIS est une entreprise dont le capital est détenu aujourd'hui à 95% par deux groupes familiaux et à 5% par ses salariés[265]. De par sa structure actionnariale, elle a toujours été centrée autour d'une culture et de valeurs familiales fortes. Historiquement la valeur centrale de LEGALLAIS a toujours été le respect des Hommes.

[265] Jusqu'en 2007 la totalité du capital de l'entreprise était détenue par les deux groupes familiaux historiques LEGALLAIS et BOUCHARD. Entre 2007 et 2014, il a progressivement été ouvert aux salariés qui en détiennent à ce jour 4,72% (*cf.* section 6.2.1).

> *« Le fait que l'on soit une entreprise familiale justifie que la valeur principale soit le respect. L'entreprise a fêté ses 125 ans l'année dernière et je pense que c'est réellement le côté familial, préservation des relations, la fierté d'appartenir et de développer quelque chose dans cette région et partout en France qui a toujours primé »*[266].

> *« LEGALLAIS a la particularité d'avoir toujours eu des valeurs très très ancrées, très partagées, très fortes et très identitaires autour du respect. Les valeurs de LEGALLAIS sont des valeurs basées sur l'humain »*[267].

Huit des neuf personnes interrogées ont toutes citées de façon systématique le « respect » ou fait référence à l'Homme quand nous les avons interrogées sur les valeurs cardinales de leur entreprise. Les verbatim ci-après sont extraits de ces entretiens.

> *« Nos valeurs de base sont liées à l'Homme et au respect »*[268].

> *« Alors, on a toujours eu deux valeurs : la valeur humaine et le respect. Ça c'est très important. […]. Pour résumer, le respect et la bienveillance sont des valeurs très fortes de l'entreprise. […]. On les avait naturellement. Ça toujours été le leitmotiv de l'entreprise. On est une entreprise familiale à la base »*[269].

> *« […] on a fait une enquête il y a quelques mois sur le thème du respect qui est la première des valeurs de l'entreprise que l'on veut mettre en avant, et le salarié peut s'exprimer »*[270].

> *« Les valeurs de l'entreprise LEGALLAIS pour moi, ça reste une entreprise familiale où les gens se connaissent, où la valeur humaine est mise en avant et est importante, c'est l'essentiel chez LEGALLAIS. Ce qui me frappe dans l'entreprise LEGALLAIS c'est la taille de la société qui a grossi depuis mais c'est resté assez vrai. Il y a une espèce de bienveillance vis-à-vis de ses salariés, vis-à-vis de la*

[266] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[267] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 24 septembre 2015.
[268] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 31 décembre 2015.
[269] Verbatim extrait d'un entretien réalisé le 1er octobre 2015. Propos d'un salarié présent dans l'entreprise depuis plus de 40 ans.
[270] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 29 octobre 2015.

direction qui se perpétue. Malgré l'entreprise qui a grossi, cette impression de petite entreprise familiale, régionale demeure. C'est la valeur principale. Après, on pourrait débattre de toutes les autres »[271].

« Je pense qu'en interne, la première des valeurs chez tous les salariés c'est le respect »[272].

« Pour moi c'est le respect des gens. Le respect des collaborateurs, des fournisseurs et des partenaires. Nous souhaitons par exemple obtenir le mieux possible de nos fournisseurs mais dans une relation équilibrée et respectable. Donc le respect pour moi est une valeur qui est largement incluse dans l'entreprise »[273].

Tous les acteurs interrogés s'accordent à définir le respect de l'humain comme la valeur cardinale de leur entreprise et il apparait avec évidence que cette dernière est très ancrée dans sa culture au regard de la récurrence et de la spontanéité de son évocation. La volonté de placer le respect au centre de la culture stratégique et sa désignation comme valeur fondamentale ne sont pas sans lien avec sa structure actionnariale. En effet, comme le démontrent de nombreuses études réalisées dans des contextes spatio-temporels différents (LYMAN, 1991 ; KOIRANEN, 2002 ; DENISON et al., 2004), les entreprises familiales accordent une importance très prononcée sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt sur des valeurs « classiques » d'entreprises. De plus, elles sont réputées pour leur intégrité et leur engagement dans les relations (ARREGLE et ISABELLE MARI, 2010).

Le respect de l'humain est la valeur centrale et ontologique de l'entreprise LEGALLAIS et de sa culture d'entreprise. Elle est donc antérieure à la prise en compte du développement durable par celle-ci en 2010. Il s'avère que trois des sept principes de la responsabilité sociétale des organisations telle que définie dans la norme ISO 26000 : 2010, reprennent en substance cette valeur ou s'y rapprochent fortement du point de vue de leurs connotations : le respect des droits humains, le comportement éthique la reconnaissance des intérêts des parties prenantes.

[271] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 19 octobre 2015.
[272] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 3 novembre 2015.
[273] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 25 septembre 2015.

Encadré n° 9 : Les 7 principes de responsabilité sociétale des organisations

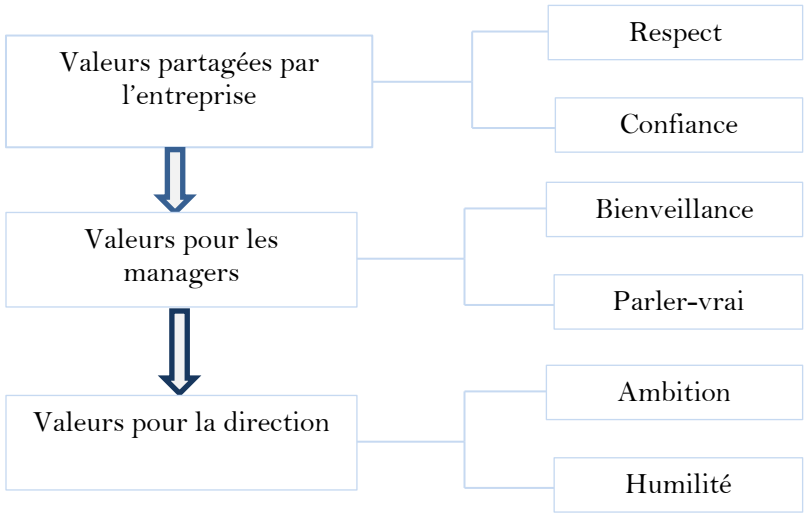
1- Redevabilité
2- Transparence
3- Comportement éthique
4- Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
5- Respect du principe de légalité
6- Prise en compte des normes internationales de comportement
7- Respect des droits de l'Homme

Source : BARET et ROMESTANT, (2016), p. 209

Au regard de ce qui précède, force est de constater qu'en ayant construit sa culture d'entreprise autour de la valeur centrale qu'est le respect de l'humain, l'entreprise LEGALLAIS constitue un terrain propice à la prise en compte du développement durable car ses deux sous-composantes (sa valeur et sa culture) intègrent déjà sa philosophie et certains de ses principes.

L'année 2010 a été celle de la prise en compte stratégique du développement durable. En 2014, l'entreprise a procédé à une reformulation de ces valeurs. Six valeurs dorénavant stratifiées en fonction des niveaux de responsabilité cohabitent désormais au sein de l'entreprise : le respect, la confiance, la bienveillance, le parler-vrai, l'ambition et l'humilité. On note que, comme l'ont stipulé LYMAN (1991), KOIRANEN (2002) et DENISON et al. (2004), cette nouvelle formulation met en avant des valeurs très personnelles et de famille. Elle renforce les dimensions humaines et familiales qui ont historiquement toujours été au cœur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

Figure n° 60 : Les 6 valeurs de LEGALLAIS



Source : Elaboration personnelle

Au cours de cette reformulation, la valeur de respect a été étendue au-delà de l'humain. Elle fait désormais référence au respect de l'Homme et de l'environnement.

> *« Nos valeurs de base sont liées à l'Homme et au respect. Elles sont reprises dans les 6 valeurs que nous avons définies il y a peu. On parle de la bienveillance et du respect. Mais quand on parle de respect, le respect c'est vis-à-vis de la nature et des Hommes »*[274].

> *« On est très attachés chez LEGALLAIS à avoir un management respectueux des personnes et des équipes. Et ce respect va jusqu'à l'environnement »*[275].

Même s'il est vrai que dans sa reformulation, la valeur « respect » ne porte pas explicitement la mention environnement, les entretiens réalisés, à l'instar des citations ci-dessus, nous ont permis de nous rendre compte que l'extension de la valeur « respect » au-delà de l'aspect humain a été assimilée par les salariés. Une campagne de communication au sein de l'entreprise a par ailleurs contribué à l'appropriation de cette évolution par les salariés. Les aspects y relatifs seront développés lors l'analyse de l'influence du développent durable sur la communication interne.

> *« Alors il y a une communication qui se fait actuellement et de façon régulière de la direction qui veut formaliser les valeurs de l'entreprise. Il y a un discours on va dire officiel de l'entreprise sur les valeurs »*[276].

A l'issue de cette analyse, nous pouvons dire que la prise en compte du développement durable dans la vision stratégique de l'entreprise LEGALLAIS n'a pas été sans conséquence sur ses valeurs. Elle n'a pas généré de changements majeurs ou radicaux mais plutôt une légère évolution de celles-ci. En effet, la culture et les valeurs de cette entreprise étant déjà très proches de celles que promeut le développement durable, LEGALLAIS a simplement résolu d'étendre la valeur de « respect », qui ne concernait initialement que l'aspect humain, à l'environnement. L'entreprise LEGALLAIS, de par sa structure actionnariale, avait une très forte propension à intégrer le développement durable. D'autre part, au-delà de cette prédisposition, il convient rappeler que la prise en compte du développement durable au niveau stratégique ne date que de

[274] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 31 décembre 2015.
[275] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[276] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 25 septembre 2015.

2010. Par conséquent, cette évolution pourrait ne constituer qu'un premier pas préalablement à une intégration encore plus profonde dans la vision stratégique.

7.2.2.1.1.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la mission, les objectifs, et les plans

L'analyse de l'influence du développement durable sur la mission, les objectifs et les plans de l'entreprise LEGALLAIS s'effectuera en deux temps. Dans un premier temps, nous analyserons l'influence sur la mission et par la suite, nous nous focaliserons sur l'influence du développement durable sur les objectifs et les plans.

A) Analyse de l'influence du développement durable sur la mission

La mission d'entreprise est un texte, généralement court, précisant la raison d'être de l'entreprise ou ses objectifs fondamentaux. Elle permet de mieux cerner l'identité de l'entreprise. Pour LAVILLE (2009, p. 149), elle marque *« l'engagement que prend l'entreprise, au cœur de son activité quotidienne, pour mériter ce choix renouvelé et cette confiance »*. Ainsi, lorsqu'une entreprise est déterminée à intégrer profondément le développement durable dans sa vision stratégique, elle peut reformuler sa mission pour matérialiser cet engagement dans une démarche de développement durable.
Au cours de l'analyse théorique relative à cette sous-composante que nous effectuée dans le chapitre 4, deux niveaux d'impact ont été identifiés. La prise en compte du développement durable peut avoir des répercussions sur la mission de l'entreprise et/ou sur les missions des sous-entités qui la compose.

L'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise n'a pas eu de conséquence sur l'énoncé de sa mission. Celle-ci présente toujours de façon succincte la raison d'être de l'entreprise. En revanche, des « engagements » matérialisant cette volonté de prise en compte du développement durable lui ont été annexés. LEGALLAIS s'engage dorénavant à être une entreprise **humaine**, **différente** et **innovante**.

Encadré n°10 : Les engagements de l'entreprise LEGALLAIS

- Une entreprise humaine : Le respect des valeurs humaines au sein des équipes Legallais garantit la qualité de l'offre et des services à travers une relation commerciale suivie et durable, et améliore les performances de l'entreprise, tout en prenant en compte l'intégrité, la sécurité et le bien-être des personnes au sein de l'entreprise. [...]. Une culture d'entreprise tournée vers l'écoute, l'accueil, la réactivité, l'engagement, le respect et la satisfaction de nos clients.
- Une entreprise différente : Legallais s'engage à être : 1) **une entreprise certifiée** en réalisant son activité conformément à la réglementation en vigueur, et sensibilisant ses collaborateurs à la préservation des ressources. Elle encourage également tous ses partenaires à agir conjointement pour préserver l'avenir des générations futures ; 2) **une entreprise engagée** en adoptant une attitude socialement responsable conformément aux 10 principes du global compact, qui concernent tant le domaine des droits de l'homme, que ceux de l'environnement, du droit du travail et de la lutte contre la corruption. Ces principes sont relayés et rappelés à tous les collaborateurs, les fournisseurs et les partenaires de l'entreprise pour un développement durable et équitable. Ils font partie des valeurs essentielles de l'entreprise, qui s'appuie d'ailleurs sur la norme ISO 26000 ; 3) **Une entreprise responsable** en proposant à ses clients une sélection de produits plus respectueux de l'environnement et de la santé, fabriqués dans des conditions socialement responsables.
- Une entreprise innovante : en développant des projets visant l'optimisation et l'amélioration en vue de répondre sans cesse aux besoins de nos clients.

Source : http://www.entreprise-legallais.com/-Nos-engagements-.html

Le premier engagement, « une entreprise humaine », réaffirme et ancre les valeurs historiques de LEGALLAIS. Le deuxième engagement est celui qui se rapporte le plus au développement durable. Il matérialise de façons explicite et détaillée la prise en compte du développement durable sa mission. C'est d'ailleurs cet engagement qui est mis en avant sur les documents émis par la direction de la qualité et de développement durable[277]. Le troisième engagement, « une entreprise innovante », est quant à lui à destination des clients.

La formulation de ces engagements, plus précisément du deuxième, est la principale conséquence résultant de la prise en compte du développement durable dans la mission. Au-delà, de cette adjonction qui concerne la mission de toute l'organisation, il convient d'effectuer une analyse intra-organisationnelle pour évaluer les répercussions éventuelles sur les missions des sous-entités de l'entreprise (directions ou services).

Lors des entretiens que nous avons eu avec les différents acteurs de l'entreprise, trois questions nous ont permis de nous en assurer : Quelles sont vos missions ? Quelles sont les missions de votre département ? Ont-elles évolué au fil du temps ? Il ressort des propos recueillis et de l'analyse de certains documents que seuls deux départements ont vu leurs missions être

[277] Ces documents seront présentés dans la section consacrée à la communication.

impactées par la prise en compte du développement durable. Il s'agit de la mission de la direction de la qualité et du développement durable, et de celles des acheteurs. Ces derniers sont rattachés à la direction des achats.

Concernant la direction de la qualité et du développement durable, elle est la « cheville ouvrière » de l'implémentation du développement durable dans l'entreprise. Son instauration en une direction est directement liée à l'intégration stratégique du développement durable en 2010. Sa mission se rapporte au déploiement de la stratégie du développement durable dans l'entreprise.

> *« C'est de déployer la stratégie développement durable et de venir en support de l'ensemble des services, de l'ensemble des processus de l'entreprise. Pour véhiculer cette stratégie, il faut expliquer ce que l'on attend des personnes quel que soit leur rôle dans l'entreprise »*[278].

Il apparait avec évidence que l'intégration du développement durable dans la stratégie a eu impact immédiat et très fort sur la place et la mission de cette sous-entité. Il convient de préciser qu'au départ, cette sous-entité en charge du développement durable n'était qu'un service rattaché à la direction des ressources humaines. Son activité s'articulait majoritairement autour des aspects opérationnels de la qualité et du développement durable. Ce n'est qu'en 2013, que suite à la montée en puissance de cette préoccupation au sein de l'entreprise qu'il a été institué une direction en charge de la qualité et du développement durable[279].

Au-delà de la mission de cette sous-entité, cet impact concerne toutes les personnes dont les missions sont intrinsèquement liées au déploiement du développement durable. Il s'agit par exemple des relais QSE et des auditeurs environnementaux dont nous parlerons dans lors de l'analyse sur la structure organisationnelle.

La seconde sous-entité dont la mission a été impactée est la direction des achats. Il s'agit plus précisément de la mission dévolue aux acheteurs. Il sied de rappeler que l'entreprise LEGALLAIS a pour principale activité le négoce. Les acheteurs ont donc un rôle stratégique dans l'entreprise. La prise en compte du développement durable au niveau stratégique passe donc nécessairement par son intégration dans cette fonction. Cela est d'autant plus vrai que

[278] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.

[279] Nous étayerons ces questions dans les prochaines lignes qui seront consacrées à l'impact sur la structure organisationnelle et le système de management.

cette entreprise s'inscrit dans le cadre d'une approche volontariste. Les acheteurs ont dorénavant pour mission de détecter (avec les chefs de produits) et d'acheter des produits non plus uniquement innovants et performants, mais également respectueux de l'environnement.

> *« C'est à longueur d'année que notre équipe de chefs de produits traque les produits innovants, les produits respectueux de l'environnement et toutes les grandes nouveautés des fabricants »*[280].

L'intégration du développement durable dans la mission des acheteurs est un marqueur fort au regard du business model de cette entreprise.
A l'exception des missions de ces deux sous-entiers, celles des autres directions (ressources humaines, systèmes d'information, comptabilité, marketing etc.) n'ont pas été modifiées. Cela signifie que l'intégration du développement durable n'a pas eu d'impact majeur sur leurs activités quotidiennes. Toutefois, il n'est pas exclu que cette implémentation ait générée des modifications très marginales ne nécessitant pas de reformulation de leurs missions.

A l'issue de cette analyse sur l'influence du développement durable sur cette sous-composante, il ressort que l'influence sur la mission de l'organisation s'est manifestée par la publication d'une série d'engagements se rapportant pour certaines d'entre elles à sa démarche de développement durable. Au niveau intra-organisationnel, l'impact a été fort et direct sur la sous-entité chargée de coordonner le déploiement de la stratégie de développement durable. La prise en compte du développement durable a également eu des répercussions significatives sur l'activité principale de l'entreprise, et par conséquent sur les missions des personnes en lien avec celle-ci.

B) Analyse de l'influence du développement durable sur les objectifs et les plans

Comme c'est le cas pour toute entreprise, LEGALLAIS définit chaque année des objectifs stratégiques. Ceux-ci sont par la suite déclinés dans les différents secteurs de l'entreprise. Depuis que le développement durable revêt un caractère stratégique, c'est-à-dire depuis l'année 2010, certains objectifs jadis opérationnels, voire inexistants sont devenus très importants pour l'entreprise. L'obtention de la première certification ISO 14001 a été un des premiers objectifs

[280] Propos d'un acheteur recueillis dans la vidéo « Découvrez Legallais ». http://www.entreprise-legallais.com/

découlant de l'intégration stratégique du développement durable. Obtenue le 25 Mai 2010, cette certification avait pour échéance l'année 2016. Lors de notre présence dans l'entreprise, les acteurs en charge de la qualité et du développement durable ont évoqué le renouvellement des certifications comme le premier objectif de leur département pour l'année 2016 et comme un des objectifs majeurs de l'entreprise. L'entreprise ayant pris publiquement la résolution de demeurer un « entreprise certifiée », le non-renouvellement du certificat ISO 14001 aurait inévitablement des conséquences désastreuses sur l'image et la notoriété de l'entreprise. Cet objectif a par ailleurs été atteint avec le renouvellement de la certification ISO 14001 : 2015 le 29 Mai 2016. Les certifications renouvelées en 2016 concernent toutes les activités de l'entreprise et l'ensemble de ses sites et points de vente. La déclinaison de cet objectif « stratégique » au sein de ces activités et points de vente a donc inéluctablement eu des répercussions plus ou moins fortes sur les objectifs des sous-entités ayant eu un rôle dans le processus de renouvellement.
Certains acteurs que l'on pourrait considérer comme des sous-entités jouent en rôle important dans le déploiement de la politique de développement durable : les relais QSE et les auditeurs environnementaux. Leurs missions et leurs objectifs se confondent pratiquement avec ceux visés par ladite politique.

Enfin, l'entreprise LEGALLAIS s'est également fixée comme objectif d'accroître la part de produits respectueux de l'environnement dans son offre. Cet objectif a eu des déclinaisons sur ceux des responsables produits et des acheteurs dont la mission est d'enrichir l'offre de l'entreprise.

> *« Pour revenir aux produits éco-responsables, vu que nous avons une boutique dédiée, un des objectifs implicites chaque année est d'accroitre des références éco-responsables pour qu'elle reste attractive. Il faut de la nouveauté »*[281].

Le nombre de produits agréés « éco-responsables » commercialisés par LEGALLAIS est passé de 1903 à 4471 références. L'objectif pour l'année 2020 serait d'atteindre environ 10000 références.

Hormis les sous-entités énumérées ci-dessus, les autres composantes de l'entreprise, même si elles concourent dans différentes proportions à l'atteinte de ces objectifs, n'ont pas vu les leurs

[281] Verbatim extrait d'un entretien réalisé le 1er octobre 2015.

être impactées. Les commerciaux par exemple n'ont pas d'objectifs de vente de produits éco-responsables. Leurs objectifs demeurent répartis et évalués en fonction des univers produits ; les produits éco-responsables appartenant d'abord à des univers produits (quincaillerie, plomberie, etc.). De même, malgré la mise en ligne d'un site internet dédié aux produits éco-responsables et l'utilisation du site internet pour la diffusion de rapports et autres documents, les objectifs de la direction des systèmes d'information sont restés inchangés car un de ses objectifs a toujours été d'anticiper et d'accompagner les mutations du modèle de vente de l'entreprise.

En résumé, nous pouvons donc dire que l'émergence d'objectifs stratégiques liés à la politique de développement durable a avant un impact fort sur les objectifs des sous-entités en charge de son déploiement. Pour reprendre la métaphore militaire, ce sont les entités qui sont en première ligne sur le théâtre des opérations qui ressentent le plus cet impact. Plus on s'en éloigne, plus l'impact est faible en dépit du support parfois important que peuvent représenter ces sous-entités.

L'intégration du développement durable dans la fonction au cœur de sa chaîne de valeur a eu des répercussions sur les objectifs des personnes qui l'animent. L'impact sur les objectifs varie donc selon le niveau d'intégration du développement durable dans la fonction.

Au regard de tout ce qui précède, il ressort que la prise en compte du développement durable a engendré une évolution des valeurs de l'entreprise LEGALLAIS. Initialement axées sur le respect de l'humain, elle l'a étendu au respect de l'environnement et à d'autres valeurs personnelles et familiales. L'intégration du développement durable dans la mission de l'entreprise s'est manifestée par la formulation de trois engagements adjoints à celle-ci. Ces engagements, notamment le deuxième, s'articule autour du management environnemental et de la responsabilité sociale de l'entreprise. D'un point de vue intra-organisationnel, l'impact résultant de cette intégration concerne essentiellement les sous-entités chargées de déployer la stratégie de développement durable. Enfin, la prise en compte du développement durable a fait émerger des objectifs stratégiques spécifiques à l'échelle de toute l'organisation. Elle a également eu un impact fort sur les objectifs de toutes les sous-entités en charge de son déploiement ; cela est la résultante de l'intégration de leurs missions. Cet impact s'amoindrit lorsque les sous-entités sont peu ou pas impliquées dans l'implémentation durable. Eu égard à cela, nous **pouvons donc déduire que la prise en compte du développement durable dans**

la stratégie de l'entreprise LEGALLAIS a eu une influence significative sur sa vision stratégique.

7.2.2.1.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la structure organisationnelle et le système de management

La suite de notre analyse sur les compétences organisationnelles portera sur deux sous-composantes qui sont liées : la structure organisationnelle et le système de management.

La prise en compte du développement durable au niveau stratégique au sein de l'entreprise LEGALLAIS a généré quelques modifications sur sa structure organisationnelle. La plus importante et sans doute la plus symptomatique est la création de la direction de la qualité et du développement durable. L'instauration de cette direction matérialise la volonté de l'entreprise d'intégrer le développement durable au niveau stratégique.

> *« Déjà en interne, cela a montré l'importance que la Direction et la présidence de LEGALLAIS a accordé à cette démarche. […]. Une Direction c'est une autre dimension, c'est forcément elle qui va gérer son budget et en termes de représentativité dans l'entreprise mais également à l'extérieur ce n'est vraiment pas la même chose. Donc oui, je pense que l'évolution vers une Direction de développement durable était assez inéluctable »*[282].

> *« D'abord c'était devenu un élément majeur de chez nous. On ne concevait plus que la qualité, la sécurité et l'environnement demeure un service sous une direction alors qu'il était devenu majeur pour nous »*[283].

La mission qui lui est principalement assignée est le déploiement de la stratégie de développement durable. Elle vient également en support à l'ensemble des directions et services de l'entreprise[284]. Initialement rattachée à la direction des ressources humaines en tant que

[282] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[283] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 31 décembre 2015.
[284] La direction de la qualité et du développement durable ayant fait l'objet d'une présentation détaillée lors de la présentation de la démarche de développement durable de LEGALLAIS, nous ne reviendrons plus sur ses missions, sa composition ou son historique. Nous invitons le lecteur à se rapporter à la section 6.2.2 dans le chapitre 6.

service, cette direction qui compte 15 personnes est désormais rattachée au Président de l'entreprise ; ce qui renforce le caractère stratégique accordé au développement durable.

A l'exception de cet acte majeur, la prise en compte du développement durable a engendré d'autres modifications sur l'organisation. Il s'agit notamment :

- **Les relais QSE :** au nombre de 25 personnes et présents sur l'ensemble des sites de l'entreprise, ils ont pour but de veiller au respect des règles en matière de qualité, sécurité et environnement et d'effectuer ponctuellement certains contrôles. Ils sont les premiers interlocuteurs dans ce domaine dans leurs départements et sites respectifs.

  « Alors leur rôle est de s'assurer que les règles qui ont été fixées en qualité, sécurité et environnement sont respectées et ils ont certaines missions de vérification »[285].

  Les relais environnementaux jouent un rôle important dans l'opérationnalisation de la stratégie de développement durable. Ils sont les référents de la direction de la qualité et du développement durable et constituent un maillon essentiel du système de management environnemental de l'entreprise.

  « Par exemple s'il y a des travaux qui sont réalisés, ils vont avoir en charge de vérifier que les chantiers sont balisés, que les déchets, s'il y a des déchets dangereux, sont bien traités et évacués selon la conformité réglementaire »[286].

  « Oui moi je suis le relai dans ma Direction. Quand on fait des revues, puisqu'on en fait 2 ou 3 par an, on revoie toutes les procédures, on met à jour toutes les qualités, on fait le bilan de toutes les activités, de tout ce qui s'est passé et de ce qui reste à faire. Là, moi de refaire toutes les activités, de mettre à jour toutes les évolutions menées au service achats. Je suis pilote de l'orientation que je vais donner au service achat en termes de développement durable »[287].

- **Les auditeurs environnement :** six salariés appartenant aux différentes directions de l'entreprise assurent bénévolement la fonction d'auditeur environnement. Ces derniers

[285] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[286] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[287] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 1er octobre 2015.

réalisent des audits sur la politique environnementale dans les directions autres que celles auxquelles ils appartiennent. Chaque année, entre 22 et 25 audits sont réalisés, ce qui fait une moyenne de 2 audits par mois.

> *« Ce sont des bénévoles et ils sont un peu partout. De toute façon, il faut qu'on les envoie un peu partout surtout qu'un auditeur ne va jamais auditer son propre secteur dans l'entreprise. La fonction d'auditeur, est une mission annexe par rapport au métier de base. Donc si j'ai par exemple un acheteur qui est auditeur, il ne va jamais auditer les achats. On va l'affecter à des audits sur un point de vente, à la direction commerciale etc. »*[288].

Ces audits mensuels ont pour but d'évaluer le niveau de déploiement de la stratégie dans les différentes sous-entités afin de prendre des mesures correctives.

La mise en place des relais environnementaux et des auditeurs environnement s'inscrit dans le cadre de la mise en place du système de management de l'environnement dont l'effectivité est attestée par l'obtention et le renouvellement du certificat ISO 14001.

Enfin, même si elle n'est pas une structure interne à l'entreprise, il nous semble impossible de ne pas considérer la création de la fondation d'entreprise LEGALLAIS comme une des résultantes de l'intégration du développement durable sur la structure organisationnelle. En effet, cette dernière a été créée pour mettre en œuvre la politique sociétale de la société LEGALLAIS.[289] De plus, en tant que fondation d'entreprise, elle est malgré tout rattachée à la société LEGALLAIS.

> *« Créée fin 2010, la Fondation d'entreprise LEGALLAIS est née d'une volonté forte d'organiser, de mettre en lumière et de renforcer les actions sociétales de la société LEGALLAIS »*[290].

En sus de ces motifs, l'entreprise finance la fondation en lui reversant 1% du montant des ventes des produits de la marque LEGALLAIS. Cela renforce encore plus son lien avec l'entreprise.

---

[288] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[289] Une présentation exhaustive de cette fondation a été faite lors de l'évocation de la politique de développement durable de l'entreprise LEGALLAIS dans la section 6.2.2.1. Ses missions, ses actions ainsi que son fonctionnement ont été précisés.
[290] Rapport annuel d'activité 2014 de la « Fondation d'Entreprise Legallais », (p. 6).

> *« Alors je vais revenir sur la Fondation et sur les produits. Nous avons des produits qui portent notre marque. Sur les produits de la marque LEGALLAIS, on prélève 1%. Donc c'est la direction qui prélève 1 % pour reverser ensuite le montant à la fondation qui l'utilise dans des projets plutôt sur le développement durable et pour les actions sociétales »*[291].
>
> *« Ce sont les 1% du chiffre d'affaires des produits à la marque LEGALLAIS qui permettent de financer la fondation et d'autres actions sociétales sur l'entreprise, donc forcément on en parle à nos clients »*[292].

La création de cette fondation d'entreprise et l'instauration de la direction de la qualité et du développement durable sont deux actes forts qui illustrent les répercussions de l'intégration du développement durable sur la structure organisationnelle.

La mise en place des relais environnementaux et des auditeurs environnement découle quant à elle de l'implémentation du système de management environnemental dans l'entreprise. En effet, comme l'atteste la certification ISO 14001, l'entreprise dispose depuis 2010 d'un système de management environnemental. La mise en place de ce système est la conséquence directe de la prise en compte du développement durable sur le système de management global de l'entreprise. Elle a été précédée dix ans auparavant par la mise en place d'un système de management de la qualité. Son intégration dans système de management la société s'est effectuée en deux étapes :

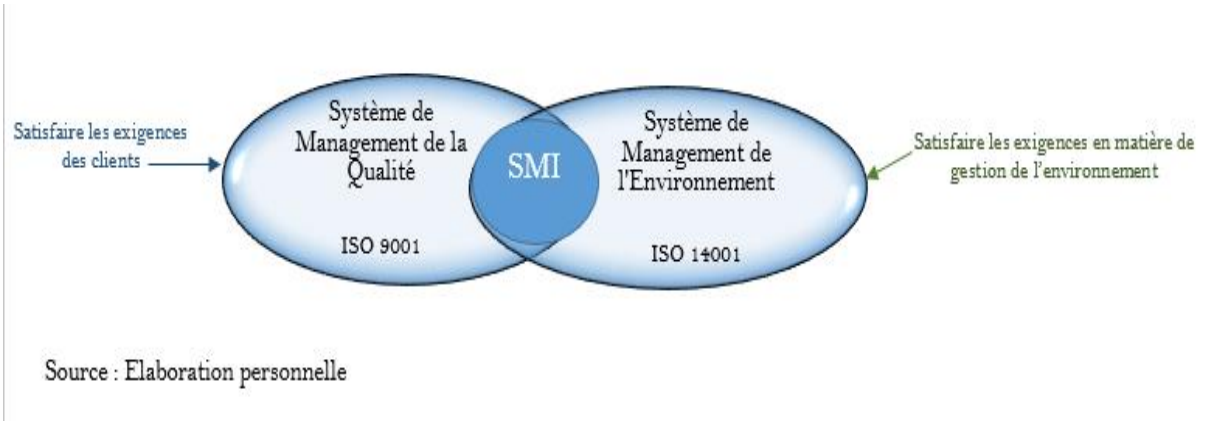
- **1ère étape : la mise en place d'un Système de Management Intégré (SMI)**

Comme l'attestent les certifications ISO 9001 détenue depuis l'année 2000 et ISO 14001 depuis l'année 2010, l'entreprise LEGALLAIS dispose en sein de deux systèmes de management : un système de management de la qualité et un système de management de l'environnement. La cohabitation de plusieurs systèmes de management au sein d'une entreprise débouche généralement sur la mise en place de système de management intégré qui permette de les faire fonctionner ensemble de façon harmonieuse. L'AFNOR définit d'ailleurs le système de management intégré comme un système qui *« permet de combiner et harmoniser plusieurs*

[291] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 2 octobre 2015.
[292] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.

systèmes de management afin de favoriser le management transversal et gagner en efficacité »[293]. Le système de management intégré de l'entreprise est piloté par la direction de la qualité et du développement durable qui, comme son intitulé l'indique, gère ces deux domaines.

Figure n° 61 : Système de management intégré de LEGALLAIS



Source : Elaboration personnelle

L'intégration des deux systèmes a facilité l'implémentation du système de management environnemental car il s'est appuyer sur un système de management de la qualité ayant cumulé près de 10 ans d'expérience et dont les salariés s'étaient appropriés.

> *« Cette politique de développement durable s'appuie sur un système qualité qui est très mature et finalement tout est calé sur une base qui est en fait la même que ISO 9001. On a simplement pris les bases de ce système auxquelles on a rajouté ISO1 4001. On est toujours dans la démarche d'amélioration continue. C'est quelque chose qui est encré chez les gens. Nos collaborateurs, ils ont cette fibre de l'amélioration parce qu'on a un système qualité vraiment très fort qui est là depuis pas mal de temps, puisque la première certification ISO 9001 de mémoire date de 2000. Donc ça fait déjà 15ans de certification et du coup on a utilisé ces outils-là »*[294].

En effet, ces deux systèmes ont en commun plusieurs éléments déjà mis en place lors de la mise en place du système de management de la qualité. Il s'agit par exemple des relais QSE qui a

[293] http://www.afnor.org Consulté le 10 octobre 2016.
[294] Verbatim extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.

repris la structure des « relais qualité » ou des auditeurs environnementaux qui est une fonction à laquelle on ne peut accéder si on n'a pas préalablement été auditeurs qualité.

> *« En fait, pour être auditeur environnement dans l'entreprise chez LEGALLAIS il faut d'abord avoir été auditeur qualité. Pourquoi ? Parce qu'il faut avoir bien maîtrisé la méthode »*[295].

Les auditeurs de ces deux systèmes partagent également les mêmes méthodologies d'audit et de contrôle. Cela est un des avantages de la mise en place du système de management intégré.

- **2ème étape : l'intégration du SMI dans le système de management global**

Le système de management intégré fait aujourd'hui partie intégrante du système de management global de l'entreprise LEGALLAIS. La définition d'objectifs stratégiques se rapportant à la politique qualité et de développement durable en est un des exemples le plus important. L'édiction de la charte du manager en est un autre. Elle engage les managers à intégrer les valeurs de bienveillance et de respect dans leur style de management. Cette charte est une déclinaison des valeurs reformulées dans le style de management.

> *« On est très attachés chez LEGALLAIS à avoir un management respectueux des personnes et des équipes. Et ce respect va jusqu'à l'environnement. Pour moi, c'est la première chose et c'est quelque chose que l'on retrouve d'ailleurs dans la charte du manager. On a en interne une charte de manager où l'on repend directement ces valeurs là : le respect des personnes, des équipes, de savoir écouter, de savoir faire grandir les gens ».*

Cette intégration s'est faite de façon progressive selon un processus d'amélioration continue. Entre 2015 et aujourd'hui, ce système de management intégré a évolué.

A l'issue de cette analyse qui a porté sur l'influence de la prise en compte du développement durable sur ces deux composantes, il ressort que cette intégration a généré la création de certaines sous-entités et a modifié le système de management de l'entreprise LEGALLAIS.

[295] *Ibidem*

Après avoir analysé l'impact de la prise en compte du développement durable sur chacune des composantes des compétences organisationnelles, il convient faire une synthèse des résultats obtenus.

Tableau n° 33 : Synthèse de l'analyse de l'influence sur les compétences organisationnelles au sein de LEGALLAIS

Composantes	Sous-composantes	Observations
Vision stratégique	Valeurs	La prise en compte du développement durable n'a pas été sans conséquence sur ses valeurs. Elles ont été reformulées. Toutefois, de par sa structure actionnariale, l'entreprise LEGALLAIS avait une très forte propension à intégrer le développement durable. Ces valeurs historiques ont toujours été centrées autour du respect et de valeurs familiales. Cette intégration n'a pas généré de changements majeurs ou radicaux mais plutôt une légère évolution de celles-ci car la culture et les valeurs de cette entreprise étaient déjà très proches de celles que promeut le développement durable. L'entreprise a simplement étendu la valeur de « respect », qui ne concernait initialement que l'aspect humain, à l'environnement. Les autres nouvelles valeurs réaffirment ses valeurs familiales.
	Objectifs	La prise en compte du développement durable a fait émerger des objectifs stratégiques spécifiques pour l'ensemble l'organisation. Au niveau intra-organisationnel, elle a eu un impact fort sur les objectifs de toutes les sous-entités en charge du déploiement et de la mise en œuvre du développement durable.
	Missions	L'influence sur la mission de l'organisation s'est manifestée par l'adjonction à celle-ci d'une série d'engagements se rapportant pour certaines d'entre elles à sa démarche de développement durable. Au niveau intra-organisationnel, l'impact a été fort et direct sur les sous-entités chargées de coordonner le déploiement de la stratégie de développement durable.
Structure organisationnelle et système de management	Structure organisationnelle	La prise en compte du développement durable a généré la création d'une direction de la qualité et du développement durable, de la fondation d'entreprise LEGALLAIS, des relais QSE et des auditeurs environnementaux. Cette direction compte 15 membres répartis dans 3 services et est rattachée est rattachée à la Présidence de l'entreprise et est représentée au Comité de Pilotage (COPIL).
	Système de management	L'intégration du développement durable a modifié le système de management global de l'entreprise. Deux systèmes de management ont été implémentés dans l'entreprise sur période de 10 ans : le système du management de la qualité

		et le système de management de l'environnement. Ces deux systèmes ont été rassemblés au sein d'un système de management intégré qui à son tour a été incorporé au système de management global. Cette intégration a modifié de façon significative le système de management de l'entreprise.

Source : Elaboration personnelle

La prise en compte du développement durable au niveau stratégique au sein de l'entreprise LEGALLAIS a entraîné des modifications relativement importantes sur chacune des composantes des compétences organisationnelles. Nous pouvons donc conclure que **la prise en compte du développement durable a eu une influence significative sur les compétences organisationnelles.** Dans le présent cas, **la proposition P1 est soutenue.**

7.2.2.2. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences humaines

Les compétences humaines se rapportent aux savoirs et à la qualification des employés d'une part, et à la capacité individuelle des acteurs à mobiliser les ressources d'autre part. L'analyse théorique de l'influence de l'intégration du développement durable sur les compétences humaines a révélé que cette intégration peut engendrer un écart entre les compétences actuelles et les compétences requises lorsque celles-ci sont maintenues au sein de l'entreprise. Deux leviers peuvent dans ce cas permettre de réduire cet écart : la formation et le recrutement. Pour certains auteurs, la formation est le principal outil de développement des compétences (PALIER, 1999 ; LOUFRANI-FEDIDA, 2006). Cet écart peut cependant être réduit ou supprimer lorsque l'entreprise décide d'externaliser les activités nécessitant des compétences nouvelles du fait de l'intégration du développement durable.
Notre analyse empirique consistera à vérifier si l'entreprise a opté pour l'externalisation ou si les deux leviers que sont la formation et le recrutement ont été activés pour réduire cet écart et maintenir les compétences en interne.

7.2.2.2.1. Analyse de l'influence du développement sur la formation

Au sein de l'entreprise LEGALLAIS, la formation est une des activités principales de la direction des ressources humaines. Elle est gérée par le service de la formation qui compte 4 personnes et lui est rattaché.

Trois grands pôles de compétences composent l'entreprise : le pôle commercial, le pôle logistique et celui des fonctions supports. Le pôle commercial est le plus important en termes d'effectifs car il regroupe plus de la moitié des effectifs de l'entreprise, 470 salariés au total. Il regroupe les métiers de commercial itinérant, chef des ventes, superviseur, technico-commercial itinérant, technico-commercial sédentaire et vendeur en magasin. L'analyse de leurs fiches de poste a permis de corroborer les propos recueillis au cours de nos entretiens : l'implémentation du développement durable n'a eu aucun impact sur leurs capacités à exercer leurs métiers, ni sur les connaissances requises pour cela. Elle n'a pas non plus généré de modifications sur les missions qui leurs sont dévolues. Le constat est le même pour les acteurs du pôle logistique. Composé de 180 personnes, ce pôle regroupe les gestionnaires de stocks, les préparateurs de commande, les réceptionnaires, les caristes, etc. A l'exception des personnes chargées de la gestion des déchets, l'intégration du développement durable n'a pas nécessité le développement de nouvelles compétences pour les personnes exerçant les métiers cités. Le tableau ci-dessous présente quelques fonctions non impactées par l'intégration du développement durable.

Tableau n° 34 : Fonctions non impactées par l'intégration du développement durable chez LEGALLAIS

FONCTIONS	ACTIVITES	COMPETENCES REQUISES
Technico-commercial sédentaire- Plomberie	- Conseil auprès des commerciaux itinérants, des conseillers en clientèle, des clients sur l'univers de la Plomberie. - Renseignements techniques sur l'offre produits du catalogue Legallais, mais surtout sur les produits hors stock et le « Spécial ». - Chiffrage des produits hors stock, négociation des prix et délais auprès des fournisseurs. - Saisie des offres de prix et commandes. - Relance des offres de prix saisies. - Mise à jour de la documentation technique. - Emission d'appels dans le cadre d'informations manquantes pour le chiffrage, de négociation auprès des fournisseurs, de relance d'offres et de déclinaison d'offres auprès des clients.	- Compétences techniques en Plomberie et/ou Sanitaire. - Compétences techniques en Outillage et/ou Électricité. - Sens aigu du client, aptitude commerciale. - Curiosité des produits et fournisseurs. - Esprit d'équipe.
Assistant Méthodes Logistiques	- Gestion des anomalies d'entrepôt : entrées en débord, missions de préparation génériques, missions non validées, etc... - Gestion des stocks externes au site de SASO (Saint-André-sur-Orne).	- Formation TSMEL ou avec expériences réussies de 3 ans minimum. - Rigueur et sens de l'organisation. - Esprit d'équipe et de cohésion. - Autonome sur Microsoft Office.

	- Optimisation du taux d'occupation des emplacements et du taux de remplissage des ULS. - Suivi du positionnement des articles en fonction de leur poids et leur classe de rotation. - Gestion des emplacements de stockage. - Gestion de l'entrée des nouveaux produits en adéquation avec les techniciens méthodes.	- Faculté d'adaptation aux outils informatiques de gestion d'entrepôt et à l'utilisation de moteur de recherche. - Connaissance des produits et des procédures de stockage. - Détenteur des permis CACES 1,3 et 5 et nacelle souhaitable.
Chargé d'Affaires	- Développer les accords-cadres privés négociés par les responsables comptes-clés nationaux. - Suivre un portefeuille clients, rattachés à ces entreprises spécialisées. - Négocier (devis, prise d'ordres, projets d'équipement/travaux) et mettre en place le suivi de l'action commerciale. - Vendre les services Legallais. - Être moteur dans la négociation des nouveaux appels d'offres.	- Expériences réussies dans le suivi commercial d'entreprises similaires ou auprès d'établissements des secteurs privés et publics. - Maîtrise des techniques de vente et de négociation. - Formation commerciale niveau BTS et expérience confirmée de 3 ans dans la vente en B to B. - Attrait pour les produits de second œuvre du bâtiment (quincaillerie, plomberie, outillage, etc.).
Commercial Maintenance Immobilière	- Gérer et développer un portefeuille de sociétés de service de maintenance immobilière, de petites et moyennes administrations, d'entreprises privées (services généraux, service techniques rattachés...) et de site recevant du public (cliniques, hôtels...). - Promouvoir l'offre et les services Legallais. - Mettre en œuvre les orientations de la direction commerciale	- Maîtrise des techniques de vente en prospection. - Intérêt pour les produits de quincaillerie et pour la vente aux professionnels. - Formation commerciale niveau BTS et une expérience réussie en gestion de portefeuille clients administrations et grands comptes.
Vendeur Magasin	- Accueil des clients, ouvertures des comptes, vente et conseil sur les produits référencés ou non, traitement commercial des retours des clients. - Réception et mise en place des produits, entretien des rayons et du point de vente, contrôle du stock magasin. - Responsabilité des encaissements, gestion des relations avec les services du siège	- Expérience minimum de 3 ans en magasin. - Expérience de la vente aux professionnels. - Connaissances dans les produits du bâtiment. - Maîtrise de la négociation et orientation client.
Magasinier Cariste	- Assurer la collecte, le tri et le chargement de l'ensemble des colis destinés aux clients et aux points de vente. - Assurer la mise en place des produits, le traitement des commandes des clients et points de vente dans les zones de l'entrepôt. - Emballage des grandes pièces.	- Maîtrise de la conduite des engins de manutention. - Connaissances informatiques pour la gestion des stocks. - Rigueur et concentration.

Source : Elaboration personnelle[296]

[296] Les informations présentées dans ce tableau sont issues de l'analyse des différentes fiches de postes. Nous avons pour cela utilisé les versions les plus actuelles des fiches de postes (novembre 2016) que nous avons comparé avec des offres d'emplois trouvées sur les sites internet de l'entreprise et de certaines agences d'intérim.

Ces six fonctions correspondent, à quelques nuances près, à celles exercées par plus de 50% des salariés de l'entreprise. A la lecture de ce tableau, il apparait avec évidence que la prise en compte du développement durable n'a modifié ni les activités (savoir-faire), ni les compétences requises (savoirs) liées à chacune de ces fonctions. Il n'y a donc pas eu d'écart crée. Par conséquent, aucune formation visant à combler un quelconque écart n'a été nécessaire. Les formations qui s'adressent aux personnes qui exercent ses fonctions sont essentiellement techniques, c'est-à-dire en lien avec leurs activités et/ou leurs compétences centrales. A ce stade, nous pouvons donc déduire que la prise en compte n'a pas eu de répercussions sur les compétences de la plus grande partie des salariés de l'entreprise LEGALLAIS.

Le troisième pôle de compétences concerne les fonctions supports : ressources humaines, comptabilité/gestion, systèmes d'information, marketing et achats, développement durable. Les missions et activités des 4 premières fonctions supports sont présentées dans la rubrique nos métiers du site internet[297]. Il en découle que l'intégration du développement durable n'a pas eu de conséquences sur les compétences centrales ou périphériques existantes. Autrement dit, le développement durable n'a pas remis en question les aptitudes et les savoirs des personnes exerçant dans ces 4 fonctions supports. Cela signifie que des formations spécifiques n'ont pas été nécessaires. Cela va dans le sens des propos que nous avons recueilli auprès de la direction des ressources humaines de l'entreprise.

> *« Là pour le coup, en termes de formations on est sur le strict minimum. […]. En formation aujourd'hui je ne vois rien dans la formation qui soit impacté directement par le développement durable si ce n'est la formation des auditeurs. […]. Pour les auditeurs oui, mais pas pour le reste des salariés »*[298].

S'il est vrai que l'intégration du développement durable n'a pas eu d'impact sur les compétences des acteurs rattachés aux pôles et fonctions ci-dessus évoqués, il parait évident qu'il a en revanche nécessité une actualisation des compétences de celles et ceux qui jouent un rôle dans le déploiement et l'implémentation du développement durable dans l'entreprise. En effet, même si elle aurait voulu faire recours au recrutement ou à l'externalisation, certaines missions entrant dans le cadre de la mise en œuvre du développement durable ne peuvent être assurées que par des salariés présents dans l'entreprise depuis une période donnée. La formation

[297] http://www.recrutement-legallais.com/-Support,18-.html. Consulté le 20 octobre 2016.
[298] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 3 Novembre 2015.

de certains d'entre eux revêt un caractère obligatoire dans le cadre de la mise en place et du fonctionnement du système de management de l'environnement. Il s'agit des :

- auditeurs environnementaux : la réalisation d'audits nécessite une connaissance suffisante de l'entreprise et de son environnement. Elle répond à une méthodologie spécifique. L'accès à cette fonction se fait en deux étapes. Dans un premier temps, le salarié suit une formation en audit qualité de 3 jours qui est suivie d'une année de pratique. Cette année a pour but de permettre au salarié de maîtriser la méthodologie et surtout d'acquérir de l'expérience. A l'issue de cette première étape, une formation sur l'audit environnementale est dispensée pendant 2 jours. Ce n'est qu'au terme de cette seconde étape que le salarié devient un auditeur environnemental.

  « Alors ils ont donc cette formation d'audit interne en qualité qui est une formation de 3 jours faite par l'organisme extérieur. Ensuite, c'est la pratique. On leur fait faire des audits avec un auditeur qualifiés en binôme à chaque fois. C'est après cela qu'ils vont faire la formation auditeur environnement pendant 2 jours, toujours assurée par l'organisme extérieur qui va surtout leur expliquer les exigences de la norme ISO 14001. Et par la suite, ils vont faire des audits avec un auditeur qui a d'avantage l'habitude »[299].

  « Ce sont d'abord des volontaires. Une personne volontaire va subir la formation en qualité la première année. Elle subit 03 jours de formation et elle réalise au moins un audit dans les 12 mois qui suivent. Dès lors qu'elle a un peu plus d'expérience, elle peut postuler pour être auditeur en environnement. Et là, elle a 02 jours de formation supplémentaires par rapport à la norme ISO 14001. Ce n'est qu'à partir de là qu'elle va pourvoir organiser des audits environnement »[300].

- Relais QSE : en tant que référent de la direction de la qualité et du développement durable dans leurs services et directions respectifs et en tant que premier maillon important de l'opérationnalisation de la stratégie, les relais QSE ont l'obligation d'être formés pour réaliser efficacement leur mission. Ceux-ci ont été formés dans le cadre des sessions ayant précédé la mise en place du système de management de l'énergie.

[299] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2016.
[300] *Ibidem.*

> Au moins une fois par an, une rencontre est organisée par la direction du développement durable.

Toujours dans le cadre de la mise en place du système de management environnemental, les membres de la direction de la qualité et du développement durable ont été formés au pilotage dudit système. Cette formation a également un caractère obligatoire. Les membres de cette direction qui par pour la plupart n'avait pas de formation dans ce domaine ont subi une série de formations pas toujours obligatoires pour disposer des connaissances et aptitudes indispensables à l'intégration stratégique du développement durable et à son déploiement. C'est d'ailleurs dans ce cadre que la Directrice de la qualité et du développement durable a fait en 2010 un diplôme d'ingénierie de la qualité et du développement durable. Ce grand besoin en formation se justifie par le fait que lors de la création de cette direction, l'entreprise n'a pas eu recours à des compétences externes disposant potentiellement de compétences requises.

L'intégration du développement durable au rang des préoccupations stratégiques a également eu des répercussions sur le parcours d'intégration réservé aux nouveaux salariés. Lorsqu'un nouveau salarié arrive dans l'entreprise, celui-ci suit obligatoirement une série de formations et de sensibilisation sur différentes thématiques afin de mieux connaitre l'entreprise, sa structure, son organisation et ses priorités stratégiques. Elle permet par ailleurs à tous les salariés d'avoir des éléments communs de langage et d'appréciation. Depuis maintenant quelques années, les aspects relatifs au développement durable sont abordés au cours de ces formations.

> *« Enfin, il y a un troisième axe qui va tourner autour de notre fonctionnement institutionnel, de notre organisation, de notre démarche de développement durable, de la fondation, des valeurs de l'entreprise, de son histoire. En gros, tout ce qui est un peu moins cœur de métier au sens strict. Ça se passe lors de la première semaine »*[301].

> *« Ensuite nous avons travaillé avec le service formation puisqu'à l'arrivée de tout nouveau salarié il suit un parcours d'intégration. Dans le parcours d'intégration, il y a de la formation au développement durable. Qu'est-ce que le développement durable ? Comment il se définit ? Quelles sont les actions du développement*

[301] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 3 novembre 2015.

durable ? Il y a des quizz, etc. Les nouveaux qui arrivent ne sont pas laissés sur le bord du chemin, on les met dans le bain tout de suite, on leur explique ce que l'on entend par le développement durable, quelle est notre politique sociétale »[302].

« Alors, le nouvel arrivant déjà il est pris en charge systématiquement par les ressources humaines pour la formation. Ils ont 2 fois 8 jours d'intégration dans l'entreprise. L'intégration c'est la connaissance d'entreprise. Et dans ce parcours d'intégration il y a plusieurs intervenants y compris ceux qui gèrent la qualité. Ils parlent donc naturellement du développement durable. Quand ils arrivent c'est obligatoire »[303].

Certaines actions de sensibilisation entrant plutôt dans le cadre de la communication interne sont régulièrement lancées pour informer les salariés. Ces actions seront présentées dans les prochaines sections.

A l'issue de cette analyse, il ressort que **la prise en compte du développement durable n'a eu un impact que sur les acteurs dont le rôle est lié au déploiement de ladite stratégie**. Ces acteurs se sont vus attribués de nouvelles missions et de nouvelles activités qui ont nécessité l'actualisation de leurs compétences. C'est dans cette optique que la formation a été mobilisée. Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons dire **que la formation a concouru au développement des compétences en interne.**

7.2.2.2.2. Analyse de l'influence du développement durable sur le recrutement

Le recrutement est la deuxième modalité permettant à l'entreprise d'enrichir son panel de compétences. Il permet d'obtenir des compétences correspondant au besoin précis de l'entreprise sans nécessairement recourir à la formation. Le recrutement de nouveaux salariés est la deuxième levier qu'une entreprise peut activer lorsqu'elle souhaite maintenir toute ces activités en interne.

Tous les entretiens que nous avons réalisés, notamment avec les responsables des ressources humaines et de la direction de la qualité et du développement durable, ainsi que la consultation

[302] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[303] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 1er octobre 2015.

de certains documents internes à l'entreprise nous ont permis de constater que la prise en compte du développement durable chez LEGALLAIS n'a pas entraîné de recrutements directement ou indirectement liés celle-ci.

> *« L'entreprise LEGALLAIS est une entreprise qui évolue aussi perpétuellement, donc on a plutôt capitalisé sur des compétences internes. […]. Parce qu'il faut quand même avoir la maîtrise de l'entreprise, de son organisation, de ses métiers, de ses contraintes, de ses positionnements commerciaux. Et puis le développement durable c'est très transversal, vous devez travailler avec tous les services de l'entreprise »*[304].

> *« Pas en ce sens-là. Je parlerai plutôt de recrutement interne c'est-à-dire qu'en fait, je gérais le système qualité et petit à petit je suis allée vers cette fonction de développement durable mais il n'y pas eu d'embauche particulière »*[305].

L'entreprise LEGALLAIS a privilégié le recrutement interne plutôt que la recherche de nouvelles compétences à l'extérieur. Cette option est en cohérence avec la politique de ressources humaines de l'entreprise qui promeut le recrutement interne. En s'appuyant sur les personnes anciennement membres du service qualité, l'entreprise facilite et matérialise l'intégration entre les deux systèmes de management. Toutes les personnes travaillant au sein de la direction de la qualité et du développement durable étaient déjà salariés de l'entreprise avant l'instauration de cette sous-entité. **La prise en compte du développement durable dans la stratégie de LEGALLAIS n'a donc eu aucune répercussion sur son recrutement. L'entreprise a privilégié la formation de ses salariés pour maintenir les compétences en interne.**

Le recours de la formation a permis d'actualiser les compétences (connaissances et savoir-faire) des personnes qui, du fait de l'implémentation du développement durable, ont vu les missions et attributions évoluées. Il s'agit notamment des personnes en charge du déploiement de la stratégie dans l'entreprise et de celles jouant un rôle spécifique dans le fonctionnement du système de management de l'environnement. L'instauration de ces nouvelles activités en interne a donc eu des répercussions sur les compétences humaines de l'entreprise. Partant de cela nous pouvons dire que **la sous-proposition SP2-1 est soutenue.**

[304] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 3 novembre 2015.
[305] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.

7.2.2.2.3. Analyse de l'influence de l'externalisation sur les compétences humaines

L'analyse théorique de l'influence de l'intégration du développement durable sur les compétences humaines a mis en évidence que l'externalisation de certaines activités en lien avec le développement durable est susceptible de réduire ou d'annihiler cette influence.

Certaines activités ont été externalisées par l'entreprise LEGALLAIS. La majorité d'entre elles le sont essentiellement parce qu'elles n'ont aucun lien avec le cœur de métier de l'entreprise. La décision d'externaliser ces activités n'a aucun lien avec l'intégration du développement durable et est même, pour beaucoup d'entre elles, antérieures à l'année 2010. Il s'agit par exemple de l'impression des catalogues, du ménage ou de la livraison des colis.

> *« Il y a peu d'activités externalisées. Il y a le transport qui est externalisé car c'est un prestataire qui livre nos colis. C'est son métier et il nous satisfait puisqu'ils sont livrés en 24 heures maximum dans toute la France. Et un autre pour lequel je pense, c'est le ménage »*[306].

> *« Des activités externalisées, pas vraiment. Au niveau du marketing par exemple, on est très intégré, sauf pour l'impression du catalogue puis qu'on n'a pas d'imprimerie »*[307].

D'autres activités ayant un lien avec le pilier social de la politique de développement durable ont également nécessité de faire appel à des prestataires extérieurs. En effet dans le cadre de sa promotion du bien-être, l'entreprise organise plusieurs activités comme des séances de sport, de sophrologie, de massages, etc.[308] LEGALLAIS a recours à des coachs sportifs et autres spécialistes pour l'organisation de ces activités.

> *« Par exemple, on a ici des cours de sport qui sont donnés. C'est un prestataire externe qui nous donne les cours de sport. On a aussi des séances de sophrologie, d'automassage, de tas de trucs comme ça. […]. On a besoin des prestataires parce qu'on a besoin de certaines compétences »*[309].

[306] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 31 décembre 2015.
[307] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 1er octobre 2015.
[308] Au cours de notre présence dans les locaux de l'entreprise, nous avons eu l'occasion d'observer une de ces séances.
[309] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.

> *« On fait venir les gens pour du coaching. Cela fait partie de notre politique sociale, c'est aussi du développement durable en quelque sorte. C'est une mise en application de nos valeurs. Les salariés peuvent faire du sport 2 fois par semaine. C'est une entreprise extérieure qui vient faire ça dans le groupe LEGALLAIS* »[310].

Ces activités sont une des conséquences de l'implémentation du développement durable. Leur externalisation n'a cependant pas réduit ou amoindri l'influence du développement durable sur les compétences humaines car elles ne sont lien avec aucune des activités de l'entreprise, ni avec aucune des compétences détenues par celle-ci. Elles ne sont pas intégrées dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Il en est de même pour le recyclage des déchets qui s'inscrit dans le cadre du volet environnemental de l'entreprise. Son externalisation n'est pas due à son lien avec le développement durable mais au fait qu'il n'entre pas dans le périmètre de l'entreprise.

Par contre, l'externalisation d'une activité en lien étroit avec la fonction centrale de la chaîne de valeur de l'entreprise a réduit l'impact qu'aurait généré l'intégration du développement durable sur les compétences (savoirs et aptitudes) des personnes en lien avec cette activité. Comme nous avons pu le constater dans la section consacrée à la mission, l'entreprise LEGALLAIS a entrepris de proposer des produits respectueux de l'environnement. Cela devrait avoir des répercussions directes sur l'activité des acheteurs avaient déjà pour mission de détecter des produits à la fois performants et innovants. Seulement, l'analyse du volet environnemental qui fait dorénavant partie des critères de sélection des produits a été externalisée et confiée à l'AFNOR. C'est cet organisme qui, à l'aide de la plateforme ACESIA, analyse la performance environnementale des produits détectés par les acheteurs.

> *« Tous les produits qui sont dans la boutique Legallais-durable ont préalablement été évalués par l'AFNOR avec le logiciel ACESIA. Lorsque la note qui est attribuée dépasse un certains niveaux, on la met dans cette boutique. Oui, nous ont continu notre détection des produits un peu comme avant et c'est ACESIA qui fait l'évaluation »*[311].

[310] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 1er octobre 2015.
[311] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 1er octobre 2015.

La réalisation de cette évaluation environnementale est un des actions fortes et parmi les plus visibles de celles résultants de l'intégration stratégique du développement durable car elle a eu un impact sur l'offre de produits de l'entreprise. Si celle-ci avait été réalisée en interne, elle aurait inévitablement nécessité l'actualisation des compétences des personnes en charge de la sélection des produits. Il aurait fallu qu'elles apprennent les méthodes d'évaluation et qu'ils s'imprègnent des différents critères de sélection. Au regard de la nature de son activité, le négoce, l'achat est une des activités centrales de sa chaîne de valeur. L'externalisation de cette sélection a inexorablement amoindri l'impact du développement durable sur les compétences humaines. Nous pouvons donc déduire que **la sous-proposition SP2-2 est soutenue.**

L'analyse de l'impact du développement durable sur les compétences humaines nous a permis de constater que la création de certaines sous-entités en interne a nécessité l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles aptitudes. Pour y faire face, l'entreprise LEGALLAIS a privilégié le maintien en interne de ces compétences nouvelles. Elle a opté pour la formation des acteurs déjà présents dans l'entreprise plutôt qu'au recrutement. D'autre part, elle a externalisé certaines activités dont une a particulièrement réduit l'impact du développement durable sur les aptitudes et connaissances des acheteurs. Ces observations soutiennent les deux sous-propositions relatives aux compétences humaines. Par conséquent, **la proposition P2 est soutenue**.

7.2.2.3. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences de production

Les compétences de production sont celles que l'entreprise mobilise le long de sa chaîne de production. Elles se rapportent à quatre activités principales : la recherche et développement, les procédés de fabrication, les achats et approvisionnements, et la technologie.
Le cas portant sur l'entreprise LEGALLAIS revêt un caractère très particulier car à la différence du cas pilote et du prochain cas, cette entreprise appartient au secteur tertiaire. Elle exerce une activité transactionnelle. LEGALLAIS est une entreprise spécialisée dans le négoce des produits de quincaillerie de bâtiment, d'électricité et de plomberie. Autrement dit, son activité commerciale consiste à acheter des produits pour les revendre en prenant une marge bénéficiaire. Deux activités sont au cœur de sa chaîne de valeur : l'achat des produits et leur revente (commercialisation). Ces sont donc les deux fonctions susceptibles d'être impactées par l'intégration stratégique du développement durable. L'entreprise LEGALLAIS ne mène donc

aucune activité de recherche et développement. De même, elle n'est pas concernée par les processus de fabrication, ni par les technologies utilisées sur les chaînes de fabrication des produits qu'elle commercialise. La fonction « achats » est donc la seule composante des compétences de production que l'on retrouve dans l'entreprise LEGALLAIS.

D'après WEILAND (2009, p. 17), la fonction « achats » est un *« levier de changement stratégique »* que peuvent actionner toutes les entreprises pour mettre en œuvre le développement durable et/ou pour matérialiser leur engagement en la matière. Le degré d'intégration du développement durable varie selon les secteurs d'activités et dépend de l'importance qu'occupe la fonction « achats et approvisionnements » dans l'organisation et le cœur de métier de l'entreprise.
Au sein de l'entreprise LEGALLAIS, cette fonction occupe une place centrale et est l'un des deux maillons de l'implémentation du développement durable.

Les entreprises évoluant dans les secteurs primaires et secondaires différencient généralement les achats en fonction de leur finalité. Ceux se rapportant à la chaîne de production sont qualifiés d'achats directs tandis que les achats n'ayant aucun lien avec aucune chaîne de production sont désignés comme des achats indirects (WEILAND, 2009). Cependant, pour le cas des entreprises évoluant dans le domaine des services et ne disposant de ce fait d'aucune chaîne de production, il n'existe pas que des achats indirects. Une distinction est néanmoins faite entre les achats indirects « cœur de métier », c'est-à-dire les achats nécessaires à la production des services que l'entreprise commercialise et les achats indirects « non liés au cœur de métier », c'est-à-dire ceux entrant dans le cadre de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise. Au sein de l'entreprise LEGALLAIS, ces deux catégories distinctes sont identifiables. Notre analyse reprendra cette distinction.

Les achats indirects « cœur de métier » concernent les 45 000 références achetées auprès des 600 fournisseurs de l'entreprise. Ces achats sont gérés par la direction des achats. La principale répercussion de l'intégration du développement durable sur les achats « cœur de métier » se situe au niveau de la relation avec les fournisseurs. En effet, dans le cadre de cette intégration dans son réseau de valeur, l'entreprise LEGALLAIS introduit dans la sélection et la gestion de ces fournisseurs, plusieurs aspects relatifs au développement durable. Ceux-ci sont désormais

regroupés dans une « Charte fournisseur »[312]. Ce document, dont la signature conditionne le référencement dans la base des fournisseurs de l'entreprise, comporte cinq thématiques. Elles portent sur le travail (non recours au travail forcé, lutte contre le travail des enfants et les discriminations, respect de la législation du travail), la santé et la sécurité, l'éthique, l'engagement d'une politique responsable et la protection de l'environnement.

> *« Ça se manifeste à travers plusieurs choses. Par exemple, je ne sais pas si on vous l'a dit, on fait signer la charte à tous nos fournisseurs. C'est une charte sur l'éthique, le travail, la santé et puis l'engagement dans une démarche pour l'environnement et pour une politique responsable. Donc ça fait partie de la procédure de sélection de nos fournisseurs. Même si comme je l'ai dit il y a des incontournables ! Pour les nouveaux, lors des ouvertures de compte qu'ils doivent signer ce document. Voilà, ça c'est déjà un préalable »*[313].

Ce document a été instauré à la suite de l'adhésion de l'entreprise au Pacte Mondial des Nations Unies. Il fait désormais partie des « conditions générales d'achats ».
Dans la même lignée, préalablement au référencement d'un fournisseur, plusieurs contrôles sont effectués lors de la visite des fournisseurs. Dans le cadre de ces contrôles, une attention particulièrement est désormais accordée à la détention de certifications ISO 9001 et ISO 14001 par les fournisseurs et leurs sous-traitants. Une évaluation globale est également effectuée. Elle porte sur les caractéristiques techniques des produits, sur l'organisation, le respect des personnes et le respect de l'environnement.

Tableau n° 35 : Grille d'évaluation des fournisseurs de LEGALLAIS

Critères d'évaluation	Note attribuée
PRODUITS	….. **/15**
- Robustesse	…… /5
- Finition	…… /5
- Prix	…… /5
ORGANISATION - Formation des personnes - Propreté et rangement des locaux	…… **/5**

[312] La charte fournisseur – Responsabilité sociétale des Entreprises est présentée en **Annexe 9**.
[313] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 1er octobre 2015.

- Contrôles	
RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT - Traitement des déchets - Sources d'énergie - Rejets dans l'eau, l'air et le sol	…… **/5**
RESPECT DES PERSONNES - Temps de travail - Conditions de travail (poste, hygiène, protection) - Conformité au droit du travail	…… **/5**
	Note attribuée : ……/30

Source : Elaboré d'après la fiche de visite fournisseur[314]

La note minimale pour un avis favorable est de 15/30. Toutefois, une note de « 0 » dans les domaines de l'environnement, du respect des personnes ou de l'organisation est éliminatoire. Autrement dit, même si les caractéristiques techniques des produits demeurent le facteur de plus déterminant du référencement des fournisseurs, LEGALLAIS exclut d'intégrer dans son réseau de valeur, des fournisseurs n'accordant aucune importance au développement durable (respect des personnes et de l'environnement).

L'impact de la prise en compte du développement durable dans la relation fournisseurs/entreprise ne se limite pas à la phase de sélection. Au-delà de cette évaluation qui porte sur l'organisation dans son ensemble et les caractéristiques globales de ses produits, chaque référence est analysée. Une partie de cette analyse porte sur la performance environnementale du produit (composition du produit, possibilité de recyclage, impact sur l'environnement). Cette analyse qui a été externalisée est réalisée par l'AFNOR. L'un des avantages découlant de l'externalisation de ces audits sur les produits est que les références dont la performance environnementale est vérifiée bénéficient du label « éco-responsable » décerné par cet organisme réputé.

> *« Parallèlement à ça, on s'est affilié à ACESIA qui est une filière d'AFNOR où on va demander à tous nos fournisseurs de faire une déclaration sur les caractéristiques et la performance de tous les produits. Donc il va y avoir une*

[314] La fiche de visite fournisseur est présentée en **Annexe 11**.

> *notation de tous les produits et certains produits vont être dans notre catalogue marqués comme respectueux de l'environnement »*[315].
>
> *« On va dire une poignée de porte comme celle-ci est en aluminium et en inox. Comme l'inox et l'aluminium, se recycle bien, l'AFNOR va lui accorder son label parce que c'est conçu dans produit recyclable. Par contre le même produit qui est en ZAMAC par exemple et qui a un traitement de surface à base de chrome ne bénéficiera pas du pictogramme ».*[316]

La prise en compte du développement durable dans la relation liant entreprise à ses fournisseurs, a donné lieu, en interne, à l'édiction d'une « Charte de l'acheteur durable »[317] à la fin de l'année 2010. Elle énonce une série de recommandations visant à « intégrer la problématique sociétale et la problématique environnementale » dans les processus d'achats de l'entreprise. Dans ce document, il est par exemple demandé aux acheteurs de :

- veiller à la responsabilité territoriale de l'entreprise ;
- assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs ;
- identifier l'impact environnemental des produits ;
- favoriser les produits ou services issus de l'écoconception ;
- apprécier le coût global de l'achat ;
- partager avec les partenaires les valeurs de l'entreprise telles que stipulées dans la politique Qualité/Développement durable et le Pacte Mondiale de l'ONU, etc.

Toutes ces évolutions illustrent l'influence de la prise en compte du développement dans la relation avec les fournisseurs, et de façon plus générique sur les achats indirects « cœur de métier ». L'intégration du développement durable dans la fonction « achats » a engendré des modifications.

La seconde catégorie d'achats que l'on recense au sein de l'entreprise LEGALLAIS est celle des achats indirects « non liés au cœur de métier ». Elle regroupe tous les achats liés à son fonctionnement. Ces achats représentent moins de 10% de l'ensemble des achats effectués chaque année et ne dépendent pas nécessairement de la direction des achats. Contrairement aux

[315] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 1er octobre 2016.
[316] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 25 septembre 2015.
[317] La « Charte de l'acheteur durable est présentée en **Annexe 12.**

achats « cœur de métier » qui au-delà de leur volume, ont un rôle stratégique dans le *business model* de l'entreprise, cette catégorie d'achats a plutôt un rôle fonctionnel et marginal. Ils concernent principalement les véhicules de fonction, les fournitures administratives, les bureautiques, les consommables et certaines prestations (reprographie, entretien, maintenance, etc.). Au regard de l'importance qu'occupent ces achats, l'entreprise n'effectuent pas d'audits environnementaux auprès de ces prestataires. Elles privilégient néanmoins ceux qui détiennent des certifications ou des labels attestant de leur démarche environnementale. La faiblesse de la relation fournisseurs/entreprise ne permet pas non plus d'engager une démarche commune de développement durable. Ces fournisseurs occupent une place beaucoup moins importante dans le réseau de valeur de l'entreprise LEGALLAIS. En plus choisir des fournisseurs engagés dans une démarche de développement durable, l'entreprise opte de plus en plus pour des solutions plus respectueuses de l'environnement.

> *« Il y a 5 ans, on imprimait sur du papier de 45 grammes. Aujourd'hui, on est descendu sur du papier de 35 grammes. Ça peut paraître banal mais une baisse de 10 grammes par page pour un catalogue de plus de 2000 pages, bien évidement que ça représente une consommation papier mathématiquement moins importante. Peut-être de 20% ? ».*[318]

> *« Par exemple là je dois renouveler mon véhicule, je ne peux pas choisir n'importe quoi. D'abord, je dois choisir une voiture française parce qu'on est en France. Deuxièmement je suis limité en CO_2. Je dois choisir une voiture qui consomme moins de 100g de CO_2. Ces contraintes sont récentes. Il y a 15ans il n'y avait pas de telles règles »*[319].

La prise en compte du développement a certes un impact sur les achats indirects « non liés au cœur de métier » mais il est cependant limité comparativement aux achats indirects « cœur de métier ». Les deux catégories étant impactées, nous pouvons dire que **l'implémentation du développement durable a eu des répercussions significatives sur la fonction « achats et approvisionnement ».**

[318] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 24 septembre 2015.
[319] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 31 décembre 2015.

L'entreprise étant spécialisée dans le négoce, elle dispose d'une chaine de production peu commune. De toutes les composantes des compétences de production identifiées dans la littérature, seule celle relative aux achats et approvisionnement est présente dans l'entreprise. Par ailleurs, l'analyse effectuée a mis en évidence plusieurs modifications générées par la prise en compte du développement durable. Compte tenu du fait qu'elle soit l'unique composante de la compétence de production présente dans cette entreprise, nous pouvons donc conclure que **la proposition P3 est soutenue.**

7.2.2.4. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences marketing

Les compétences marketing s'articulent autour de deux composantes : la commercialisation et la communication. Elles sont au service de la relation d'échange (commerciale et d'information) avec les parties prenantes. Elles sont mobilisées pour mettre en valeur et commercialiser les produits. Pour HASSELBLADH et KALLINIKOS (2000), la prise en compte du développement durable au sein de la fonction marketing est susceptible d'avoir un impact tant sur la communication que sur les pratiques commerciales. Nous verrons dans les prochaines lignes de quelle façon la prise en compte du développement durable a éventuellement eu une incidence sur chacune de ces composantes.

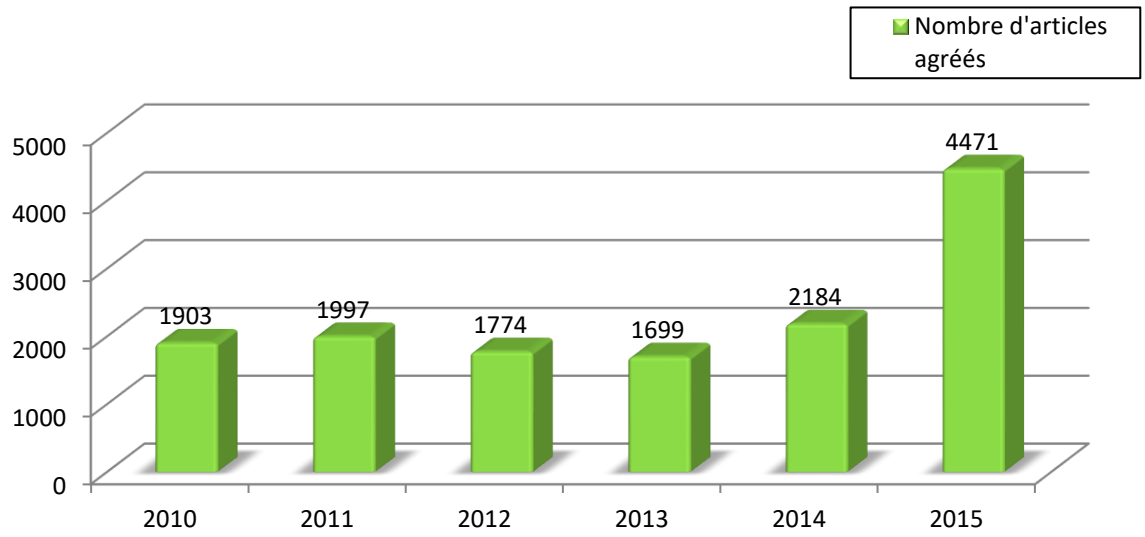
7.2.2.4.1. Analyse de l'influence du développement durable sur la commercialisation

La commercialisation est l'une des deux activités centrales de la chaîne de valeur de l'entreprise LEGALLAIS. L'analyse théorique a mis en évidence deux impacts potentiels pouvant résulter de la prise en compte du développement durable. Le premier concerne l'accès à des marchés et/ou à des clients accordant une place importante au développement durable, et le second est relatif aux modalités de mise à disposition des produits et le second (LE BORGNE-LARIVIERE, 2005, p. 228).

La prise en compte du développement durable dans la stratégie de cette entreprise a eu des répercussions sur son offre de produits. Ces répercussions sont la conséquence directe de l'intégration du développement durable dans la fonction « achats ». L'intégration en amont des critères relatifs au respect de l'environnement, permet à l'entreprise de commercialiser des produits plus respectueux de l'environnement. Ces produits sont mis en valeur de façon très

spécifique. Ils sont, pour leur grande majorité, labellisés « éco-responsables »[320]. Le nombre de références désignées comme respectueuses de l'environnement a progressivement étoffé l'offre commerciale de LEGALLAIS. Ces produits agréés sont passés de 1903 en 2010 à 4471 références en 2015.

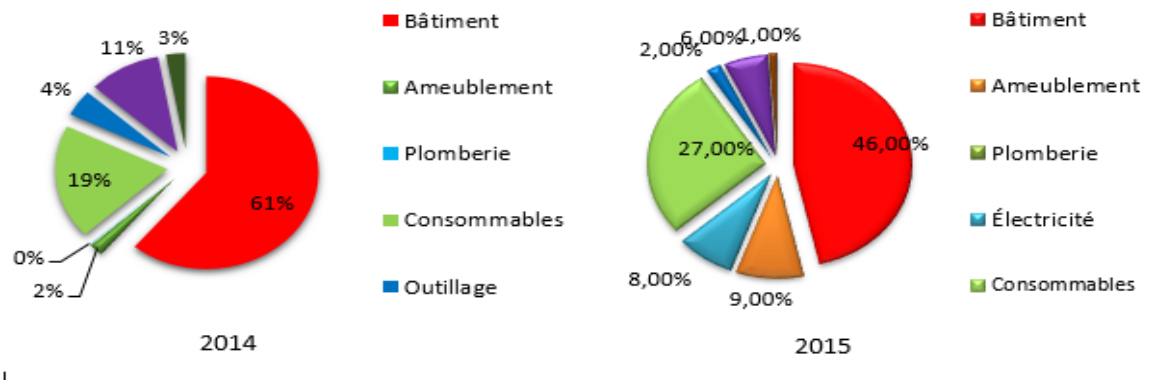
Figure n° 62 : Evolution du nombre d'articles éco-responsables dans l'offre LEGALLAIS



Source : Elaboré à partir des données collectées lors des entretiens

Le nombre de références agréées a cru de façon exponentielle au cours des 5 années présentées dans ce graphique (+134,94%). Au-delà de l'impact sur l'offre commerciale prise dans son ensemble, la prise en compte du développement durable a également des incidences sur les différents univers produits.

Figure 63 : Répartition des produits éco-responsables par univers



Source : Elaboré à partir des données collectées lors des entretiens

[320] Le processus permettant à ces produits d'être labellisés par l'AFNOR a été détaillé dans la section au sein de laquelle nous avons analysé l'impact sur les achats et approvisionnements.

La présence de produits éco-responsables dans tous les univers permet à l'entreprise d'accéder à des secteurs ou à des marchés sensibles à cette problématique. Le premier et le plus important d'entre eux est celui de la construction des édifices publics. En effet, depuis l'année 2008, un « Guide de l'achat public durable » a été publié conjointement par le ministère de l'économie et des finances, et par celui en charge de l'environnement, du développement et de l'aménagement durables. Il enjoint aux acheteurs publics de prendre en compte la qualité environnementale des matériaux utilisés dans la construction et la réhabilitation des bâtiments publics. Plus récemment, la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, a confirmé l'intérêt de l'usage de ces matériaux pour des applications dans le secteur du bâtiment.

En plus de ce vaste marché que représente la construction publique, la commercialisation de produits respectueux de l'environnement peut également permettre à l'entreprise LEGALLAIS d'atteindre certaines niches du secteur privé car de plus en plus d'entreprises, majoritairement de grandes tailles, et de particuliers accordent une importance non-négligeable à l'utilisation de matériaux durables dans la construction et la réhabilitation de leurs bâtiments. La réduction de l'impact des bâtiments sur l'environnement est devenue un enjeu majeur pour les entreprises de BTP.

Le deuxième impact de la prise en compte du développement durable se rapport au mode de commercialisation des produits. Deux modalités de vente ont toujours été utilisées par l'entreprise LEGALLAIS : la vente par téléphone et la vente en ligne. Afin de mettre en avant sa démarche et d'accroître la visibilité de ses produits « éco-responsables », l'entreprise a créé une boutique en ligne au sein de laquelle elle ne vend que des produits labellisés. « La boutique produits éco-responsables » est accessible sur le site commercial de l'entreprise.

> *« Depuis 2007, nous facilitons l'identification des produits à plus faible impact environnemental à l'aide du pictogramme « Éco-responsable ». En 2013, nous avons durci les critères de sélection de ces produits en y intégrant les conditions sociales de fabrication. Cette évaluation est réalisée par un organisme indépendant, AFNOR SOLUTIONS ACHATS »*[321].

Au terme de la confrontation de notre analyse théorique aux données empiriques, il ressort que la prise en compte du développement durable a eu un impact très fort sur la commercialisation.

[321] http://www.legallais.com/shop/la-boutique-produits-eco-responsables/7. Consulté le 30 décembre 2016.

Elle a eu des répercussions sur la mise en valeur des produits et sur la composition des différents univers produits. Elle a également généré des modifications sur les modes de commercialisation des produits.

7.2.2.4.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la communication

La communication joue un rôle essentiel dans maintien de la relation d'échange avec l'ensemble des parties prenantes. Elle permet de diffuser des informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. En fonction de l'objectif visé et des destinataires des messages, on distingue trois niveaux de communication : la communication interne, la communication institutionnelle et la communication commerciale. Les deux derniers niveaux s'inscrivent dans le cadre de la stratégie de communication externe. A cet effet, ils seront évoqués ensemble dans le cadre de l'analyse sur la communication externe.

Au cours de notre présence de l'entreprise et lors de l'analyse documentaire, nous avons pu identifier ces trois niveaux communication. L'observation non-participante y a contribué de façon significative. Notre analyse portera sur l'intégration du développement durable au sein de ces niveaux de communication.

A) Analyse de l'influence du développement durable sur la communication interne

La communication interne peut être définie comme l'ensemble des actions de communications destinées aux acteurs d'une même organisation. Elle place l'information au cœur de l'entreprise. La communication interne vise à faire partager les valeurs et la culture de l'entreprise. Pour DECAUDIN, IGALENS et WALLER (2013, p.1), elle *« se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie […] ».*

L'entreprise LEGALLAIS ayant intégré le développement durable dans sa vision stratégique, donc dans ses valeurs et sa culture, il convient de voir dans quelle mesure cette prise en compte a eu des répercussions sur sa communication interne.

Dans le cadre de sa communication interne, LEGALLAIS utilise les outils et supports suivants : l'affichage, l'intranet, le réseau social d'entreprise, le journal d'entreprise, les évènements internes, les livrets d'accueil des salariés. Nous nous focaliserons sur ces différents supports.

- L'affichage : il est le plus ancien des supports utilisés par l'entreprise. Il existe plusieurs points d'affichage dans chaque bâtiment en fonction de leur configuration. Dans les halls d'entrée des trois bâtiments au sein desquels nous avons réalisé les entretiens, nous avons noté l'existence de points d'affichage. On retrouve les mêmes éléments sur les panneaux des trois bâtiments : les plans de sécurité et d'évacuation, les certificats ISO 9001 et 14001, la « Politique Qualité et Développement durable », la charte environnementale, le « Label Responsabilité Sociétal – Niveau 2 » décerné par l'AQM et les engagements découlant de la signature du Pacte Mondial[322]. Ces documents sont aussi affichés dans les 13 points de vente répartis dans toute la France. On retrouve également des points d'affichage dans les différents espaces collectifs des bâtiments. Les certificats et les engagements du Pacte Mondial sont par exemple affichés dans la salle de réunion que nous avons visitée ainsi que dans les salles d'attente et les points de restauration (machines à cafés).

De façon générale, ces panneaux sont utilisés pour la diffusion d'informations ayant une durée d'actualité relativement longue.

Le service de la communication interne utilise également l'affichage pour stratifier la communication dans l'entreprise. L'affichage est le seul outil permettant d'adresser des messages à une partie des salariés lorsque cela est nécessaire. Lors de la visite du centre logistique, nous avons remarqué que ce support de communication occupe une place plus importante. Il existe plusieurs points d'affichage et des informations que nous n'avons pas retrouvé sur les autres points de l'entreprise.

> *« Les publications d'informations et campagne d'affichage aussi sont très très importantes dans les différents sites, notamment sur notre site logistique. Les personnes travaillant là-bas n'ont pas un PC individuel de par leur métier. Là, l'affichage est très important. Il faut un affichage de proximité dans l'entrepôt. Il y a parfois des campagnes qui ne passent que par l'affichage. Je pense notamment à une campagne de sécurité qu'on est en train de faire actuellement qui n'est visible que pour les gens de la logistique. […]. Parfois on utilise uniquement ce créneau-là, on ne passe pas du tout par les PC, cela dépend de ce qu'on recherche »*[323].

L'entreprise n'utilise pas à ce jour d'affichage digital. Cet affichage est souvent utilisé pour la diffusion de messages ayant une temporalité courte. Il offre l'avantage de pouvoir actualiser les

[322] Certains de ces documents sont présentés dans les annexes.
[323] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 29 octobre 2016.

informations de façon simultanée sur tous les sites. Pour ce genre de messages, LEGALLAIS utilise l'intranet qui le permet également.

- L'intranet : il a été installé au cours de l'année 2011. Plusieurs informations y sont diffusées quotidiennement. A la différence de l'affichage, l'accès à l'intranet est strictement restreint salariés. En termes de contenu, elle comporte un onglet développement durable. L'intégration du développement durable dans l'entreprise étant antérieure à l'installation de l'intranet, cette rubrique avait été incorporée dès la mise en ligne de ce support. Elle est le canal par lequel la direction qualité et développement durable diffuse ses messages.

> *« Du coup, en communication interne, on a eu besoin de mettre en place des outils. On n'avait pas par exemple d'intranet, et là depuis à peu près 4 ans on a l'a installé. C'est quand même un outil qui permet de toucher l'ensemble des salariés. Par exemple en logistique, ils n'ont pas d'ordinateurs personnels, du coup on a mis des ordinateurs dans les salles de pause. Et c'est l'outil que nous (direction qualité et développement durable) utilisons le plus avec l'affichage »*[324].

> *« Regardons ensemble sur l'intranet. Vous voyez qu'il y a une rubrique effectivement dédiée au développement durable. On trouve tous les supports, les plaquettes, les chartes, les rapports, les manuels qualité, les certifications, etc. La rubrique c'est qualité et développement durable. Vous voyez, il y a aussi la charte environnementale, la politique qualité et développement durable. […]. Vous voyez, il y a aussi des informations sur les conférences. Là par exemple, on a un thème sur une conférences du novembre »*[325].

Le site intranet sert également de support à un réseau social que l'entreprise a implémenté depuis environ 3ans. Il s'agit d'un système de covoiturage entre salariés qui a été mis en place pour les déplacements entre professionnels et privés (trajet entreprise-domicile). Il offre en plus l'avantage de diffuser et d'actualiser des informations accessibles dans l'immédiat et par l'ensemble des salariés, y compris ceux travaillant dans les points de vente.

[324] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.
[325] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 29 octobre 2015.

- **Les journaux d'entreprise :** le principal journal de l'entreprise est dénommé « Echo ». Il s'agit d'un journal trimestriel rédigé par les salariés. Certaines publications portent sur des problématiques en rapport avec le développement durable mais celles sont marginales. Sa vocation première est de permettre aux salariés de s'exprimer. La direction en charge du développement durable privilégie le bulletin mensuel d'information général pour transmettre des informations[326].

- Les évènements internes : l'analyse du tableau de bord de la communication interne pour les années 2013, 2014 et 2015 a montré que l'entreprise a organisé des animations, des ateliers et des conférences sur des thématiques aussi diverses que variées.

> *« Au-delà de cela, il y a l'aspect événementiel, il y a beaucoup d'actions qui sont menées dans l'entreprise, certaines liées au développement durable ou pas. Je vais vous montrer mon tableau de bord. Donc, il n'y a pas mal d'actions qui sont menées, ça c'est notre charge aussi »*[327].

On en dénombre 24 pour la seule année 2014. Parmi les 24 évènements internes organisés par l'entreprise, certains intègrent les piliers de sa politique de développement durable. On peut par exemple citer : les journées bien-être, les conférences sur la santé et la sécurité, la découverte de coins nature, etc. Certaines de ces activités sont d'ailleurs en lien avec sa fondation d'entreprise qui a la responsabilité de tous les évènements à caractère sociétal.

- **Le livret d'accueil et d'intégration :** les nouveaux salariés suivent un parcours d'intégration au cours duquel ils reçoivent plusieurs formations et informations. La direction de la qualité et du développement durable est une des sous-entités intervenant dans ce parcours.

> *« Ensuite nous avons travaillé avec le service formation puisqu'à l'arrivée de tout nouveau salarié il suit un parcours d'intégration. Dans le parcours d'intégration, il y a de la formation au développement durable. Qu'est-ce que le développement durable ? Comment il se définit ? Quelles sont les actions du développement durable ? Il y a des quizz, etc. »*[328].

[326] Nous n'avons pu accéder aux archives de ces journaux de l'entreprise pour évaluer la place qu'occupe la communication sur le développement durable.
[327] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 29 octobre 2015.
[328] Verbatim extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.

C'est à cette occasion que le salarié prend connaissance des premières informations sur la politique de développement durable de l'entreprise et des actions qui sont menées. Un livret d'intégration leur est remis. Il contient un document sur les axes majeurs de politique de développement durable et une brochure sur la fondation d'entreprise.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que LEGALLAIS utilise la quasi-totalité des outils de la communication interne. Ceux-ci sont entre autres utilisés pour mettre en avant ses actions, communiquer sur sa politique qualité et développement durable ainsi que sur les réalisations de sa fondation. L'affichage et l'intranet sont les deux outils les plus mobilisés. Il convient néanmoins de constater qu'en matière de communication interne, LEGALLAIS n'a pas une attitude proactive.

B) Analyse de l'influence du développement durable sur la communication externe

La communication externe permet d'établir et/ou d'entretenir la relation d'échange entre l'entreprise et les parties prenantes externes. Elle est gérée au sein de l'entreprise par un service communication qui est rattaché à la direction marketing. La communication externe comprend de deux volets : communication institutionnelle et la communication commerciale.

- La communication institutionnelle :

L'entreprise LEGALLAIS utilise deux supports pour sa communication institutionnelle : l'internet et les différents rapports qu'elle publie.
Concernant le premier support, l'entreprise a intégré ce media dans sa communication institutionnelle à partir de l'année 2001. Un site internet à vocation principalement commerciale contenait une rubrique réservée à sa communication institutionnelle. Il n'y avait aucune sous-rubrique dédiée à l'environnement ou au développement durable. Ce n'est que quelques années plus tard qu'elle a décidé de séparer les deux types de communication. Elle a par la suite disposé d'un site commercial et d'un site institutionnel.

Avant l'année 2008, la communication en matière de développement durable était très faible sur le site institutionnel. Elle se limitait à quelques lignes. C'est suite à l'institution d'une direction du développement durable que cette communication s'est accrue. L'analyse de l'historique de ce site internet grâce à une plateforme en ligne spécialisée dans l'archivage des

sites internet nous a permis de remonter jusqu'à l'année 2010. A partir de cette année, on remarque l'existence d'une rubrique quasiment identique à celle présente aujourd'hui sur le site institutionnel de l'entreprise[329]. Cette rubrique précise dénommée « Nos engagements » présente à la fois la politique qualité et développement durable de l'entreprise, et sa fondation d'entreprise.

La création de cette rubrique a été la première répercussion de l'intégration du développement durable sur sa communication institutionnelle. A partir de l'année 2011, LEGALLAIS a décidé de franchir un cap et d'intégrer encore un plus le développement durable dans sa communication institutionnelle. Elle a créé un site internet dédié à sa démarche de développement durable. Ce site est accessible directement (www.legallais-durable.com) ou en passant par les sites commercial et institutionnel. Le portail LEGALLAIS est désormais composé de 4 sites internet.

Figure n° 66 : Portail internet de l'entreprise LEGALLAIS

Source : www.portail-legallais.com

Ce site internet revêt un caractère purement institutionnel. Il est différent de la boutique « Legallais-durable » dont nous avons parlé lors de l'impact de l'intégration du développement durable sur la commercialisation. Sa création et sa mise en ligne marque la très forte volonté de l'entreprise de communiquer sur sa démarche de développement durable. De ce point de vue, on peut considérer que l'intégration a eu un très fort impact sur la communication institutionnelle.

La création d'un site internet pour la fondation d'entreprise (www.fondation-legallais) et de pages sur les réseaux sociaux sont autant d'éléments qui renforcent cet impact.

[329] Pour constater l'existence de cette rubrique ainsi que son contenu, nous invitons le lecteur à se rendre à l'adresse suivante : http://www.entreprise-legallais.com/

La communication institutionnelle passe également par la publication des rapports et autres documents officiels. L'entreprise LEGALLAIS ne publie pas de rapport d'activités. Elle ne communique que sur certains chiffres-clés. Cependant depuis 2009, elle publie un rapport de développement durable et un rapport d'activités de sa fondation est publié depuis 2011.

> *« La communication interne est importante mais aussi la communication externe. On a créé aussi des outils. Depuis 2009, on fait un rapport au développement durable pour l'entreprise. La fondation aussi fait un rapport d'activités. C'est celui que vous avez lu. Donc c'est important d'avoir vraiment des outils de communication »*[330].

Tous ces rapports publiés annuellement sont disponibles sur les sites de l'entreprise et de la fondation. Tous les ans, l'entreprise publie également son bilan des émissions de gaz à effet de serre. De même, les certificats ISO 9001 et 14001, la « Politique Qualité et Développement durable », la charte environnementale et le Pacte Mondial des Nations Unis qu'elle a signé en 2009 sont également des documents mis en lumière par l'entreprise dans le cadre de sa communication externe.

Force est de constater que le développement durable est devenu un axe majeur de la communication institutionnelle de l'entreprise LEGALLAIS. Elle utilise activement tous les moyens disponibles pour communiquer sur sa démarche de développement durable.

- La communication commerciale :

L'entreprise LEGALLAIS commercialise plus de 45 000 références en provenance d'environ 600 fournisseurs. Au regard du nombre élevé de produits qu'elle commercialise, elle est dans l'incapacité de réaliser des publicités audio-visuelles. De plus, en vertu du principe de l'équité entre les fournisseurs de sélectionner, il lui est impossible de sélectionner des produits pour lesquels elle ferait de la publicité. Afin de communiquer sur son offre commerciale, LEGALLAIS n'utilise qu'un seul canal : son catalogue.
Chaque année, l'entreprise publie un catalogue de près de 2800 pages. Il présente les produits en fonction de leurs univers respectifs (bâtiment, outillage, plomberie, marque Legallais,

[330] *Verbatim* extrait d'un entretien réalisé le 14 septembre 2015.

électricité, consommable, etc.). L'intégration du développement durable a également eu des répercussions sur ce support de communication. La première conséquence est liée à l'intégration du développement durable dans son offre commerciale. Tous les produits éco-responsables, sont estampillés du logo de l'AFNOR sur lequel il est mentionné « Achetons durable – Produit agréé ». Ce logo apparaît **4471** fois dans le catalogue de l'année 2015. Une mention expliquant la présence de ce pictogramme a été portée dès les premières pages du catalogue.

> *« Le catalogue 2015 présente plus de 5000 produits plus respectueux de l'environnement et fabriqués dans des conditions socialement responsables. Ces produits ont été qualifiés par AFNOR SOLUTIONS ACHATS et sont identifiés à l'aide du pictogramme « Achetons Durable » ; c'est la garantie de produits à faible impact environnemental et respectueux de la santé. Par cette initiative, LEGALLAIS met en place un partenariat responsable avec ses clients et ses fournisseurs »*[331].

La deuxième répercussion est l'insertion de deux pages qui présente brièvement les valeurs de l'entreprise, énonce son engagement social et environnemental et énumère les certifications obtenues par l'entreprise. Il est également fait mention de la signature du Pacte Mondial de l'ONU. Ces pages sont situées en début de catalogue.
Près d'une dizaine d'encarts dans le catalogue rappellent la signification du pictogramme « Achetons durable – Produit agréé » et précisent l'engagement de l'entreprise dans une démarche de développement durable.

> *« LEGALLAIS reverse 1% du CA réalisé avec les produits à sa marque pour des actions sociétales et environnementales »*[332].

Dans le catalogue, une référence est également faite à la fondation d'entreprise LEGALLAIS. A cette occasion, les lecteurs sont invités à aller visiter son site internet.

Toutes les répercussions évoquées confirment que l'intégration du développement durable a bel et bien eu un impact sur la communication commerciale. Toutefois, cet impact demeure mesuré.

[331] Mention explicative du pictogramme « Achetons Durable -Produit agréé » portée à la page 4 du catalogue 2015.
[332] Mention portée dans l'encart intitulé « LE 1% ».

Au terme de notre analyse, nous pouvons affirmer que la prise en compte du développement durable dans la stratégie de l'entreprise LEGALLAIS a eu des répercussions sur chacune des composantes des compétences marketing. Elle a eu un impact fort sur son offre de produits et sur les modalités de commercialisation. L'implémentation a eu un très fort impact sur la communication interne. De la même manière, le développement durable est devenu un axe majeur de la communication institutionnelle de cette entreprise mais a eu des répercussions limitées sur sa communication commerciale. Eu égard à tout cela, nous pouvons donc conclure que **l'intégration stratégique du développement durable a eu des répercussions très significatives sur les compétences marketing.** Dans le cas présent, **la proposition P4 est soutenue.**

Conclusion du cas LEGALLAIS

Le cas LEGALLAIS est le second cas de notre recherche. Il avait pour objectif d'enrichir notre compréhension de l'implémentation du développement durable en entreprise et de son impact sur les ressources et compétences. Cette étude nous a en outre permis d'appréhender l'implémentation du développement durable dans le cadre d'une entreprise familiale appartenant au domaine tertiaire.

L'entreprise LEGALLAIS a intégré le développement durable dans sa stratégie au cours de l'année 2009. Sa politique qualité et développement durable s'articule autour de quatre piliers : la qualité, l'environnement, le social et le sociétal. La mise en œuvre de cette politique est attestée par deux certifications. La première, l'ISO 9001, certifie de la mise en place d'un système de management de la qualité et la seconde, de l'effectivité de l'implémentation d'un système de management de l'environnement (ISO14001). Elles ont respectivement été obtenues en l'an 2000 et en 2010 pour la première fois. Cette entreprise a par ailleurs signé le Pacte Mondial des Nations Unies en 2009.
Notre étude nous a permis d'analyser l'impact de cette intégration stratégique du développement durable sur les ressources et compétences de l'entreprise LEGALLAIS. Il en ressort que :

- l'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise a eu un impact fort sur les compétences organisationnelles. Elle a entraîné des modifications sur chacune des composantes des compétences organisationnelles : la vision stratégique, la

structure organisationnelle et le système de management. Les résultats de l'analyse effectuée ont soutenu la proposition P1 ;

- la prise en compte du développement durable dans la stratégie a généré la création de nouvelles sous-entités en interne et de nouveaux postes nécessitant l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles aptitudes. Pour y faire face, l'entreprise LEGALLAIS a privilégié le maintien en interne de certaines compétences. Elle a opté pour la formation des acteurs déjà présents dans l'entreprise. D'autre part, elle a externalisé certaines activités qui ont atténué l'impact du développement durable. Les résultats obtenus ont soutenu la proposition P2 ;

- l'entreprise LEGALLAIS est spécialisée dans le négoce et dispose de ce fait d'une chaîne de production peu commune. La seule composante retrouvée sa chaîne de valeur concerne les achats. Par ailleurs, l'analyse que nous avons effectuée a mis en évidence plusieurs modifications générées par la prise en compte du développement durable au sein de cette composante. Elle a soutenu la proposition P3 ;

- l'intégration stratégique du développement durable a eu des répercussions sur chacune des composantes des compétences marketing. Elle a eu un impact sur fort la commercialisation et de fortes répercussions sur la communication externe. Le développement durable est également devenu un acte majeur de la communication interne. A l'issue de notre analyse, la proposition P4 a été soutenue.

Synthèse du chapitre

Ce septième chapitre était consacré à l'analyse de chacun des deux cas étudiés. Il contribue à notre objectif de compréhension de l'implémentation du concept de développement durable. Nous y avons décrit et analysé, selon une approche thématique, la manière dont chacune de ces entreprises a mis en œuvre le développement durable. Cette description et l'analyse y afférente ont été réalisées à l'aide de la grille d'analyse constituée au terme de notre cadre théorique. Cette grille comprenait notamment quatre grandes catégories de compétences (organisationnelles, humaines, de production et marketing) et quatorze composantes. Même si cet exercice nous a permis de comprendre l'implémentation du développement durable chez BOSCH et LEGALLAIS, ces observations demeurent encore idiosyncratiques et très fortement rattachées à leurs contextes. Afin de pouvoir tirer des enseignements d'une plus grande portée, il convient d'effectuer une analyse comparative de ces cas. Tel est l'exercice final auquel nous allons nous atteler dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 8 : APPORTS DE L’ANALYSE INTER-CAS

8. Apports de l'analyse inter-cas

Ce dernier chapitre vise à répondre à notre principale question de recherche et à l'ultime objectif de ce travail qui est de développer une compréhension de l'implémentation du concept de développement durable dans le cadre de stratégies volontaristes. Nous avons privilégié pour cela une approche par les ressources et les compétences. Les analyses intra-cas effectuées dans le septième chapitre ont permis d'obtenir les premiers éléments de compréhension grâce à l'articulation entre les compétences stratégiques et le développement durable dans l'entreprise. Ces premiers enseignements issus des analyses monographiques ont cependant été obtenus dans des contextes spécifiques. Les singularités de chacun des cas octroient à ces premiers résultats un caractère idiosyncratique (MILES et HUBERMAN, 2003). Bien qu'elle revête un caractère exploratoire, notre étude ne pourra être véritablement utile aux sciences de gestion et à la sphère managériale qu'à partir du moment où les enseignements qui en résultent dépassent les contextes et les cas qui les ont générés. Il s'agit donc de mettre en avant des récurrences et de tirer des enseignements qui vont au-delà de cas étudiés. Dans le cadre de notre analyse inter-cas, il convient à présent d'effectuer une synthèse entre les monographies étudiées afin de mettre en lumière les régularités. Il sied de rappeler, comme nous l'avions signifié dans le chapitre 5 portant sur la méthodologie, que notre étude s'appuie sur une logique de réplication littérale. Elle vise donc principalement à faire ressortir des similarités (YIN, 1994).

L'analyse inter-cas au centre de ce chapitre s'appuiera sur les deux monographies étudiées : les cas BOSCH et LEGALLAIS. Compte tenu de la différence liée à la nature des deux organisations étudiées, l'une étant une filiale et l'autre une entreprise (dans sa globalité), on pourrait s'interroger sur la pertinence et la légitimité d'un tel exercice de synthèse. Cette différence essentiellement attachée au statut juridique n'est cependant que très peu perceptible dans l'organisation et le fonctionnement des deux entités. En effet, la filiale de Mondeville sur laquelle a reposé notre étude a un effectif équivalent à celui de toute l'entreprise LEGALLAIS. De plus, cette filiale dispose d'une autonomie stratégique (Comité de pilotage, définition des objectifs stratégiques, etc.), d'une forte capacité de connaissance, c'est-à-dire d'un fort potentiel de découvertes ainsi que des caractéristiques singulières. Ces trois caractéristiques, développées dans les chapitre 6 et 7 nous permettent d'effectuer cette analyse comparative selon une logique holistique. En effet, la démarche holistique prend en compte dans l'étude des situations, les différences entre les entités selon les niveaux de complexité systémiques (LIU, 1993).

En sciences de gestion, la logique holistique postule que *« toute partie d'une organisation (service, département, unité, division, équipe, etc.) qui a participé à son histoire globale porte des reflets de l'ensemble de l'organisation et de ses autres parties dans sa structure (matière), ses stratégies, ses jeux psychologiques, ses processus (temps) et ses résultats (matière) »*. Or, le site de Mondeville est une des usines pionnières du groupe Bosch France en matière de développement durable et a fortement contribué à son implémentation dans toute la structure. Il a par exemple été le premier site du groupe à avoir implémenté un système de management de l'énergie. Il est un exemple manifeste de la mise en œuvre volontariste du développement durable dans le groupe BOSCH. De plus, la politique d'uniformisation de la démarche de développement durable réduit considérablement les différences qui auraient pu être observées dans la mise en œuvre de la stratégie de développement durable. Tous les sites du groupe Bosch France portent de ce fait les reflets de l'ensemble de l'organisation. Il représente ce qui se fait de mieux en matière de développement durable dans l'ensemble du groupe. Certains attributs relevant de la direction stratégique du groupe, notamment ceux liés à la vision stratégique, sont par le truchement de la culture d'entreprise et de la communication interne, bien ancrés au niveau du site de Mondeville comme on a pu le constater dans le précédent chapitre. Tous ces éléments nous permettent d'effectuer une analyse comparative entre ces deux organisations.

Notre analyse s'effectuera graduellement, c'est-à-dire en fonction des catégories de compétences identifiées précédemment : les compétences organisationnelles, les compétences humaines, les compétences de production et les compétences marketing. Pour chacune de ces compétences, nous confronterons les résultats obtenus dans chaque monographie et les analyserons.

8.1. Les enseignements relatifs aux compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles regroupent en leur sein trois composantes : la vision stratégique, la structure organisationnelle et le système de management. La vision stratégique quant à elle comporte trois sous-composantes : les valeurs, les objectifs et les missions.
Le tableau ci-dessous présente une synthèse des observations faites pour chacune des composantes dans les deux cas.

Tableau n° 36 : Synthèse des observations relatives aux compétences organisationnelles

Composantes	Sous-composantes	Observations BOSCH	Observations LEGALLAIS
Vision stratégique	Valeurs	La mise en œuvre du développement durable a eu une influence sur les valeurs. Elle n'a pas engendré de rupture avec les valeurs précédentes. Il s'agit plutôt d'une évolution car les valeurs historiques (respect et humanisme) étaient déjà propices à son intégration et dans une certaine mesure s'en rapprochaient. Deux facteurs contingents ont favorisé cette intégration : l'histoire de l'entreprise et de son fondateur, et sa structure actionnariale. Le groupe BOSCH est détenu à 92% par une fondation d'utilité publique. La responsabilité de l'environnement a été affirmée comme « valeur fondamentale » dès 1973, soit près de 14 ans avant la publication du rapport Brundtland.	La prise en compte du développement durable n'a pas été sans conséquence sur ses valeurs car elles ont été reformulées. Toutefois, de par sa structure actionnariale, l'entreprise LEGALLAIS avait une très forte propension à intégrer le développement durable. Ces valeurs historiques ont toujours été centrées autour du respect et de valeurs familiales. Cette intégration n'a pas généré de changements majeurs ou radicaux mais plutôt une légère évolution de celles-ci car la culture et les valeurs de cette entreprise étaient déjà très proches de celles que promeut le développement durable. L'entreprise a simplement étendu la valeur de « respect », qui ne concernait initialement que l'aspect humain, à l'environnement. Les autres nouvelles valeurs réaffirment ses valeurs familiales.
	Objectifs	Il ressort d'une part que la prise en compte du développement durable a eu un impact sur la formulation des objectifs stratégiques de l'entreprise. D'autre part, plus une sous-entité a un rôle prépondérant dans la mise en œuvre de la politique QSEé, plus l'impact des objectifs stratégiques en lien avec le DD sur ses objectifs est fort.	La prise en compte du développement durable a fait émerger des objectifs stratégiques spécifiques pour l'ensemble de l'organisation. Au niveau intra-organisationnel, elle a eu un impact fort sur les objectifs de toutes les sous-entités en charge du déploiement et de la mise en œuvre du développement durable.
	Missions	Au niveau global, la prise en compte du développement durable a entrainé une reformulation de certains attributs se rapportant à la mission. Au niveau des sous-entités, cet impact est significatif pour celles dont la raison d'être est en lien direct avec le Système de Management intégré ou se rapporte à la mise en œuvre de la politique QSEé.	L'influence sur la mission de l'organisation s'est manifestée par l'adjonction à celle-ci d'une série d'engagements se rapportant pour certains d'entre eux à sa démarche de développement durable. Au niveau intra-organisationnel, l'impact a été fort et direct sur les sous-entités chargées de coordonner le déploiement de la stratégie de développement durable.
Structure organisationnelle et	Structure organisationnelle	La prise en compte du développement durable a généré la création de certaines sous-entités (groupe HSE, commission ergonomie, relai environnement) ou la	La prise en compte du développement durable a généré la création d'une direction de la qualité et du développement durable, de la fondation d'entreprise

Système de management		réorganisation d'autres sous-entités (service FCM).	LEGALLAIS, des relais QSE et des auditeurs environnementaux. Cette direction compte 15 membres répartis dans 3 services et est rattachée à la Présidence de l'entreprise et est représentée au Comité de Pilotage (COPIL).
	Système de management	La prise en compte du développement durable a introduit plusieurs systèmes de management : système de management de l'énergie, système de management de l'environnement et un système de management se rapportant au référentiel OHSAS 18001. Ces trois systèmes ont été rassemblés au sein d'un système de management intégré qui à son tour a été incorporé au système de management global. Cette intégration a modifié de façon significative le système de management du site Robert BOSCH de Mondeville.	L'intégration du développement durable a modifié le système de management global de l'entreprise. Deux systèmes de management ont été implémentés dans l'entreprise sur période de 10 ans : le système du management de la qualité et le système de management de l'environnement. Ces deux systèmes ont été rassemblés au sein d'un système de management intégré qui à son tour a été incorporé au système de management global. Cette intégration a modifié de façon significative le système de management de l'entreprise.

Source : Elaboration personnelle

8.1.1. Enseignements relatifs à la vision stratégique

De cette synthèse inter-cas, des enseignements peuvent être tirés pour chacune des sous-composantes de la vision stratégique. Ces enseignements pourront par ailleurs être enrichis dans la perspective de recherches ultérieures.

- **Rôle de la structure actionnariale et des valeurs fondamentales dans l'intégration stratégique du développement durable**

Les deux organisations étudiées ont chacune leurs particularités. La première, BOSCH, est une entreprise dont l'actionnaire majoritaire (92%) est une fondation d'utilité publique. La seconde est une entreprise familiale.

Il ressort de la littérature sur les entreprises familiales que l'altruisme et la philanthropie des dirigeants en sont des principales caractéristiques et peuvent être à la fois une source d'avantage compétitif (MILLER et al., 2008 ; BUGHIN et COLOT, 2008) et de création de valeur (CORBETTA et SALVATO, 2004). Pour TAGIURI et DAVIS (1996), ces qualités reconnues aux dirigeants des entreprises familiales facilitent l'intégration sociétale de l'entreprise et

l'instauration d'une relation à long terme avec les parties prenantes. L'entreprise LEGALLAIS n'échappe pas à ce constat. Elle est historiquement ancrée autour de fortes valeurs familiales qui s'articulent autour du respect et du partage. Force est de constater que ces valeurs sont très proches de celles promues par le développement durable. Par ailleurs, la philanthropie et l'altruisme sont deux piliers de la responsabilité sociale de l'entreprise telle que définie dans le deuxième chapitre. De par sa structure actionnariale et compte tenu de ses valeurs historiques, il apparait clairement que l'entreprise LEGALLAIS constituait un environnement propice à l'intégration stratégique du développement durable. La valeur « respect » qui était initialement orientée vers l'humain et les clients a été élargie à l'environnement. Cette intégration n'a donc pas engendré de grands changements du point de vue des valeurs. Les valeurs historiques ont été étendues et reformulées pour mieux faire référence à cet impératif stratégique que constitue dorénavant le développement durable.

De nombreuses études ont mis en lumière la spécificité des entreprises familiales, notamment en matière de rentabilité des investissements (MORSEN et al., 1968)[333], de performance économique et financière (DAILY et DOLLINGER, 1992 ; ALLOUCHE et AMANN, 1997 ; GANDERRIO, 1999 ; MAURY, 2006)[334] ou de gestion des rémunérations (SRAER et THESMAR, 2007)[335].

Au regard de ce qui précède, il appert que dans le cas de l'entreprise LEGALLAIS, ses valeurs historiques inhérentes à sa structure actionnariale ont facilité l'intégration stratégique du développement durable. Cette prise en compte n'a donc généré qu'une très légère évolution des valeurs de l'entreprise et par conséquent de sa culture d'entreprise. Le fait que l'entreprise LEGALLAIS soit une entreprise familiale a sans aucun doute été un atout.

[333] Les auteurs ont à l'issue d'une étude comparative entre les entreprises familiales et celles « sous contrôle managérial » établi que les entreprises familiales avaient une rentabilité des investissements plus élevée de 75% (BUGHIN et COLOT, 2008, p. 2).

[334] Dans une étude réalisée en 1992, DAILY et DOLLINGER ont mis en exergue une progression plus importante dans les entreprises familiales des ventes ainsi que des marges nette et d'exploitation. L'étude d'ALLOUCHE et AMANN (1997) va dans le même sens. Elle a mis en évidence que la rentabilité moyenne des entreprises familiales et la satisfaction des actionnaires est nettement supérieure à celles des entreprises non familiales. GANDERRIO (1999) dont l'étude a porté sur des entreprises espagnoles et suédoises a quant à lui conclu que le niveau de rendement des fonds propres est plus élevé au sein des entreprises familiales. Sept années plus tard, MAURY est parvenu aux mêmes résultats en étendant son étude à l'échelle de l'Europe de l'ouest.
L'article de BUGHIN et COLOT (2008) énonce une série d'études consacrées à la relation entre les entreprises familiales et la performance.

[335] SAER et THESMAR (2007) ont démontré que pour des raisons affectives et culturelles intrinsèquement liées aux entreprises familiales, les salariés acceptaient de plus faibles salaires que ceux de leurs homologues dans les entreprises non familiales, sans que cette différence n'impacte le niveau de productivité. Pour BUGHIN et al., (2010, p. 99) *« les entreprises familiales se caractérisent par un contexte social et affectif distinctif en raison d'une atmosphère unique créant un sentiment puissant d'appartenance ».*

Comme cela a pu être relevé précédemment, les entreprises familiales ont de nombreuses spécificités. Il conviendra de vérifier dans les recherches à venir si les entreprises familiales ont une plus grande propension à intégrer le développement durable eu égard aux caractéristiques qui leur sont attribuées (MILLER et al., 2008). Selon HANDLER (1989), au-delà de la distinction entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales, il est déterminant, voire indispensable de différencier les entreprises familiales entre elles. Plusieurs taxonomies des entreprises familiales ont été établies : BOSWELL (1972), LEVINSON (1983), DYER (1986), HANDLER (1989). Celle de POULAIN-REHM (2006) nous parait être la plus complète car elle intègre dans sa classification les critères utilisés par les auteurs sus-cités : l'exercice de fonctions de direction et la part détenue dans le capital.

Tableau n° 37 : Typologies des entreprises familiales

Famille	Actionnariat minoritaire	Actionnariat majoritaire relatif	Actionnariat majoritaire absolu
Fonctions de direction	Entreprises familiales « ouvertes »	Entreprises familiales « contrôlées »	Entreprises familiales « types »
Absence de fonctions de direction	Entreprises familiales « professionnelles »	Entreprises familiales « déléguées »	Entreprises familiales « mandatées »

Source : POULAIN-REHM (2006), p. 85

L'entreprise LEGALLAIS est selon cette classification une entreprise familiale mandatée. Il reviendra cependant aux recherches ultérieures de voir si toutes les catégories d'entreprises familiales ont la même propension a intégré le développement durable dans leurs visions stratégiques, et plus précisément dans leurs valeurs.

L'entreprise BOSCH qui est l'autre des deux cas sur lesquels nous nous sommes focalisés revêt elle aussi une particularité du point de vue de son actionnariat. Elle est détenue à 92 % par une fondation d'utilité publique. Cette fondation œuvre dans la santé, la recherche médicale, l'éducation, l'humanitaire, etc. L'analyse intra-cas nous a permis de constater que cette singularité a eu de très fortes répercussions sur les valeurs historiques et sur la culture de cette organisation.

> *« BOSCH a toujours été une entreprise guidée par des valeurs. La plupart d'entre elles remontent à l'époque de son fondateur, Robert Bosch, tandis que d'autres ont évolué ou sont apparues au fil des décennies ».*[336]

Ses valeurs historiques (le respect et l'humanisme) sont en adéquation avec la vision, la philosophie et les valeurs promues par le développement durable. La philanthropie et dans une certaine mesure la responsabilité sociale ont toujours été dans l'ADN de cette entreprise. Elle a même décrété le « respect de l'environnement » comme « valeur fondamentale » dès 1973. Il convient de préciser que même si à cette époque, les entreprises n'étaient que très peu, voire quasiment pas préoccupées au premier plan par les questions environnementales, la fondation BOSCH œuvrait dans ce domaine depuis près de deux décennies ; ce qui explique l'intégration très tôt de cette problématique au sein du groupe BOSCH. Il est indéniable que la détention par cette fondation d'utilité publique de la quasi-totalité du capital de l'entreprise a eu une très forte influence sur l'intégration du développement durable dans la vision stratégique. Dans le présent cas, les valeurs n'ont pratiquement pas été modifiées. Elles ont facilité l'intégration stratégique du développement durable.

La recherche doctorale de GHERRA (2010) portait sur l'importance des parties prenantes sur le niveau de proactivité des stratégies environnementales. Elle avait notamment mis en évidence le rôle déterminant de l'intégration des parties prenantes primaires, secondaires et de régulation sur le niveau de proactivité de la stratégie environnementale. Nos résultats confortent ceux de GHERRA et mettent un accent spécifique sur une catégorie de parties prenantes dont l'importance s'est révélée primordiale : les actionnaires. Dans les deux cas étudiés, la nature des actionnaires (famille et fondation d'utilité publique) a eu un rôle déterminant. Au-delà de l'actionnariat, notre recherche a aussi mis en lumière que certaines catégories d'entreprises (les entreprises familiales), voire certaines sous-catégories (entreprises familiales mandatées) pourraient être plus propices à l'intégration stratégique du développement durable, eu égard aux caractéristiques qui leur sont attribuées. Enfin, le dernier enseignement que l'on peut tirer à ce stade est que lorsque certaines valeurs de l'entreprise sont proches de celles que promeut le développement durable, elles facilitent son intégration dans la vision stratégique.

[336] http://www.bosch.fr/fr/fr/sustainability_innovation_7/values_7/values-landingpage.html. Consulté le 15 Août 2017.

Préconisation managériale : Une approche plus humaine (fondation ou famille) de la structure actionnariale est un facteur facilitant l'intégration du développement durable. Aussi, pour des entreprises dotées de valeurs s'y rapprochant, il leur est possible de s'appuyer sur ces dernières pour implémenter le développement durable et fédérer tous les acteurs autour du projet.

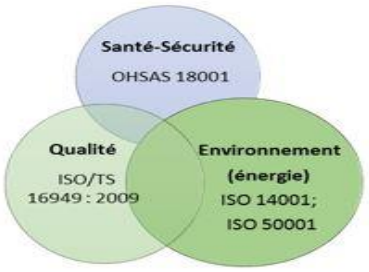
- **L'implémentation du développement durable peut passer par l'articulation et l'intégration de plusieurs systèmes de management**

De nombreux auteurs dans la littérature ont relevé au cours des trente dernières années le fait que le développement durable, tel que défini par la commission Brundtland, n'offre que très peu de voies d'opérationnalisation (BANSAL, 2002) et demeure à la fois un flou « sémantique » (LAURIOL, 2004), voire un « fourre-tout conceptuel » (MANCEBO, 2006). Du point de vue de son implémentation par les entreprises, même s'il est vrai qu'un nombre sans cesse croissant d'entités franchissent le pas, nombreuses sont celles qui s'interrogent encore à cause du caractère polymorphe et protéiforme du développement durable (GLADWIN, KENNELLY et KRAUSE, 1995 ; BOIRAL et CROTEAU, 2004 ; GHERRA, 2010). Une étude réalisée sur les entreprises américaines par BANSAL (2002) a mis en évidence une aversion de certaines d'entre elles au développement durable car elles n'arrivent pas à appréhender le concept et ignorent les modalités de sa mise en œuvre.

Un des principaux objectifs annoncés de ce travail était de développer une compréhension de l'implémentation du développement durable. Lors de l'élaboration de notre cadre théorique, la définition et la mise en perspective de ce concept en sciences de gestion nous ont permis de faire ressortir deux modalités complémentaires de mise en œuvre du développement durable : la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et le management environnemental (ME).
L'analyse approfondie de chacune des organisations étudiées nous a permis de recenser ces deux volets dans leurs politiques respectives de développement durable.

Figure n° 65 : Structuration des deux politiques de Développement Durable

Structuration de la politique QSEé de BOSCH Mondeville



Structuration de la politique Qualité et Développement Durable de LEGALLAIS

Source : Elaboration personnelle

Dans le premier cas, celui de BOSCH Mondeville, l'on constate qu'une des deux modalités est privilégiée. L'entreprise BOSCH Mondeville a placé le management environnemental au cœur de sa politique de développement durable. Il s'articule autour de deux axes : l'environnement et l'énergie. Le volet responsabilité sociale n'est que très peu développé. Il se limite à quelques actions ponctuelles et à la mise en place d'actions règlementaires. A l'inverse, il convient de relever le niveau élevé de proactivité de cette entreprise en matière de management environnemental. En plus d'avoir été un site pilote de l'ensemble du groupe, il est parmi les 100 premières entités en France à avoir obtenu la certification ISO 50001. En sus de cela, il détient une certification environnementale, ISO 14001.

L'entreprise LEGALLAIS a quant à elle mis en place une politique de développement durable qui reprend les deux modalités de mise en œuvre. Elle associe le management environnemental et la responsabilité sociétale de l'entreprise dont la fondation d'entreprise LEGALLAIS en est à la fois l'actrice majeure et la principale illustration. De cette façon, l'entreprise LEGALLAIS intègre dans sa politique l'ensemble des champs que recouvre le concept développement durable.

Au-delà du caractère idiosyncratique de chaque cas, ce premier constat corrobore ce que nous avions proposé lors de la mise en perspective de ce concept en gestion, à savoir que : les entreprises peuvent implémenter le développement durable en ayant recours au management environnemental et à la RSE. Ces deux modalités sont certes complémentaires mais pas imbriquées. Le cas de BOSCH Mondeville qui a une politique environnementale très proactive et une démarche RSE est assez illustratif de ce point de vue. Cet enseignement permet en outre de nuancer une conception du développement durable qui a été très largement et longtemps diffusée. Elle considère la responsabilité sociale de l'entreprise comme la mise en œuvre du

développement durable par les entreprises. La définition proposée par la Commission Européenne est la plus reprise de toutes celles qui vont dans ce sens.

> « *La responsabilité sociale de l'entreprise est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ».
>
> *(Commission Européenne, 2011)*[337].

En considérant la responsabilité sociale de l'entreprise comme l'unique modalité de mise en œuvre du développement durable, cette conception suppose que les deux modalités ci-dessus citées sont interdépendantes. Cette conception idyllique est à mettre en perspective avec l'intention et/ou la volonté stratégique, le secteur d'activités et la taille des entreprises.

Outre cette indication relative aux modalités de mise en œuvre du développement durable, le second enseignement se rapporte à la façon dont ces modalités peuvent être implémentées. Les organisations analysées ont opté pour une attitude volontariste en matière de développement durable. Bien au-delà d'une litanie d'actions, elles ont intégré le développement durable dans leurs systèmes de management. Les deux analyses intra-cas effectuées ont fait ressortir quelques similarités dans l'intégration et l'implémentation du développement durable dans le système de management global. Avant cette ultime étape, les deux organisations sont passées par deux étapes préalables. La première a consisté au déploiement interne d'un système de management environnemental. Les deux entreprises ont commencé par mettre en place une organisation (entité chargée du pilotage du système de management environnemental, point relais et/ou auditeur environnemental, formation et sensibilisation du personnel) ainsi que des procédures. Cette mise en place s'est fortement appuyée sur le système de management de la qualité qui possède la même architecture et dont les entreprises disposent déjà d'une riche expérience et sont accoutumées avec ses exigences. En effet, le sous-système de management de la qualité est généralement le premier système de management que les entreprises implémentent. Il est à ce jour le plus répandu. En 2016, la France dénombrait 23403 entreprises certifiées ISO 9001 contre 6695 entreprises certifiées ISO 14001 et 759 entreprises détentrices de la certification ISO 50001. La préexistence d'un système de management qualité facilite

[337] La définition de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) proposée par l'ISO 26000 est similaire à celle de la Commission. Elle définit la RSO comme « la responsabilité vis-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement » (GHOZZI-NEKHILI, GANA-OUESLATI et LABARONNE, 2015, p. 102).

assurément l'implémentation du système de management environnemental. Dans le cas de BOSCH, en sus de ces deux systèmes, un système de management de l'énergie a également été déployé.
Tous ces systèmes ne fonctionnent pas de façon éparse, ni en autarcie au sein de l'organisation. La seconde étape a consisté à les articuler au sein d'un système de management intégré qui a par la suite été incorporé au système de management global[338].

Concernant la RSE, les deux études de cas ne nous ont pas permis d'identifier des points de convergence probants en raison de la différence importance du niveau d'engagement sociétal. Au regard de l'exemple d'engagement sociétal fort que représente l'entreprise LEGALLAIS, on peut néanmoins noter qu'une des modalités d'expression et de matérialisation d'une responsabilité sociale de l'entreprise proactive est la mise en place de fondations d'entreprise.

Préconisation managériale : Les systèmes de management de la qualité (SMQ) et de l'environnement (SME) présentent de fortes similarités quant à leurs mécanismes d'implémentation et de fonctionnement. Si l'entreprise dispose d'un SMQ au moment de la définition de sa stratégie de développement durable, elle peut s'en inspirer et bénéficier d'un effet d'expérience.

- **La création de certaines entités peut être nécessaire à une meilleure implémentation du développement durable**

L'intégration du développement durable a engendré dans les deux entreprises la création d'entité en charge de son implémentation. Ces entités (direction pour le cas l'entreprise LEGALLAIS et service chez BOSCH) sont toutes les deux rattachées à leurs directions générales ; ce qui marquent l'importance stratégique que revêt le développement durable pour ces organisations. Elles pilotent le déploiement et le fonctionnement du système de management environnemental et/ou environnemental. Toutefois, comme nous l'avons dit précédemment, les systèmes de management de la qualité et de l'environnement sont rassemblés au sein d'un système de management intégré (SMI). Afin d'optimiser le fonctionnement de ce système de management intégré et dans l'optique de créer certaines synergies, les deux entreprises ont chacune crée une entité unique en charge de la qualité et du

[338] Dans la pratique, ces deux étapes se déroulent concurremment.

développement durable. Cela permet aux acteurs ayant déployé le système de management de la qualité d'implémenter celui relatif au management de l'environnement sans nécessairement repasser par un cycle d'apprentissage complet. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir deux entités distinctes car en plus de nuire à la performance du SMI, cela générerait des coûts plus importants. D'autres entités comme les relais environnementaux ou les auditeurs environnement contribuent au bon fonctionnement du SME. Certaines similitudes sont le résultat de la certification ISO 140001 qui propose une standardisation du SME. D'autres en revanche comme le rattachement à la Direction Générale ou Conseil d'Administration, la participation aux comités de direction, ou la fusion avec le service en charge de la qualité relèvent de l'intention stratégique des entreprises. A titre d'illustration, au sein de l'entreprise LEGALLAIS, avant d'être instauré en une direction, ce service était rattaché à la direction des ressources humaines. En somme, ces deux entreprises qui s'inscrivent dans le cadre d'une démarche volontariste ont rattaché cette entité aux plus hautes instances de direction.

Cette entité veille également à l'atteinte des objectifs stratégiques en matière de développement durable et supervise les autres entités de l'entreprise qui ont un rôle plus ou moins important dans l'atteinte desdits objectifs. En effet, comme on a pu le constater dans les deux cas, l'intégration du développement durable a conduit à la formulation d'objectifs stratégiques s'y rapportant. Au niveau intra-organisationnel, cela a eu des répercussions sur les objectifs de toutes les entités en charge du déploiement et de la mise en œuvre du DD. Plus une entité a un rôle prépondérant dans la mise en œuvre de la politique QSEé, plus l'impact des objectifs stratégiques en lien avec le DD sur ses objectifs est fort.

Préconisation managériale : Afin de déployer efficacement la stratégie de développement durable, il est préférable qu'une entité rattachée à la direction de l'entreprise s'y consacre pleinement. L'entreprise pourrait bénéficier des effets d'expérience et de synergie en la fusionnant avec l'entité en charge du management de la qualité.

8.2. Les enseignements se rapportant aux compétences humaines.

La deuxième catégorie de compétences sur laquelle nous avons analysé l'impact de l'intégration du développement durable est la compétence humaine. La revue de la littérature nous a permis d'identifier trois composantes pouvant permettre aux entreprises de s'adapter ou d'anticiper toute évolution des compétences humaines : le recrutement, la formation et l'externalisation.

Tableau n° 38 : Synthèse des observations relatives aux compétences humaines

Composantes	Observations BOSCH	Observations LEGALLAIS
Recrutement	L'intégration du DD n'a pas engendré de recrutement de compétences particulières. De même, il n'a pas d'influence spécifique sur le recrutement de nouveaux salariés. Les critères de recrutement restent essentiellement techniques.	LEGALLAIS n'a pas recherché de compétences à l'extérieur. Elle a plutôt procédé à un « recrutement interne » et a privilégié la formation des acteurs déjà présents dans l'entreprise.
Formation	Plutôt que de recruter, l'entreprise a fait le choix de former les anciens salariés ou ceux qui intègrent nouvellement. Certains référentiels d'emplois ont été modifiés. Ainsi, les modules en lien avec le DD ont progressivement pris une place non-négligeable dans les plans de formation. Elle est obligatoire pour les personnes désignées « relais environnement », pour les nouveaux salariés et les directeurs de départements. Cela permet à l'entreprise de maintenir toutes les activités qui constituent leur cœur de métier et qui sont en lien avec le DD ou qui ont été modifiées par celles-ci.	La formation a été le mode d'actualisation des compétences privilégié. Certaines d'entre elles revêtent un caractère obligatoire. La formation a principalement été mobilisée pour les acteurs jouant un rôle dans la conception et le déploiement de la politique qualité et développement durable. Les nouveaux arrivants dans l'entreprise suivent également des modules sur la politique qualité et DD. LEGALLAIS a eu recours à des organismes extérieurs pour certaines formations.
Externalisation	BOSCH a depuis plusieurs années externalisé les activités qui ne sont pas en lien avec ses compétences centrales. C'est dans ce cadre qu'elle fait recours à un cabinet juridique en charge d'effectuer de la veille règlementaire (incluant la législation environnementale). Il en est de même pour la valorisation des déchets qui est confiée à VEOLIA dont c'est le cœur de métier ou pour le transport. Certaines activités en lien avec le DD. Cette externalisation n'a cependant pas amoindri l'impact du DD sur les compétences humaines.	La fonction achat est une des deux activités centrales de l'entreprise LEGALLAIS. L'intégration du DD au sein de cette fonction a eu pour principale répercussion la mise en place d'une évaluation environnementale des produits. Cependant, cette évaluation a été confiée à un organisme externe. Sa réalisation en interne aurait nécessité des savoirs et aptitudes nouveaux. Son externalisation a par conséquent réduit l'impact du DD.

Source : Elaboration personnelle

D'emblée, on peut affirmer, après analyse, que la prise en compte du développement durable n'a eu aucune répercussion directe ou indirecte sur le recrutement dans les deux organisations. Elles n'ont pas recouru à des compétences en dehors des frontières de l'entreprise pour implémenter le développement durable en leur sein.

En revanche toutes les fois que nous avons demandé aux acteurs interrogés des deux entreprises : Comment l'entreprise a-t-elle développé vos compétences ou comblé un besoin en matière de compétences ? La réponse systématique de ceux-ci était : la formation. Dans les deux entreprises, la formation a été le levier privilégié pour le développement des compétences individuelles. Cela est d'ailleurs en cohérence avec ce que nous avions identifié dans la littérature et corroborent les propos de PALIER (1999)[339]. Les travaux de LOUFRANI-FEDIDA (2006) portant sur l'articulation des compétences et la mise en place du management par projets montrent également de façon probante que les entreprises privilégient la formation pour développer les compétences de leurs salariés.

Les deux entreprises proposent à leurs salariés deux types de formation : des formations techniques, c'est-à-dire liées aux spécificités de chaque métier, et des formations transversales (management, conduite de réunions, hygiène, sécurité, développement durable, etc.). La seconde catégorie est celle qui est commune aux deux cas. Compte tenu de la nature de son activité (négoce), LEGALLAIS dispose essentiellement des commerciaux (près de 60 % de ses effectifs), d'agents d'entrepôts (logistique), d'acheteurs et d'agents exerçant des fonctions supports. La première catégorie est relativement absente. La formation en matière de développement durable peut être réalisée en interne et/ou par des organismes spécialisés. Dans le cas du site de BOSCH Mondeville qui appartient à un très grand groupe, les formations certifiantes et/ou diplômantes, y compris celles en lien avec le développement durable, sont réalisées par l'institut de formation du groupe BOSCH. L'entreprise LEGALLAIS quant à elle eu recours à des organismes extérieurs pour les formations diplômantes (Ecole de commerce, Université, Chambre de Commerce et d'Industrie, etc.). Dans les deux cas, seuls les acteurs jouant un rôle important dans la conception et le déploiement de la politique qualité et développement durable ont eu recours à des formations diplômantes plus ou moins longues. L'implémentation du développement durable a nécessité pour ceux-ci une actualisation plus importante de leurs compétences individuelles, c'est-à-dire bien au-delà des sessions de formations ponctuelles ou de journées de sensibilisation. C'est par exemple le cas de la Directrice Qualité et Développement Durable de l'entreprise LEGALLAIS qui a eu recours à

[339] PALIER (1999) « la formation est le premier facteur de développement des compétences individuelles ».

une formation de Master en RSE et Développement Durable au sein d'une Ecole de commerce de la Région.

Pour le reste des acteurs de chacune des organisations, il y a eu deux types de formation : des actions de sensibilisation et des formations obligatoires. Elles n'ont pas excédé plus de 30 jours cumulés par acteur. Certaines journées de sensibilisation ont été insérées dans les plans de formation des deux entreprises. Elles portent sur des thématiques généralement désignées par l'entité en charge de la qualité et du développement durable. Les acteurs sont vivement encouragés par leurs directions à s'y impliquer. Les formations obligatoires quant à elles s'inscrivent le plus souvent dans le cadre des exigences liées à la certification. La nature et les thèmes de ces formations varient en fonction du rôle des acteurs dans le déploiement et l'animation du système de management environnemental. Au-delà de ces formations « ciblées », des journées d'information et de sensibilisation à l'endroit de l'ensemble du personnel sont obligatoires. L'inter-cas de l'entreprise BOSCH précise expressément cela lors du processus de certification ISO 50001.

Autre point commun en matière de formation, les deux entreprises ont mis en place une formation courte sur leur politique de développement durable pour tous les nouveaux salariés afin que ceux-ci s'en imprègnent. L'insertion de ce module dans le parcours d'intégration vise à donner aux nouveaux arrivants, des clés de décryptage de la politique de développement durable de l'entreprise. Elle leur montre l'importance que l'entreprise accorde à cette démarche.

L'analyse des cas BOSCH et LEGALLAIS nous conduit à reconnaitre la formation comme le principal levier de la mise en œuvre du développement durable. Si les acteurs ne disposent pas de connaissances et d'aptitudes nécessaires, en dépit d'une volonté stratégique fermement affichée, l'implémentation du développement durable sera difficile, voire impossible. L'objectif principal de la formation est de permettre à l'ensemble des acteurs de l'entreprise d'acquérir un langage et une approche de travail communs. La mise en œuvre d'une stratégie de développement durable en entreprise nécessite des compétences qui s'étendent au-delà de la simple connaissance de ce concept. Le concept de développement durable étant à la fois polysémique, polymorphe et protéiforme, la formation permet surtout de contextualiser sa mise en œuvre en l'adaptant en fonction des caractéristiques de l'entreprise (la taille, secteurs d'activités, etc.). La connaissance de l'entreprise est donc un atout pour l'intégrer plus facilement et plus efficacement dans les processus, dans les méthodes et dans les différentes composantes de l'entreprise.

La prééminence de la formation sur le recrutement dans les deux organisations permet également à celles-ci de minimiser le risque d'aboutir à un recrutement « raté ». En effet, un processus de recrutement mal adapté, une mauvaise intégration du candidat, une mauvaise prise en compte du contexte conjoncturel de l'entreprise par le candidat sont autant de facteurs de risque qui peuvent altérer la qualité d'un recrutement[340]. De plus, le recrutement et a *fortiori* l'échec d'un processus d'embauche, génèrent un coût supplémentaire pour l'entreprise[341] et peuvent avoir une incidence négative sur l'implémentation de la politique de développement durable. Plutôt que de recruter des personnes dont on ne maîtrise pas avec exactitude la durée du parcours de professionnalisation[342] et surtout qui ne connaissent pas l'entreprise, c'est-à-dire son organisation, son fonctionnement, ses valeurs et sa culture d'entreprise, LEGALLAIS et BOSCH ont opté pour la formation des personnes qui s'en sont déjà imprégnées. En effet, il est plus facile pour un salarié d'adhérer à une nouvelle valeur que pour une nouvelle recrue de découvrir et d'adhérer simultanément et dans des délais généralement très courts à plusieurs valeurs qui lui sont nouvelles et étrangères (sept valeurs dans les cas de BOSCH).

Le choix opéré par ces deux organisations est conforme à ce que préconise la littérature en gestion des ressources humaines, à savoir : privilégier le recrutement « interne » avant de rechercher des compétences hors de l'entreprise (FOURNY, 2007 ; WAXIN et BARMEYER[343], 2008 ; CADIN et al., 2012).

La troisième option à laquelle les entreprises auraient pu adhérer dans le cadre de l'implémentation du développement durable est l'externalisation. Aucune activité centrale

[340] Une étude de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) publiée en 2015 portant sur des données collectées en 2011 évalue le taux de recrutement « raté », c'est-à-dire n'allant pas au bout de la période d'essai, à 12%. Dans son étude annuelle sur le Taux d'Echec du Processus d'Embauche (TEPE), le Cabinet Mozart Consulting évalue, en tenant compte du même critère, ce taux à 18,2% en 2016. Au vu de ces résultats, force est de constater que l'échec du recrutement est véritablement une réalité à laquelle sont confrontées de très nombreuses entreprises. Cela renforce la nécessité de recourir à la formation plutôt qu'au recrutement lorsque les deux options sont possibles.

[341] Le Cabinet Mozart Consulting estime le coût d'un échec entre 50.000 et 100.000 euros pour un cadre moyen. Le coût d'un échec de recrutement comprend des coûts directs (honoraires des prestataires en charge du recrutement, coûts de la formation, charges sociales, rémunérations du salarié, visite médicale, mutuelle, coûts de la rupture, coûts liés à la reprise du processus de recrutement, etc.) et des coûts indirects (démotivation de l'équipe, surcharge de travail pour les collègues qui récupèrent les taches du salarié ayant démissionné, dégradation potentielle de l'image de l'entreprise, etc.).

[342] PEMARTIN (2005) définit le parcours de professionnalisation comme la durée nécessaire à un nouveau salarié pour qu'il s'intègre pleinement dans l'entreprise et monte en puissance du point de vue de l'expression de ses compétences.

[343] Pour les auteurs le recrutement interne présente plus d'avantages que le recrutement externe car il motive les salariés, permet une meilleure évaluation de leurs compétences et connaissances ainsi que leur évolution au sein de l'entreprise. De plus, il est moins coûteux que les recrutements externes puisque l'employé connaît déjà les produits, les personnes et la culture de l'entreprise.

découlant de la mise en œuvre de la politique de développement durable n'a été externalisée par les entreprises BOSCH et LEGALLAIS. Les principales activités qui structurent les politiques de développement durable ont été maintenues en interne. Les deux organisations ont privilégié le développement et/ou l'actualisation des compétences par le truchement de la formation. De même, aucune activité de la chaîne de production n'a été externalisée du fait de la prise en compte du développement durable. Seules les activités ne faisant pas partie de leurs champs de compétences ont été externalisées et sont réalisées par des entreprises dont c'est la spécialité. Dans les deux cas, les entreprises prestataires choisies jouissent d'une notoriété et d'une crédibilité notoires en matière de respect de l'environnement, et plus globalement de développement durable. Ce choix est à la fois l'assurance d'une qualité et renforce la crédibilité de la politique de développement durable des entreprises BOSCH et LEGALLAIS. Il convient tout de même de relever que seules des activités périphériques et peu importantes quantitativement ont été sous-traitées. En revanche, le bénéfice tiré par la réalisation de celles-ci par des entreprises dont la notoriété en matière de développement durable est avérée et indéniable. Ce choix nous parait en outre judicieux d'un point de vue comptable car plutôt que d'investir financièrement et temporellement dans la formation des salariés pour des activités marginales et à faible valeur ajoutée, ces deux organisations ont préféré recourir à la sous-traitance dont le coût est moins important. Dans le cas de l'entreprise BOSCH, l'externalisation du traitement de certains déchets a même été une source de revenus supplémentaires dans le cadre de leur revalorisation.

Au cours de l'analyse théorique de l'implémentation du développement durable (*cf.* chapitre 3), nous avions identifié deux leviers permettant de développer et/ou d'actualiser en interne les compétences humaines : la formation et le recrutement. L'externalisation était envisagée comme une alternative à ceux-ci. Il ressort de la confrontation des données empiriques et de leur analyse que la formation et l'externalisation sont mobilisées conjointement. L'importance de ces activités (centrales ou périphériques), leurs coûts et la préexistence en interne des compétences nécessaires à leur réalisation sont les principaux critères de décision. Cette analyse nous conduit à émettre la préconisation managériale suivante :

Préconisation managériale : La réussite de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable passe par le personnel. La maîtrise de l'entreprise est un atout pour cette implémentation. De ce fait, la formation et le recrutement interne sont deux éléments clés à

privilégier. Dans le cadre d'un recrutement externe, l'entreprise devrait d'emblée recruter des personnes correspondant à ses nouvelles valeurs et aspirations.

En somme, les analyses intra-cas et leur synthèse (inter-cas) mettent en évidence le rôle déterminant de la gestion des ressources humaines dans l'implémentation du développement durable. Nous pouvons même affirmer qu'elle constitue un des facteurs clés de succès pour les deux organisations étudiées. La gestion des ressources humaines est une dimension essentielle à prendre en compte lors de la mise en œuvre du développement durable. Or, comme le stipule PICHAULT et NIZET (2000, p. 128), la compétence est le « pivot de la gestion des ressources humaines », d'où son importance et sa centralité dans notre analyse de l'impact de la mise en œuvre du développement durable sur les ressources humaines. La mise en lumière du rôle essentiel de la gestion des ressources humaines dans l'implémentation du développement durable au sein des entreprises BOSCH et LEGALLAIS vient conforter les conclusions auxquelles sont parvenus de nombreux chercheurs travaillant sur la gestion de projet[344]. Elle rejoint notamment les travaux de CHARUE-DUBOC (2000) qui ont montré « qu'un des points clés à prendre en considération dans la gestion conjointe des compétences et des projets est la gestion des ressources humaines ». L'enseignement supplémentaire qu'apportent nos résultats se rapporte à l'importance des leviers de la gestion des ressources humaines (formation et externalisation) dans le cadre de l'implémentation du développement durable. La convergence des résultats auxquels nous avons abouti dans les deux études de cas nous permet de considérer la formation et l'externalisation comme les réponses organisationnelles et managériales privilégiées pour l'actualisation et le développement des compétences nécessaires à une mise en place réussie du développement durable au sein des entreprises.

8.3. Les enseignements se rapportant aux compétences de production.

Les compétences de production concernent celles mobilisées pour la gestion et le fonctionnement de la chaîne de production. Les composantes qui leur sont rattachées sont : la recherche et développement, la fabrication, les achats et approvisionnements, et la technologie. L'entreprise LEGALLAIS a pour activité principale le négoce. Elle achète auprès de fournisseurs et/ou de fabricants des produits qu'elle revend. Ces produits sont commercialisés soit sous la marque de l'entreprise soit sous celles des fabricants. Cette entreprise n'est donc

[344] Dans le cadre des deux organisations étudiées, le projet a consisté à mettre en place une politique de développement durable.

pas concernée les activités de recherche et développement, ni par la fabrication et encore moins par les technologies utilisées le long de la chaîne de production. Par contre, les achats et approvisionnements sont au cœur de son *business model*. C'est l'unique activité que les deux entreprises ont en commun. Notre analyse comparative ne portera que sur cette composante. Il n'en demeure pas moins que les observations spécifiques au cas BOSCH peuvent servir d'exemple ou de base de réflexion pour des entreprises ayant une activité similaire.

Tableau n° 39 : Synthèse des observations relatives aux achats et approvisionnements

Composantes	Observations BOSCH	Observations LEGALLAIS
Achats et approvisionnements	Afin d'intégrer le développement durable sur l'ensemble de son réseau de valeur, l'entreprise a mis en place certains critères liés au DD dans la liste des critères de référencements. Parmi ces critères figure l'existence du politique de développement durable. Parallèlement, elle a réalisé 471 audits environnementaux auprès de ses fournisseurs entre 2010 et 2015. Ces audits visaient à vérifier l'effectivité de la démarche des fournisseurs audités. Des critères ont également été listés pour apprécier les produits proposés par les prestataires.	L'entreprise a mis en place d'évaluation et de critères de sélection des fournisseurs en matière de développement durable. Elle fait signer à ses fournisseurs une charte du fournisseur par laquelle ces derniers s'engagent à prendre en compte la dimension environnementale. En interne, une charte de l'acheteur durable a été édictée. Elle réaffirme la volonté de LEGALLAIS d'intégrer le développement durable dans la fonction « achat » en privilégiant la recherche de produits respectueux de l'environnement.

Source : Elaboration personnelle

Le premier enseignement que nous pouvons tirer est relatif à la volonté des deux entreprises de s'assurer de la prise en compte du développement durable sur l'ensemble de leurs réseaux de valeur. Elles ont mis en place des audits, des grilles et des contrôles pour s'assurer de l'effectivité[345] de la démarche de leurs fournisseurs et du respect de certaines règles. Cela est d'autant plus important que le non-respect de la législation par certains fournisseurs ou leur non

[345] Il est important de distinguer l'effectivité et de la pertinence. Ces contrôles ont pour buts de vérifier que les fournisseurs ont bel et bien une politique de développement durable et qu'ils respectent certaines dispositions légales. En revanche, ils n'ont pas pour objectif d'apprécier la qualité de leurs politiques ni de les évaluer.

prise en compte du développement durable peut avoir des répercussions sur l'image des entreprises[346] qui ont recours à ceux-ci, voire provoquer une remise en cause de leurs démarches de développement durable. L'exemple de l'entreprise NIKE exposé dans l'encadré 6 en est une illustration probante. C'est à ce titre que KYTLE et RUGGIE (2005), puis IGALENS et TAHRI (2017) parlent de « risque RSE ». Nous préconisons fortement aux entreprises voulant implémenter le concept de développement durable de ne pas limiter leurs contrôles aux aspects liés aux produits.

Le deuxième point commun se rapporte à l'attention qu'ont accordé les deux entreprises à la qualité de leurs intrants. Pour matérialiser la prise en compte du développement durable par le truchement de leurs offres commerciales, les deux entreprises ont progressivement intégré cette préoccupation en amont. Elles ont établi des critères d'achats (charte de l'acheteur chez LEGALLAIS) qui prônent le respect de l'environnement. Les exigences en la matière varient selon les références. Néanmoins, à coûts et performances similaires, le respect de l'environnement est un critère de choix déterminant. Il est nécessaire de produire un bien plus respectueux de l'environnement sans compromettre ses caractéristiques techniques.
Enfin, les deux entreprises ont également intégré les préoccupations environnementales dans leurs achats indirects (hors chaîne de production). C'est d'ailleurs ce par quoi elles ont commencé.

En résumé, nous pouvons affirmer que les achats et approvisionnements constituent une fonction pivot car lorsque le développement durable y est bien pris en compte, l'entreprise peut en aval extérioriser sa démarche grâce aux produits qu'elle commercialise. C'est également en achetant des produits moins polluants (parc automobile, consommables, intrants, etc.) qu'elle réduit son empreinte écologique. C'est en cela que nos observations soutiennent et renforcent celles de plusieurs auteurs dans la littérature qui ont mis en évidence le rôle majeur de la fonction « achat » dans la mise en œuvre du concept de développement. Parmi ceux-ci, on compte WEILAND (2009) qui a identifié la fonction « achat » comme un « levier de changement stratégique » pouvant être actionné par les entreprises désireuses d'implémenter le concept de développement durable.
Après analyse, nous nuancerons néanmoins les propos de WEILAND car de notre point de vue, la fonction « achat » peut avoir un « effet levier ». Elle peut démultiplier les bénéfices du

[346] GARBERG et FOMBRUN (2006) considère qu'une « image responsable » est un actif immatériel important pour les entreprises.

développement durable comme cela a été démontré dans les lignes précédentes ou les anéantir lorsque ce concept est mal implémenté par l'entreprise ou par un des maillons de son réseau de valeur. Cela est d'autant plus vrai quand la fonction « achat » occupe une place prépondérante dans le modèle d'affaires.

Préconisation managériale : Une importance stratégique doit être accordée à la fonction « achats » dans le cadre de la politique de développement durable. Il est nécessaire de ne pas se limiter qu'à la qualité des intrants. L'entreprise doit aussi s'assurer qu'elle travaille avec des fournisseurs véritablement engagés et respectueux de la législation sociale et environnementale. Deux niveaux d'intégration doivent donc être envisagés : les intrants et le réseau de valeur.

8.4. Les enseignements se rapportant aux compétences marketing.

Notre analyse sur les compétences marketing a été articulée autour de deux composantes : la commercialisation et la communication. Lors de l'élaboration du cadre théorique, les compétences marketing ont été définies comme celles mobilisées pour mettre en valeur et commercialiser les produits. Les compétences marketing permettent à l'entreprise d'instaurer et/ou de pérenniser une relation d'échange avec ses parties prenantes.
Le tableau suivant résume les observations faites pour chacune des composantes dans les entreprises BOSCH et LEGALLAIS.

Tableau n° 40 : Synthèse des observations relatives aux compétences marketing

Composantes	Observations BOSCH	Observations LEGALLAIS
Commercialisation	L'entreprise BOSCH évolue dans un secteur très conventionnel caractérisé par des circuits de distribution courts ainsi que des mécanismes de commercialisation très précis. L'intégration du DD n'a aucunement modifié les circuits de distribution de l'entreprise, ni ces mécanismes de commercialisation. En revanche, la prise en compte du DD a permis à l'entreprise d'accéder à de nouveaux marchés grâce à l'élargissement de son offre commerciale. L'entreprise a notamment	La prise en compte du DD a eu un impact double sur la commercialisation. Il a eu des répercussions sur son offre commerciale, notamment avec la mise en avant des produits dits « écoresponsables ». Pour accéder à ce marché spécifique et mieux mettre en valeur ses produits, l'entreprise LEGALLAIS a créé une boutique en ligne dédiée à leur commercialisation. Dans le cas de cette entreprise, la prise en compte du développement durable a eu des répercussions tant sur l'offre de produits que sur leur méthode de commercialisation.

	conquis le marché du vélo électrique dont elle détient une part de marché significative.	
Communication	Au niveau interne, BOSCH communique de façon intensive sur sa démarche et ses actions en matière de DD. L'entreprise utilise tous les supports de communication possible à cette fin. Au niveau externe, la prise en compte du DD n'a pas eu de répercussions sur la stratégie de communication commerciale. Par contre, elle a eu des répercussions sur la communication institutionnelle. La communication interne est plus proactive que la communication externe.	Le développement durable est devenu un axe majeur de la communication interne de l'entreprise depuis son intégration stratégique. Du point de vue externe, le DD a eu un impact tant sur la stratégie de communication institutionnelle que sur la stratégie commerciale. La communication externe en matière de développement durable est beaucoup plus proactive que celle de l'entreprise BOSCH.

Source : Elaboration personnelle

- **La commercialisation comme moyen de matérialisation de la prise en compte du développement durable**

Deux aspects ont été mis en évidence lors de l'analyse théorique de cette composante : l'offre produits et les méthodes de commercialisation. La proposition émise à l'issue de cette analyse stipulait que la prise en compte du développement durable aurait des répercussions tant sur l'offre de produits que sur leurs méthodes de commercialisation. L'étude empirique nous a permis d'observer certaines similarités pouvant nous permettre de tirer des premiers enseignements.

La principale similarité est inhérente à l'analyse de l'évolution de l'offre de produits des deux entreprises. En intégrant le développement durable dans leurs stratégies respectives, BOSCH et LEGALLAIS ne se sont pas limitées à des modifications organisationnelles ou managériales comme celles qui ont jusque-là été décrites et analysées. Ces deux entités ont matérialisé leur volonté de prendre en compte le développement durable en modifiant dans le fond et/ou sur la forme leurs offres de produits. Pour parvenir au même résultat, ces entreprises ont utilisé deux modalités différentes. Dans le cas de l'entreprise BOSCH, l'offre commerciale a été élargie grâce à l'intégration de plusieurs produits « verts » dont le plus emblématique est l'*e-bike* (vélo

électrique). De la même manière, de nombreuses pièces, soit destinées aux véhicules électriques ou soit visant à réduire l'impact environnemental sont dorénavant fabriquées sur le site de Mondeville. S'il est vrai que dans certains cas, cela résulte de la demande des constructeurs automobiles qui ont intégré très tôt la dimension environnementale, dans d'autres cas, elle émane de la volonté de l'entreprise[347]. D'ailleurs, toutes les fois que nous avions interrogé nos interlocuteurs pour savoir si l'intégration du développement durable dans l'offre commerciale était due à l'évolution des exigences des clients ou découlait de la volonté de l'entreprise, nos interlocuteurs ont eu du mal à délimiter cette frontière. En revanche, il apparait clairement que l'intensité de l'engagement est une décision volontaire de l'entreprise. La commercialisation de produits plus respectueux de l'environnement est la résultante de la prise en compte du développement durable en amont de la chaîne de valeur, notamment au niveau de la recherche et développement. Cette commercialisation a favorisé l'accès à de nouveaux marchés et par conséquent, l'atteinte de nouvelles cibles. Dans le cas de l'*e-bike,* la démarche proactive de cette entreprise lui a surtout permis d'être parmi les pionniers, de s'installer en tant qu'un des leaders dans cette branche d'activité et d'ainsi bénéficier d'une rente. Aujourd'hui, plusieurs constructeurs automobiles ont recours à l'entreprise BOSCH pour des projets spécifiques en raison de la proactivité de sa démarche environnementale. C'est d'ailleurs pour cette raison que BOSCH a été sélectionnée pour l'expérimentation en vue de la commercialisation du camion « fuel-gaz »[348]. Les secteurs des véhicules électriques, de vélos électriques, du photovoltaïque sont autant de nouveaux marchés auxquels l'entreprise BOSCH a pu accéder grâce à la prise en compte du développement durable.

L'entreprise LEGALLAIS a elle aussi matérialisé son intégration stratégique du développement durable par le truchement de son offre commerciale. Pour cela, elle a commencé par faire évaluer toutes ses références par un organisme certificateur, l'AFNOR. Cette évaluation réalisée en 2010 a permis d'identifier 1903 produits dont les caractéristiques correspondaient aux critères du label « éco-responsables ». Ceux-ci ont été labelisés et mis en valeur de façon très spécifique dans l'offre commerciale à l'aide de pastilles. Le nombre d'articles éco-responsables n'a cessé de croître considérablement pour atteindre 4471 références labélisées en 2015, soit une hausse de 134,94%. Cette augmentation découle de la volonté de l'entreprise d'accroître la part de produits « éco-responsables » dans son offre globale. LEGALLAIS a été

[347] Dès 2010, le groupe BOSCH consacrait déjà 45 % de son budget R&D, soit 1 milliard 350 millions d'euros, dans la recherche et le développement de technologies « vertes ». En 2015, ce montant s'élevait à plus de 3 milliards d'euros.

[348] Le projet du camion « fuel-gaz » a été détaillé lors de l'étude intra-cas consacré à l'entreprise BOSCH.

la première dans son secteur d'activités a adopté cette démarche. Cette prise en compte du développement durable permet à l'entreprise de répondre à des appels d'offres du secteur public qui a placé le développement durable au centre de ses préoccupations. Plusieurs lois et autres textes règlementaires imposent depuis quelques années l'utilisation de matériaux dotés d'une forte qualité environnementale dans la construction et la réhabilitation des édifices publics. Or, l'Etat est un maitre d'ouvrage non négligeable du point de vue de son parc immobilier et des projets de constructions (logements sociaux, bâtiments administratifs, édifices culturels et sportifs, etc.). Hormis le secteur public qui représente une part importante du domaine de la construction, les entreprises privées et même les particuliers sont de plus en plus incités, et dans certains cas contraints, à intégrer la dimension environnementale dans les constructions. Cette prise en compte du développement durable et sa mise en avant a dans un premier temps été une compétence distinctive pour cette entreprise vis-à-vis du secteur public avant de devenir un facteur clé de succès depuis son instauration en tant que règle. Toutefois, la proactivité et le degré d'intégration demeurent deux éléments de différenciation. En revanche, dans les secteurs où cela n'est pas un préalable, cette mise en valeur reste une compétence distinctive. En sus de cela, de plus en plus de citoyens désirent construire des habitations respectueuses de l'environnement. Le gouvernement français envisage d'ailleurs de mettre en place d'ici 2020 des mécanismes d'incitations allant dans ce sens. A l'inverse, des pénalités seraient envisagées pour celles n'intégrant pas ces préoccupations. Cela représenterait une opportunité de croissance pour cette entreprise ainsi que pour toutes celles du marché de la construction.

En somme, il ressort de la mise en perspective des observations faites dans les deux entreprises qu'elles ont fait le choix de matérialiser leur prise en compte du développement durable. Toutefois, cette décision d'intégrer le développement durable dans l'offre commerciale ne se résume pas seulement à la volonté de concrétiser la démarche de l'entreprise, elle répond aussi à une dimension économique. Dans les deux cas, la mise en avant de ces produits a permis d'accéder à des marchés et/ou des cibles plus ou moins sensibles à cette problématique. Les deux organisations ont adapté leurs investissements financiers en fonction du potentiel que regorgent ces marchés. D'où la nécessité d'étudier préalablement ce marché et de moduler l'impact sur l'offre commerciale en fonction des résultats de ladite étude. BOSCH investit par exemple plus de 45% du son budget de R&D dans les technologies vertes parce que la réduction des émissions de CO_2 et des particules fines est enjeu majeur de l'industrie automobile pour les prochaines décennies. De même, de plus en plus de consommateurs manifestent la volonté

d'utiliser des moyens de transport moins polluants. Tous ces facteurs justifient la forte intensité de l'impact de la prise en compte du développement durable sur son offre commerciale.

Préconisation managériale : L'offre commerciale est un des moyens dont dispose l'entreprise pour matérialiser son engagement et partager ses nouvelles valeurs au public (clients et prospects). La prise en compte du développement durable peut passer par une ample modification de l'offre commerciale ou par sa révision (retrait de certaines références).

- **La communication interne : support indispensable et maillon essentiel de l'implémentation du développement durable**

D'après BROWN et EISENHARDT (1977), une communication intensive au sein d'une organisation, spécifiquement lors de la mise en place d'un projet, est indispensable pour la réussite de celui-ci.
Dans les deux cas analysés, la communication interne a été très proactive et pleinement mobilisée pour faciliter et accompagner l'intégration stratégique du développement durable. Elle a permis d'informer, de sensibiliser et de fédérer tous les acteurs internes autour de cette préoccupation, de la démarche de l'entreprise et de ses actions. Pour ce faire, les deux entreprises ont eu recours aux mêmes supports et utilisé les mêmes méthodes. Tous les outils ainsi que les techniques classiques de communication interne recensés lors de la revue de la littérature ont été identifiés dans les deux entités lors des études de cas. BOSCH et LEGALLAIS ont conjointement exploité trois supports de communication.

Premièrement, la diffusion régulière d'artefacts (rapports, journaux d'entreprises, livrets d'accueil et/ou d'intégration, affiches, plaquettes, fiches, etc.). La documentation a été utilisée pour la diffusion d'informations ne nécessitant pas d'actualisation rapide et s'adressant à tous les acteurs. Certains documents ont été conçus dans le cadre d'un management participatif. Comme on a pu l'observer dans les deux études intra-cas, le support écrit a occupé une place centrale dans le dispositif de communication. Ce choix est en cohérence avec la littérature se rapportant à la communication interne, notamment avec les résultats auxquels sont parvenus LOUFRANI (2006)[349] qui mettent en avant le rôle que peuvent jouer ces artefacts dans le processus de compréhension des acteurs dans le cadre de la mise en place de projet. Nos

[349] L'auteure a également fait référence à d'autres travaux comme ceux de CHANAL (2000) qui aboutissent également à la même conclusion dans le cadre du management de projet.

observations sont en accord avec ces résultats et nous permettent d'affirmer que l'implémentation du développement durable dans les organisations ne constitue pas une exception. Lors de la mise en place du développement durable, comme pour tout projet, la documentation est un support central du dispositif de communication interne qui à son tour contribue à la réussite de cette implémentation.

Deuxièmement, les deux entités ont utilisé les technologies de la communication (intranet, affichage digital, mailing, vidéos, etc.) pour diffuser des informations aux acteurs internes de l'entreprise. Ces outils offrent quasiment les mêmes potentialités que les premiers outils mais permettent en plus d'atteindre dans des délais rapides les destinataires des messages et surtout d'actualiser en temps réel les informations. En revanche, un nombre limité de personnes, notamment ceux travaillant sur les chaines de production (BOSCH) et dans le magasin de stockage (LEGALLAIS), n'ont pas accès voire très peu à ces outils ; d'où la nécessité d'associer les deux supports de communication.

Dans ces deux entreprises, le recours à ces outils (documentation et technologies de l'information) est antérieur à la volonté d'intégration du développement durable. La communication interne n'est pas l'apanage du développement durable. Bien au contraire, l'implémentation du développement durable a été facilitée par la préexistence du dispositif de communication interne et par la maîtrise de ces outils.

Enfin, BOSCH et LEGALLAIS ont toutes les deux eu recours à des rencontres thématiques[350] (journées de sensibilisation, journée de l'environnement, conférences, ateliers, séminaires, etc.). Cette troisième alternative est sans doute la plus interactive. Cependant, elle n'est pas permanente. Ces rencontres sont organisées de façon périodique ou pour des occasions spécifiques. A la différence de la documentation et des technologies de l'information et de la communication qui sont des instruments au service de la communication interne[351], les rencontres thématiques privilégient les échanges autour des axes des politiques respectives de développement durable. Ces interactions permettent de construire un sens commun, indispensable à l'intégration stratégique du développement durable et à son implémentation. C'est surtout en cela que la communication interne a été un atout majeur dans la mise en place

[350] En 2014, l'entreprise LEGALLAIS a par exemple organisé 24 évènements internes.
[351] A ce propos, GIORDANO (1995, p. 49) qui parle de vision instrumentale de la communication affirme que « communiquer équivaut à transmettre des informations ».

du concept de développement durable dans les deux organisations analysées. Malheureusement, plusieurs organisations n'appréhendent la communication interne que sous sa vision instrumentale. Dans les quatre études de cas structurant ses travaux, LOUFRANI-FEDIDA (2006, p. 382) en faisait le constat. D'où nous formulons la préconisation managériale suivante :

Préconisation managériale : La communication interne doit être un vecteur privilégié pour modifier et/ou entretenir au sein de l'entreprise ses nouvelles valeurs environnementales et sociales, et fédérer les salariés autour de sa démarche.

- **La communication externe : entre nécessité et suspicion d'écoblanchiment**

La communication externe est l'interface entre l'entreprise et ses parties prenantes externes. Notre analyse de la communication externe a essentiellement porté sur deux aspects : la communication institutionnelle et la communication commerciale.

La communication institutionnelle concerne toutes les opérations de communication mise en place par une entreprise dans le but de se construire une image positive et/ou de la renforcer. Elle se distingue de la communication commerciale qui porte directement sur les produits et services.

Dans le cadre de l'implémentation du développement durable, la communication institutionnelle vise à construire et/ ou à conforter l'image d'une entreprise responsable, citoyenne et respectueuse de l'environnement.

Dans les deux cas, les entreprises ont eu une communication institutionnelle très proactive, signe de leur volonté de promouvoir leurs politiques de développement durable et de mettre en avant leurs réalisations. Le rapport annuel de développement durable est le principal support de communication institutionnelle en la matière. BOSCH a publié son premier rapport environnemental en 1998 et LEGALLAIS en 2009, soit depuis qu'elle a intégré stratégiquement le développement durable. L'entreprise LEGALLAIS publie également chaque année le rapport de sa fondation d'entreprise qui est complémentaire à son rapport de développement durable. A ces rapports spécifiques, s'ajoutent des sites internet dédiés à l'explicitation de leurs démarches environnementales et à l'exercice de leur responsabilité sociale. De ce point de vue, les deux entreprises vont bien au-delà de leurs obligations légales. Ces rapports très détaillés et ces sites riches en données sont une puissante source d'informations pour leurs parties prenantes externes. Ils ont d'ailleurs été des sources d'informations très importantes qualitativement et

quantitativement. Ces rapports et sites internet nous ont permis de comprendre et d'analyser longitudinalement et en profondeur la démarche de chacune des entreprises. De manière générale, ces informations permettent aux parties prenantes externes de s'informer, de comprendre voire d'adhérer à la démarche entreprise par chaque organisation. Cela contribue à la réduction du risque d'asymétrie informationnelle et concourt à la construction et au maintien d'un lien de confiance entre l'entreprise et son environnement externe. Les deux entités étudiées ont réussi à se doter d'une image d'entreprises vertueuses en matière de développement durable parce qu'elles communiquent intensivement sur les actions qu'elles ont effectivement mises en œuvre. En résumé, nous pouvons conclure au terme de nos observations (intra-cas) et à l'issue de notre analyse qu'une communication institutionnelle proactive en matière de développement durable est un atout. A la différence de la communication commerciale, essentiellement la publicité, à laquelle on peut quelques fois être exposée involontairement, les destinataires de la communication institutionnelle sont des personnes qui manifestent un intérêt plus ou moins grand pour la démarche de développement durable de l'entreprise. Les rapports et les sites internet sont mis à la disposition de ceux qui veulent les consulter, d'où l'importance de leur fournir des informations suffisamment riches et pertinentes pour accroître leur intérêt. En revanche, il vaudrait mieux ne pas communiquer sur des aspects dont l'effectivité n'est pas avérée au risque de rompre le lien de confiance établi ou de susciter une réaction de méfiance ; ce qui est contraire aux objectifs de la communication institutionnelle.

Préconisation managériale : La communication institutionnelle, notamment *via* le rapport de développement durable, doit être le moyen privilégié pour valoriser la démarche et les nouvelles valeurs de l'entreprise auprès de toutes ses parties prenantes.

Si la proactivité peut être considérée comme un atout en matière de communication institutionnelle, il ressort de nos études de cas qu'à l'inverse les deux entreprises ont opté pour intégrer au strict minimum, voire pas du tout, le développement durable dans la communication commerciale. En effet, en raison d'un nombre sans doute trop élevé d'entreprises ayant utilisé l'argument écologique dans leur communication publicitaire de façon excessive ou inappropriée, une suspicion d'écoblanchiment couramment appelé « *greenwhasing* » pèse dorénavant sur les entreprises. Afin de ne pas annihiler les efforts réellement entrepris, BOSCH a fait le choix de ne pas intégrer le développement durable dans sa stratégie commerciale. Toutefois, on peut supposer que du fait qu'elle soit perçue comme une entreprise vertueuse et respectueuse de l'environnement, grâce à sa communication institutionnelle proactive, les

consommateurs peuvent déduire qu'il en est de même pour ses produits. L'entreprise LEGALLAIS a procédé différemment pour réduire le risque d'accusation d'écoblanchiment. Elle a inséré dans son principal support de communication commerciale, c'est-à-dire son catalogue, des pastilles « éco-conformes » à côté des produits identifiés comme respectueux de l'environnement par un organisme dont la crédibilité et la notoriété sont publiques. En utilisant le label de l'AFNOR, l'entreprise LEGALLAIS se protège en partie. Il convient également de préciser que le risque d'accusation de « greenwhasing » ou le degré de suspicion varie en fonction de la taille des entreprises, de leurs secteurs d'activités et de certains facteurs contingents (historique de l'entreprise, du dirigeant, etc.). Les entreprises de grandes tailles et celles du secteur industriel (pétrolier, chimique, agricole, etc.) par exemple sont plus exposées à ce risque. La communication commerciale est donc à adapter en fonction de tous ces éléments. Il est nécessaire d'en évaluer son bénéfice et ses risques. Il n'y a pas dans l'absolu d'attitude propice en matière de communication commerciale.

En somme, nous pouvons dire que l'impact du développement durable sur la commercialisation et la communication est consécutif à l'intégration en amont du développement durable. Ces deux composantes sont le reflet de l'implémentation du développement durable dans les compétences organisationnelles, humaines et de production. La communication et la commercialisation permettent de valoriser la démarche de l'entreprise afin d'en tirer des profits de différentes natures auprès de l'ensemble des parties prenantes internes et externes. Une communication interne ainsi qu'une communication institutionnelle très proactive sont préconisées. En revanche, en termes de commercialisation et communication commerciale, il est nécessaire de préalablement prendre en compte plusieurs facteurs.

Synthèse du chapitre

L'objectif final de cette recherche est de développer une compréhension de l'implémentation du concept de développement durable dans le cadre de stratégies volontaristes. Après avoir pu tirer des premiers enseignements liés à la façon dont chacune de ces entreprises a implémenté en son sein le concept de développement durable, nous avons effectué une analyse comparative des deux études monographiques réalisées dans le septième chapitre. Cette analyse avait pour but de faire émerger des similarités afin de tirer des enseignements qui s'étendent au-delà des contingences contextuelles. Plusieurs points de convergence ont pu être mis en évidence. Ils ont servi de bases à la formulation de préconisations managériales. Celles-ci ont vocation à aider les entreprises qui veulent implémenter le concept de développement durable de façon effective et surtout plus efficacement.

L'analyse inter-cas a permis d'émettre des préconisations managériales dont la synthèse est reprise dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 41 : Synthèse des préconisations managériales

Compétences	Préconisations managériales
Compétences organisationnelles	Une approche plus humaine (fondation ou famille) de la structure actionnariale est un facteur facilitant l'intégration du développement durable. Aussi, pour des entreprises dotées de valeurs s'y rapprochant, il leur est possible de s'appuyer sur ces dernières pour implémenter le développement durable et fédérer tous les acteurs autour du projet.
	Les systèmes de management de la qualité (SMQ) et de l'environnement (SME) présentent de fortes similarités quant à leurs mécanismes d'implémentation et de fonctionnement. Si l'entreprise dispose d'un SMQ au moment de la définition de sa stratégie de développement durable, elle peut s'en inspirer et bénéficier d'un effet d'expérience.
	Afin de déployer efficacement la stratégie de développement durable, il est préférable qu'une entité rattachée à la direction de l'entreprise s'y consacre pleinement. L'entreprise pourrait bénéficier des effets d'expérience et de synergie en la fusionnant avec l'entité en charge du management de la qualité.
Compétences Humaines	La réussite de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable passe par le personnel. La maîtrise de l'entreprise est un atout pour cette implémentation. De ce fait, la formation et le recrutement interne sont deux éléments clés à privilégier. Dans le cadre d'un recrutement externe, l'entreprise devrait d'emblée recruter des personnes correspondant à ses nouvelles valeurs et aspirations.
Compétences de Production	Une importance stratégique doit être accordée à la fonction « achats » dans le cadre de la politique de développement durable. Il est nécessaire de ne pas se limiter qu'à la qualité des intrants. L'entreprise doit aussi s'assurer qu'elle travaille avec des fournisseurs véritablement engagés et respectueux de la législation sociale et environnementale. Deux niveaux d'intégration doivent donc être envisagés : les intrants et le réseau de valeur.

Compétences Marketing	L'offre commerciale est un des moyens dont dispose l'entreprise pour matérialiser son engagement et partager ses nouvelles valeurs au public (clients et prospects). La prise en compte du développement durable peut passer par une ample modification de l'offre commerciale ou par sa révision (retrait de certaines références).
	La communication interne doit être un vecteur privilégié pour modifier et/ou entretenir au sein de l'entreprise ses nouvelles valeurs environnementales et sociales, et fédérer les salariés autour de sa démarche.
	La communication institutionnelle, notamment *via* le rapport de développement durable, doit être le moyen privilégié pour valoriser la démarche et les nouvelles valeurs de l'entreprise auprès de toutes ses parties prenantes

Source : Elaboration personnelle

Cette recherche a fait émerger certaines interrogations nécessitant une réflexion plus approfondie. Ces interrogations qui seront présentées dans la conclusion générale feront l'objet de développement lors des recherches ultérieures.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis quelques années, le développement durable s'est imposé comme une valeur sociétale. Les entreprises sont confrontées aux attentes et aux pressions de leurs parties prenantes, et de la société en général, qui ne cessent de croître en la matière. Le développement durable est progressivement devenu un « point de passage obligé » et représente aujourd'hui une « source d'enjeux stratégiques » (BOCQUET, 2015) pour les entreprises qui sont dorénavant au cœur de cette problématique (CARLES, 2014). D'après une étude réalisée par le cabinet PWC (2015), la prise en compte du développement durable concerne tous les secteurs d'activités. Cependant, la question de sa managérialisation et de son opérationnalisation en des pratiques claires et efficaces pose toujours problème (GHERRA, 2010). Les entreprises essayent tant bien que mal de s'approprier le concept de développement durable en entreprenant diverses démarches et/ou actions mais celles-ci ne sont pas toujours optimales en raison son caractère tant polymorphe et protéiforme. D'autres auteurs incombent cette difficulté à son caractère polysémique. LAURIOL (2004) parle par exemple de « flou sémantique » tandis que pour KRIEG-PLANQUE (2010), le développement durable est un « fourre-tout conceptuel ».
Après réflexion, il nous a donc semblé opportun de nous focaliser sur l'implémentation du concept de développement durable eu égard aux difficultés d'ordres théorique et pratique auxquelles sont confrontées les entreprises.

L'objectif principal de cette recherche consistait à développer une compréhension de l'implémentation du concept de développement durable dans le cadre de stratégies volontaristes. Pour y parvenir, le point d'ancrage théorique privilégié a été le modèle des ressources et des compétences. Grâce à une grille d'analyse composée de quatre compétences centrales et de quatorze composantes, nous avons pu décrire et comprendre comment les entreprises dotées de stratégies volontaristes mettent en œuvre le concept de développement durable. Cette recherche s'est appuyée sur une démarche qualitative basée sur une étude de cas multiples dans une logique de réplication littérale, c'est-à-dire dans le but de faire émerger des régularités. Deux entreprises (BOSCH Mondeville et LEGALLAIS) évoluant dans les secteurs

secondaire et tertiaire ont constitué l'ossature de notre exploration[352]. La mise en perspective de nos observations ainsi que leur confrontation à la littérature nous a permis d'apporter des éléments de réponse à notre problématique.

Au terme de cette recherche, il convient à présent d'en établir un bilan. Aussi, dans les lignes qui suivent, nous aborderons ses points forts (principaux apports de la recherche), ses limites et les points devant être améliorés ou approfondis dans la perspective de recherches futures.

La première partie de notre thèse a été consacrée à une revue de la littérature qui nous a permis d'élaborer un cadre conceptuel. L'état de l'art sur le développement durable (chapitres 1 et 2) constitue en soi une première contribution. Dans le premier chapitre, nous avons appréhendé le développement durable selon une approche historique, longitudinale et pluridisciplinaire afin de comprendre le contexte dynamique et sociétal qui a favorisé l'émergence de ce concept. Cela nous a, entre autres, permis de cerner le concept dans son essence première et de mieux comprendre son acception contemporaine. Nous avons également pu constater que le développement durable tire son caractère polymorphe et protéiforme actuel dans la diversité de ses origines. Le retour à l'ontologie du concept de développement durable a servi de base à sa mise en perspective en Sciences de Gestion.

Dans le deuxième chapitre, nous avons défini le concept de développement durable et procédé à sa mise en perspective en Sciences de Gestion. Il en est ressorti que dans le cadre de leurs démarches stratégiques, les entreprises peuvent recourir à deux modalités complémentaires pour mettre en œuvre du développement durable : le management environnemental et la responsabilité sociale de l'entreprise. D'un point de vue conceptuel, la mise en évidence de ces deux modalités et de leur complémentarité est un apport théorique majeur de cette recherche en raison de son caractère novateur.

Ces deux premiers chapitres nous ont permis de répondre à un des objectifs théoriques de cette recherche, à savoir : stabiliser le concept de développement durable et proposer un socle définitionnel clarificateur nécessaire à toute nouvelle réflexion et/ou action stratégique.

[352] Notre étude reposait initialement sur trois entreprises au sein desquelles nous avons effectué des entretiens. Cependant, au cours de la phase d'analyse, le troisième cas s'est avéré peu riche en enseignements et d'un très faible intérêt quant à notre objectif de compréhension de l'implémentation du concept de développement durable. Au risque d'altérer la qualité des résultats obtenus dans les deux précédents cas, nous avons décidé de le supprimer.

Le troisième chapitre était quant à lui dédié à l'intégration stratégique du développement durable. Nous pouvons en tirer deux contributions théoriques ayant une très forte dimension praxéologique. La première se rapporte aux deux modalités de mise en œuvre sus-énoncées. Il en découle qu'il n'existe pas de corrélation directe entre le niveau d'engagement sociétal et celui relatif à la démarche environnementale. Bien que le management environnemental et la responsabilité sociale de l'entreprise soient complémentaires, il existe un continuum de réponses possibles pour chacune de ces modalités[353]. Le degré d'engagement varie essentiellement en fonction de l'attitude stratégique adoptée par l'entreprise. Grâce à une taxonomie empruntée à la prospective stratégique, notamment à l'auteur GODET (2007), nous avons mis en lumière quatre attitudes stratégiques envisageables lors de la prise en compte du développement durable : passive, réactive, proactive et pré-active. Les deux dernières postures s'inscrivent dans le cadre d'une approche volontariste.

Toutes ces contributions issues de l'élaboration du cadre conceptuel ont été valorisées dans un article co-publié avec notre Directeur de recherche dans la revue française *« Management & Avenir »*[354].

De manière générale, cette recherche a été menée selon une logique de cumulativité additive des connaissances. Notre travail enrichit les recherches effectuées sur l'intégration stratégique du développement durable. La plus récente d'entre elles, et sans doute la plus proche de la nôtre, est celle de GHERRA (2010) qui a porté sur les antécédents de l'intégration stratégique du développement durable. Son analyse s'est spécifiquement intéressée aux pratiques relatives à la gestion des emballages. Au-delà des apports énumérés précédemment, la description et l'illustration empirique de l'implémentation du développement durable sont une contribution à l'opérationnalisation de ce concept. Les résultats et observations auxquels nous avons abouti s'ajoutent à ceux des rares recherches antérieures visant à développer une compréhension de la prise en compte du développement durable. Ce constat a d'ailleurs été fait par GENDRON et PROVOST (1996) puis réaffirmé par GENDRON (2004) : il existe « peu d'études visant à décrire et comprendre le développement durable et ses composantes ».

[353] Notre étude empirique nous a permis d'identifier ces deux modalités d'implémentation au sein des entreprises analysées. La présentation de la structuration des politiques de développement durable de BOSCH Mondeville et de LEGALLAIS laisse clairement transparaitre cette dualité. Nous avons également pu remarquer que dans ces entreprises, les niveaux d'engagements sociétal et environnemental étaient différents. Cette validation empirique renforce la complémentarité et la pertinence de ces deux apports.

[354] ALLIX-DESFAUTAUX E. et MAKANY L.G.D, (2015), « Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles », Management & Avenir, n°81, pp. 15-36.

Du point de vue de la méthodologie, la stratégie d'accès au réel pour laquelle nous avons opté était plutôt « classique » et en adéquation avec l'objectif principal de cette recherche. Notre protocole de recherche ainsi que les méthodes utilisées pour collecter les données étaient conformes à ce type de recherche.

Le principal apport méthodologique de ce travail réside dans l'élaboration d'une grille d'analyse obtenue à l'issue d'un croisement de plusieurs taxinomies proposées par des auteurs du modèle des ressources et des compétences. A partir de cette grille d'analyse thématique composée de dix-huit items (4 compétences et 14 composantes s'y rattachant), nous avons pu décrire et comprendre l'implémentation du développement durable dans les deux entreprises étudiées. Elle offre l'avantage d'être fonctionnelle et adaptable à tous les secteurs d'activités. L'importance et le rôle déterminant qu'a eu cette grille dans notre recherche montre la pertinence du recours au modèle des ressources et compétences pour analyser l'intégration stratégique du développement durable.
Le second apport est consécutif à notre décision d'associer dans notre étude deux entreprises appartenant à des secteurs d'activités totalement différents, mais toutes les deux dotées d'une volonté manifeste d'implémenter le développement durable. Aucune étude à ce jour ne s'est attelée à décrire et comprendre l'implémentation du développement durable dans l'optique de stratégies volontaristes.

Enfin, même si notre travail n'avait pas une visée prescriptive, nos analyses nous ont permis d'identifier certaines régularités et d'émettre quelques préconisations managériales dans le huitième chapitre.
D'un point de vue de pratique, la proposition et la validation empirique des deux modalités de mise en œuvre du développement durable est une réponse au problème de managérialisation de ce concept. De plus, la description détaillée et l'analyse de la politique de développement durable ainsi que de la démarche de chacune des entreprises étudiées peuvent être des points de repères, voire servir de guides, ou à défaut d'exemples pour celles voulant implémenter ce concept. En effet, comme cela a été stipulé dans l'introduction générale, beaucoup d'entreprises ont du mal à envisager cette démarche car elles ne savent pas par où commencer, ni les répercussions éventuelles sur leur organisation. Il est vrai que certains cabinets spécialisés ou des organismes comme l'ADEME peuvent conseiller, aider ou accompagner les entreprises dans la cadre d'une démarche d'implémentation du développement durable. Cependant, en raison du coût que cela représente et de l'incertitude de son retour sur investissement, certains

dirigeants peuvent développer une réticence ou une aversion à cette démarche. De ce point de vue, notre travail peut leur permettre de mieux appréhender l'implémentation du développement durable et de se projeter plus aisément.
La validation totale ou partielle des quatre propositions de recherche qui ont sous-tendu notre analyse démontre la nécessité d'envisager l'intégration stratégique du développement durable selon une approche systémique. En effet, au cours de nos analyses, nous a pu constater que toutes les fonctions de l'entreprise, ainsi que leurs composantes, ont occupé une place importance dans la réussite de la prise en compte du développement durable. L'étude empirique a mis en évidence le rôle de chacune d'entre elles. En sus de cela, il est apparu qu'il existe à la fois une interrelation et une interdépendance entre les fonctions, et par conséquent entre leurs composantes. L'entreprise qui souhaite intégrer stratégiquement le développement durable en son sein doit l'implémenter dans toutes ses composantes. Cette contribution est essentielle dans la compréhension de l'implémentation du concept de développement durable.

Les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de cette recherche ne nous empêchent pas d'admettre les limites qu'elle comporte. La première limite réside dans le caractère exploratoire de notre recherche. Nous aurions souhaité obtenir une plus grande variété entre nos cas afin de développer une compréhension plus large de l'implémentation du concept de développement durable. Il convient malgré cela de rappeler que nous n'envisagions pas d'aboutir à une généralisation statistique mais vers une généralisation analytique afin d'enrichir les travaux sur le concept de développement durable en Sciences de Gestion.

La deuxième limite se rapporte au nombre d'entreprises étudiées. Bien que dans le cadre d'une recherche qualitative on ne saurait parler d'échantillon représentatif ou statistique, la suppression très tardive du dernier cas restreint notre échantillonnage et réduit la portée et la validité externe de nos résultats.

La troisième limite est inhérente au choix du secteur d'activités des entreprises et à leur localisation géographique. En éliminant le troisième cas, nous nous sommes retrouvés avec deux entreprises dont les spécificités ne nous ont pas permis d'effectuer une analyse comparative de trois composantes sur les quatorze qui composaient notre grille d'analyse. Même si cette diversité a favorisé la compréhension de l'implémentation du concept de développement durable dans les secteurs industriel et services et a permis de faire émerger de nombreuses similitudes, il aurait néanmoins été intéressant d'avoir des enseignements tout aussi

transversaux en matière de recherche et développement, de fabrication et de technologies. De plus, les entreprises analysées sont toutes localisées sur le territoire français, c'est-à-dire soumise à la même législation. On pourrait supposer que la législation a un impact plus ou moins significatif sur la façon d'implémenter le développement durable.

Enfin, une dernière limite est relative à la forme adoptée pour la présentation de nos résultats. En assemblant tous les éléments sous la forme d'une configuration cohérente, cela facilite sans doute la compréhension de l'implémentation du concept de développement durable mais ne traduit pas suffisamment la complexité du phénomène étudié. Force est de reconnaître qu'en optant pour cette forme de présentation, nous avons privilégié la compréhension de la démarche d'implémentation. De ce fait, notre représentation finale est bien plus structurée que la réalité.

L'énonciation de ses limites nous conduit à proposer quelques pistes de recherche qu'il nous semble judicieux d'approfondir dans le prolongement de ce travail.

La première perspective de recherche consisterait à élargir ce travail à de nouveaux secteurs d'activités (l'industrie pétrolière par exemple) et éventuellement à une zone géographique plus large avec pour objectif de conforter les résultats obtenus grâce à la prise en compte de nouveaux contextes. Ce qui contribuerait à accroitre la validité externe de nos résultats. Une étude quantitative par la suite pourrait permettre d'aboutir à une généralisation statistique.

La seconde perspective est directement liée à une des observations relevées dans le dernier chapitre. Elle est relative au rôle que pourrait jouer la structure actionnariale dans l'implémentation du développement durable. Il conviendrait de s'intéresser tout particulièrement aux entreprises familiales. L'objectif serait de confirmer ce qui pour le moment apparait comme une des interrogations découlant de cette recherche : Les entreprises familiales sont-elles plus enclines à intégrer le développement durable que les entreprises de taille intermédiaire ou que les grandes entreprises ? L'intégration stratégique du développement durable varie-t-elle selon les catégories d'entreprises familiales ? En somme, la structure de l'entreprise est-elle un antécédent de l'intégration stratégique du développement durable ?

Au terme de cette recherche, nous espérons qu'elle a contribué à une meilleure compréhension de l'implémentation du développement durable. Nous invitons les chercheurs à explorer les pistes encore inexploitées dans ce domaine.

BIBLIOGRAPHIE

A

ABELL D.F., (1993), *Managing with dual strategies : Mastering the present, preempting the future*, The Free Press, New York, 304 pages.

ACQUIER A., (2007), *Les modèles de pilotage de développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris, 462 pages.

ADNER R. et HELFAT C.E., (2003), « Corporate effects and dynamic managerial capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 1011-1025.

AGGERI F. et GODARD O., (2006), « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et histoire*, n°45, pp. 6-45.

ALLEMAND S., (2007), *Les paradoxes du développement durable*, Le Cavalier Bleu Editions, Paris, 191 pages.

ALLIX-DESFAUTAUX E. et MAKANY L.G.D, (2015), « Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles », *Management & Avenir*, n°81, pp. 15-36.

ALLOUCHE J. et AMANN B., (1997), « Le retour triomphant du capitalisme familial », *L'Expansion Management Review*, n° 85, p. 92

AMIT R. et SHOEMAKER P.J.H., (1993), « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33 – 46.

ANDREWS K.R., (1987), *The concept of Corporate Strategy*, Richard Irwin, Homewood, Third Edition, 132 pages.

ANGEON V., CARON P. et LARDON S., (2006), « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? », *Développement durable et territoires*. http://developpementdurable.revues.org/2851, consulté le 20 février 2013.

ARREGLE J-L., (2000), « L'approche par les ressources », pp. 193 – 252, dans ARREGLE J-L et al., (2000), *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations*, Economica, 264 pages.

ARREGLE J-L., (2006), « Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, n°160, pp. 241-259.

ARREGLE J-L. et ISABELLE MARI, (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », *Revue française de gestion*, n°200, pp. 87-109.

ASSELINEAU A. et PIRE-LECHALARD P., (2009), « Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? », *Management et Avenir*, n°26, pp. 279-299.

AUBERT F. et SYLVESTRE J.P., (1998), *Ecologie et société*, Educagri éditions, Dijon, 221 pages.

AYERBE C. et 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*, vol. 10, n°2, pp. 37-62.

B

BADDACHE F., (2008), *Le développement durable*, Eyrolles, Paris, 312 pages.

BANSAL, P., (2005), « Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development », *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 197-218.

BARET P., (2009), « Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale », *Management & Avenir*, n°29, pp. 242-257.

BARET P. et ROMESTANT F., (2016), 10 cas de RSE : Etudes de cas de responsabilité sociale des entreprises, Dunod, Paris, 240 pages.

BARNEY J.B., (1986), « Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy », *Management Science*, n°42, pp. 1231 – 1241.

BARNEY J.B., et ARIKAN A. (2001), « The resource-based view : Origins and implications », pp. 124-188, in HITT M.A., FREEMAN R.E. and HARISSON J.S., *The Blackwell handbook of strategic management*, Blackwell Publishers Inc., Malden, 740 pages.

BARNEY J.B., (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99 – 120.

BARRAND J., (2010), *L'entreprise agile. Agir pour une performance durable*. Dunod, Paris, 256 pages.

BAUMARD P., (2000), *Analyse stratégique. Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Dunod, Paris, 300 pages.

BEAURAIN C., (2003), « Economie et développement durable dans les discours de la production territoriale », *Les Langages du politique*, n°72, pp. 45-59.

BEDE D. et al. (2012), « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises, *Management & Avenir*, n°54, pp. 83-106.

BEJI-BECHEUR A. et OZCAGLAR-TOULOUSE N. (2014), « Institutionnalisation du développement durable et émergence d'un marketing durable ». *Recherche et Applications en Marketing*, n°29, pp. 3-9.

BENAMAR B., (2010), « L'avantage concurrentiel dans un marché faiblement compétitif », *Revue française de gestion*, n°206, pp. 15-29.

BERELSON, B., (1952), *Content analysis in communication research*, The free press, New-York, 220 pages.

BERGANDI D. et GALANGAU-QUERAT F., (2008) « Le développement durable : les racines environnementalistes d'un paradigme » pp. 31- 44, dans Girault Y. et Sauvé L. (Dir.), *L'éducation à l'environnement ou au développement durable*, ASTER – n° 46.

BERGERY L., (dir), (2011), *L'alter management ; management, société et technologie*, Editions Hermes Lavoisier, Paris, 294 pages.

BERLE A. et MEANS G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York, 380 pages.

BERR E., (2008), « Le développement soutenable dans une perspective post keynésienne : retour aux sources de l'écodéveloppement », *Cahiers du GRETHA*, n° 2008-24, Université de Bordeaux.

BOCQUET A-M., (2015), « La mise en œuvre d'une stratégie durable - le cas Biolait, une PME engagée dans le développement durable de la filière laitière biologique – », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 107, pp. 133-155.

BOIRAL O., (2003), « stratégies de dépollution et compétitivité : Pour une approche contingente de « l'hypothèse de Porter » ». *XIIème Conférence de l'AIMS*, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

BOIRAL O., (2004), « Environnement et économie : une relation équivoque », *Revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 5 Numéro 2, mis en ligne le

01 novembre 2004, consulté le 15 janvier 2017. URL : http://vertigo.revues.org/3386 ; DOI : 10.4000/vertigo.3386

BOIRAL O., (2007), « Corporate greening through ISO 14001: A rational myth? », *Organization Science*, vol. 18, n°1, pp. 127-146.

BOIRAL O., (2007), *Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation*, Presses de l'Université de Laval, Québec, 338 pages.

BOIRAL O., (2008), « Les pays du sud à l'épreuve des normes ISO : vers un sous-développement durable ? », *Management International*, vol. 12, pp. 49-63.

BOIRAL O. et CROTEAU G., (2001), « Du développement durable à l'écologie industrielle, ou les métamorphoses d'un « concept caméléon » ».

BOIRAL O. et CROTEAU G., (2004), « Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel », pp. 259- 281, dans GUAY L. et al., *Les enjeux et les défis du développement durable. Connaître, décider, agir*, Les Presses de l'Université de Laval, Québec, 363 pages.

BOIRAL O. et JOLLY D. (1992), « Stratégie, compétitivité et écologie », *Revue française de gestion*, n° 89 pp. 80-85.

BOISTEL P., (1994), *L'image d'entreprise comme avantage concurrentiel : Essai de modélisation sur une banque régionale*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, IAE Université de Caen Basse-Normandie, 430 pages.

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

BOSWELL J., (1972), *The rise and decline of small firms*, George Allen & Unwin Ltd, 272 pages.

BOUTAUD A., (2005), *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ? Thèse de doctorat en science et génie de l'environnement*, Ecole Nationale Supérieure des Mines de St-Etienne et Université Jean Monnet, Saint-Etienne, 513 pages.

BOWEN H., (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, New York, 276 pages.

BOYER L. et SCOUARNEC A., (2005), *L'observatoire des métiers*. Concepts et pratiques. Editions EMS, Colombelles, 320 pages

BRACKE R., VERBEKE T. et DEJONCKHEERE V. (2008). « What Determines the Decision to Implement EMAS ? A European Firm Level Study », *Environmental and Resource Economics*, vol. 41, pp. 499-518.

BRODHAG C., (2000), « Agriculture durable, terroirs et pratiques alimentaires », *Courrier de l'environnement de l'INRA*, n°40, pp 33-45.

BRULHART et al., (2010), « Théories des ressources. Débats théoriques et applicabilités », *Revue française de gestion*, n°204, pp. 83-86.

BRUNEL S., (2004), *Le développement durable*, Presses Universitaires de France (PUF), Collection Que sais-je ? Paris, 128 pages.

BUENO MERINO P., (2006), « L'exportation concertée : une approche par les compétences organisationnelles », pp. 115-134 dans GRANDVAL S. et SOPARNOT R. (2006), *Développer l'entreprise. La théorie des ressources et des compétences en perspectives*, Vuibert, Paris, 169 pages.

BUGHIN C. et al., (2010), « Transmission des PME familiales et performance sociale », *Revue Management & Avenir*, n° 9, pp. 96-109.

BUGHIN C. et COLOT O., (2008), « La performance des PME familiales belges. Une étude empirique », *Revue française de gestion*, vol. 186, pp. 1-17.

BUISSON M-L., (2006), « Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle », pp. 157-173 in A. GRIMAND (Ed), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, 258 pages.

BUREAU VERITAS, (2011), *Guide des techniques de construction durable*, Edition Le Moniteur, Paris, 204 pages.

BUTEL-BELLINI (2000), « Analyse de la stratégie d'environnement des sites industriels », pp. 185- 201 in ZUINDEAU B. (éd.), *Développement durable et territoire*, Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 289 pages.

C

CABANE P., (2013), *Manuel de gouvernance d'entreprise*, Eyrolles, Paris, 251 pages.

CADIN L. et al., (2012), Pratiques et éléments de théorie – Gestion des Ressources Humaines, Dunod, 4 édition, Paris, 688 pages.

CAMBY X., (2013), *Les 48 clés du management durable*, Yves Briend Editeur, Paris, 288 pages.

CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La découverte, Paris, 251 pages.

CAPRON M. et QUAIREL-_LANOIZELEE F.,(2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris, 128 pages.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. et TURCOTTE M-F., (dir), (2011), *ISO 26 000 : une norme "hors norme" ? vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Economica, Paris, 233 pages

CARLES J. et BUISSON F. (col.), (2014), *Délocaliser ou relocaliser : quels enjeux pour les entreprises*, Eyrolles, Paris, 189 pages

CARON M-A. et TURCOTTE M-F., (2006), « La métaphore de la mesure : étude du potentiel régulatoire des pratiques de divulgation en matière de développement durable », pp. 155-175, dans DE LA BROISE P. et LAMARCHE T. (dir.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Presses Universitaires du Septentrion, Paris, 220 pages.

CARROLL A. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *The Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

CAZAL D., (2008), « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, pp. 13-23.

CHAMBERLAIN G., (2010), *Understanding Strategy*, CreateSpace Independent Publishing Platform, Charleston, 212 pages.

CHANAL V. (2000), « Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger (1998) Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity », *M@n@gement*, vol. 3, n° 1, pp. 1-30.

CHANDLER A.D, (1963), *Strategy and Structure : Chapters in the history of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, 463 pages.

CHARREAUX G., (1997), « Gouvernement d'entreprise », in SIMON Y. et JOFFRE P. (dir.), *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, pp. 1652-1662, 2e édition, Economica, Paris.

CHARREAUX G., (2006), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », pp. 57- 114 in NACERI (dir.), (2006), *Traité de Gouvernance corporative : Théories et pratiques à travers le monde*, Les Presses de l'Université de Laval, Québec, 602 pages.

CHARTIER D., (2004), « Aux origines des flous sémantiques du développement durable. Une lecture critique de la Stratégie mondiale de la conservation de la nature », *Ecologie et Politique*, n°29, pp. 171-183.

CHARUE-DUBOC F. (2000), « Gestion des compétences et projets », Rapport de recherche pour l'Association Nationale de la Recherche Technologique.

CHEW S., (2001), *World ecological degradation. Accumulation, Urbanization, and deforestation, 3000B.C - A.D2000*, Rowan and Littlefield publishers, Lanham, 223 pages.

CMED (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement), (1988), *Notre avenir à tous*, Editions du Fleuve, Montréal, 461 pages.

CNUED (1992), Déclaration de Rio de Janeiro sur l'environnement et le développement.

COLLERETTE P., (1997), « L'étude de cas au service de la recherche », *Revue en Soins Infirmiers*, n° 50, pp. 81-88.

COLLIS D.J., (1994), « How Valuable Are Organizational Capabilities ? » *Strategic Management Journal*, Winter, vol.15, pp.143-152.

COLLIS D.J. et MONTGOMERY C.A., (1995), « Competing on Resources : Strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*, juillet-août, pp. 118 – 128.

CORBETT I., (2009), « *Entre discours stratégique et pratique organisationnelle : Une mise en intrigue de la gestion des connaissances dans la Branche Ciment* », Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Ecole Centre de Paris, Paris, 330 pages.

CORBETTA G. et SALVATO C., (2004), « Self-serving or self-actualizing ? Models of man and agency costs in different types of family firms : A commentary on 'Comparing the agency costs of family and non-family firms : Conceptual issues and exploratory evidence », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, pp. 355-362.

COSTA N., (Avril 2007), « Revisiter Malthus à l'aune du développement durable », communication acceptée dans le Cadre du Colloque Développement Durable, EDC, Paris.

COUTENCEAU C. et al. (2010), *Guide pratique de l'intelligence économique*, Eyrolles-Editions d'Organisation, Paris, 156 pages.

D

DAILY C.M. et DOLLINGER M.J., (1992), « An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms », *Family Business Review*, vol. 5, n°2, pp. 117-136.

DALY H.E. et COBB J.B., (1989), *For the Common Good*, Beacon Press, Boston, 534 pages.

DAMERON-FONQUERNIE S. (2000), *Génération de la coopération dans l'organisation : le cas d'équipes projet*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, 598 pages.

DANNEELS E., (2002), « The dynamics of product innovation and firm competences », *Strategic Management Journal*, n°23, pp. 1095–1121.

DAVID G., (2013), « Capacités dynamiques : le cas de HYUNDAI-KIA ». *Revue Française de Gestion Industrielle,* n° 32, pp.7-28.

DECAUDIN J-M., IGALENS J., WALLER S., (2013), *La communication interne*, Dunod, 3e édition, Paris, 224 pages.

DE JOUVENEL H., (2004), *Invitation à la Prospective*, Futuribles, Paris, 87 pages.

DE LA RENAUDIE V. et RONSMANS M. (2015), *Communication et développement durable : pour des pratiques plus responsables,* EdiPro, Paris, 200 pages.

DENZIN N.K., (1978), *The research act : A theoretical introduction to sociological methods*, 2nd edition, McGraw-Hill, New-York, 370 pages.

DELCHET K., (2007), *Le développement durable. L'intégrer pour réussir. 80 PME face au SD 21 000*, Afnor, Paris, 383 pages.

DEMERS C., (2003), « L'entretien », pp. 173-210, dans GIORDANO Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative,* Editions EMS, Colombelles, 318 pages.

DENISON D. et al., (2004), « Culture in Family-Owned Enterprises : Recognizing and Leveraging Unique strenghts », *Family Business Review*, vol. 17, n°1, pp. 61-70.

DERIEMAECKER D. et VERSTRAELEN L., (2010). *Construction durable, coup d'œil dans des maisons basse énergie*. Editions Racines. Paris, 165 pages.

DE ROSNAY J., (1975), *Le Macroscope*, Editions Seuil, Paris, 314 pages.

DETRIE J.P (2005), *Strategor. Politique Générale de l'entreprise*, 4e édition, Dunod, Paris, 877 pages.

DETRIE P., (2005), *L'entreprise durable*, Dunod, Paris, 288 pages.

DIERICKX I. et COOL C.K., (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, décembre, pp. 1504–1511.

DIONNE P., et ROGER J., (1997), Le stratège au XXIe siècle, vers une organisation apprenante, Gaetan Morin, Paris, 216 pages.

DOHOU-RENAUD A., (2011), « Promouvoir un management environnemental participatif », *Gestion*, Vol. 36, p. 80-89.

DONNADIEU G., (1997), *Manager avec le social, l'approche systémique appliquée à l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris, 423 pages.

DUBAN F., (2001), « L'écologisme américain : des mythes fondateurs de la nation aux aspirations planétaires », *Hérodote*, n°100, pp. 55-86.

DUBOIS J.-L., MAHIEU F.-R. et POUSSARD A., (2001), « La durabilité sociale comme composante d'un développement humain durable. Développement : vers un nouveau paradigme », *Cahiers du GRATICE*, n°20, Université de Paris XII Val de Marne, pp. 95-113.

DURANCE P., (2014), *La prospective stratégique en action*, Odile Jacob, Paris, 400 pages.

DURAND (1998), « Théories évolutionnistes et management stratégique » pp. 135 – 165 dans LAROCHE H. et NIOCHE J-P., *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, 378 pages.

DURAND, T., (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n°127, pp. 84-102.

DYER W.G. (1986), *Cultural Change in the Family Firms : Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco : Jossey-Bass.

E

EISENHARDT K., (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 532-550.

EISENHARDT K. et MARTIN J., (2000), « Dynamic capabilities: What are they ? » *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp.1105–1121.

ELIE P. et SCHLUMBERGER O., (2008), *Poissons des lacs naturels français. Ecologie et évolution des peuplements*, Editions Quae, Versailles, 224 pages.

ESSID M. (2006), *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris Sud – Faculté Jean Monnet, 463 pages.
ESTIVAL L., (2011), « l'agriculture durable peut nourrir le monde, mais… », *Alternatives économiques*, n°305, p. 40.

F

FASSE D. et SCHAPIRO-NIEL A., (2011), *Marketing et Communication : le mix gagnant*, Dunod, Paris, 256 pages.

FIELDING N. et SCHREIER M., (2001), « On the compatability between qualitative and quantitative research methods », *Forum Qualitative Social Research.* http://qualitativeresearch.net/fqs/fqs-eng.htm. Consulté le 13 Septembre 2016.

FORGUES B. et LOOTVOET E., (2006), « Avantage concurrentiel durable. Imitation et ambiguïté causale », *Revue française de gestion*, n°165, pp. 197-209.

FOSS N.J. et ISHIKAWA I., (2007), « Towards a dynamic resource-based view », *Organization Studies*, vol. 28, n°5, pp. 749 –772.

FOSTER J., (2002), « Marx Ecology in Historical Perspective », International Socialism Journal, n° 42, hiver. http://pubs.socialistreviewindex.org.uk/isj96/foster.htm

FREDERIK, (1994), « From CSR1 to CSR2 », *Business & Society*, vol. 33, pp. 150- 164.

FRERY F. (2004), « Pour une axiomatique de la stratégie », 13ème conférence AIMS, Normandie.

FRERY F. (2007), « Valeur, imitation, périmètre : le modèle VIP », *L'Expansion Management Review*, Printemps, pp. 80 – 87.

G

GABRIEL P. (2003), « Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable », *Décisions Marketing*, n°29, pp. 67 -76.

GABRIEL Patrick et GABRIEL Pascal, (2004), « Diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Un schéma conventionnel », *Revue française de gestion*, n°152, pp. 199-213.

GANDERRIO B., (1999), « Financial Performance of Family and Non-family businesses », Papier de recherche, université de Montesquieu-Bordeaux IV.

GARDBERG N. A. et FOMBRUN C. J., (2006), « Corporate citizenship : Creating intangible assets across institutional environments ». *Academy of management Review*, 31(2), pp. 329-346.

GASMI N. et GROLLEAU G. (2005), « Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants », *Revue française de gestion*, n°157, pp. 115- 136.

GAUTHIER B. (2004), « Guide pour la mise en œuvre du développement durable : perspectives théoriques », dans GUAY L. et al. (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable. Connaître, décider, agir*. Les Presses de l'Université de Laval, Québec, 370 pages.

GENDRE-AEGERTER D., (2008), *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*. Thèse de Doctorat ès Sciences économiques et sociales, université de Fribourg, 584 pages.

GENDRON C., (2004), *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Les Presses Universitaires de Montréal, 392 pages.

GENDRON C. et PROVOST M., (dir), (1996), *Entreprise et développement durable*, Les Cahiers scientifiques de l'ACFAS, Montréal, 316 pages.

GHEMAWAT P., (1991), *Commitment : the Dynamic of Strategy*, Simon and Schuster, 192 pages.

GHERIB J.et GHOZZI-NEKHILI C., (2012), « Motivations et implications organisationnelles de la certification ISO 14001 : cas de la Tunisie », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 92, pp. 135-154.

GHERRA S., (2010), *Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise : une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. Le cas du secteur des produits de la grande consommation*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de la Méditerranée- Aix Marseille II, 475 pages.

GHOZZI-NEKHILI C., GANA-OUESLATI E. et LABARONNE D., (2015), « Normalisation et Responsabilité Sociétale des Entreprises en Tunisie : le rôle des certifications internationales ». *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 109, n° 4, pp. 101-124.

GIORDANO Y. (1995), « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 13-14, pp. 49-61.

GIORDANO Y. (2003), « Les spécificités des recherches qualitatives », pp. 11-39, in GIORDANO Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS, Colombelles, 318 pages.

GIORDANO Y. (dir.), (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Colombelles, 318 pages.

GIROUX N. (2003), « L'étude de cas », pp. 41-84, in GIORDANO Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS, Colombelles, 318 pages.

GLADWIN T, KENNELLY J. et KRAUSE T-S (1995), « Shifting Paradigms for Sustainable Development : Implications for Management Theory and Research », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°4, pp. 874- 907.

GLASER B.G. & STRAUSS A.L., (1967*), The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Adline Publishing Company, Chicago, 271 pages.

GODARD O., (1998), « Pour aborder le XXI^{e} siècle avec le développement durable » *Economies et sociétés*, Série F, n°36, pp. 213-229

GODET M., (2007), *Manuel de prospective stratégique. Une indiscipline intellectuelle*, Dunod, Paris, 296 pages.

GOHIER C., (2004), « De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative », *Recherches qualitatives*, vol. 24, pp. 3-17.

GORE A., (1993), *Earth in the Balance : Ecology and the Human Spirit*, Plume Books, New York, 407 pages.

GRANDIN P. et SAIDANE D., (dir.)., (2011), *La finance durable : une nouvelle finance pour le XXI e siècle*, RB Edition, Paris, 188 pages.

GRANT R.M., (1991), « The Resource-Based theory of competitive advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, printemps, pp. 114 – 135.

GRIFFON M., (2006), Nourrir la planète, Odile Jacob, Paris, 456 pages.

GUAY L., (2004), « Le développement durable en contexte historique et cognitif », pp. 1-36 dans GUAY L. et al. (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable. Connaître, décider, agir*. Les Presses de l'Université de Laval, Québec, 370 pages.

GUTSATZ M. (1983), « Les dangers de l'auto » dans DUCHOUMEL P. et DUPUY J.P. (dir.), *L'auto-organisation : De la physique au politique*, Seuil, Paris.

H

HAMEL G., (1994), « The concept of Core Competence », pp. 11-33 in HAMEL G. et HEENE A., (coord.), Competence-Based Competition, John Wiley & Sons, 358 pages.
HANDLER W.C., (1989), « Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 2, n° 3, P. 257- 276.

HASSELBLADH H. et KALLINIKOS J., (2000), « The Project of rationalization : A rritique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies Organization Studies », 21 (4), pp. 697-720.

HATTABOU A. et LOUITRI A., (2011), « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement », *Management & Avenir*, n° 43, pp. 122-142.

HAUBERT M., (1980), « Ignacy Sachs, Stratégies de l'écodéveloppement », *Tiers-Monde*, vol. 21, n°83, p. 689.

HELFER J.P., KALIKA M. et ORSINI J., (2010), *Management, Stratégie et Organisation*, 8e édition, Vuibert, Paris, 486 pages.

HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Paris, De Boeck Université, 256 pages.

HUBERMAN A.M. & MILES M.B. (1998), « Data Management and Analysis Methods », pp. 179-210, in DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. (Eds), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Sage Publications, London, 472 pages.

HUNT, B., AUSTER, E.R., (1990), « Proactive environmental management : Avoiding the toxic trap », *Sloan Management Review*, vol. 31 (2), pp. 7-18.

I

IGALENS J., DEJEAN F. et EL AKREMI A., (2007), « Etude de la notation sociétale – Influence des systèmes économiques et sociaux », Actes de la conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal.

IGALENS J. et TAHRI N., (2017), « Apparition d'un nouveau risque, le risque inhérent à la RSE, analyse de la littérature internationale et point de vue d'experts français », *Question(s) de management*, vol. 16, no. 1, pp. 113-123.

J

JAVEL G., (2010), *Organisation et gestion de la production*, 4e édition, Dunod, Paris, 456 pages.

JEANBLANC P., (2011), *Analyse stratégique. Les fondements économiques*, Dunod, Paris, 352 pages.

JEGOU A., (2007), « Les origines du développement durable », *L'information géographique*, vol. 71, n°3, pp. 19- 28.

JICK T.D., (1979), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, n°4, pp. 602-611.

JOHNSON G. et al., (2008), *Stratégique*, 8e édition, Pearson Education, Paris, 720 pages.

JONES T., (1980), « Corporate Social Responsibility Revisited, redefined », *California Management Review*, vol. 22, n°3, pp. 59-67.

K

KLEIN H. Z. et MYERS M. D., (1999), « A Set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems », *Journal MIS Quarterly*, vol. 23, pp. 67-93.

KNOCKAERT S. et MAILLEFERT M., (2004), « L'emploi durable », *Natures Sciences Sociétés*, n°12, pp. 135-145.

KŒCHLIN D. et MÜLLER K., (1992), *Green Business Opportunities – The Profit Potential*, Pitman Publishing, London, 246 pages.

KOENIG G., (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », pp. 199–239, in KOENIG G. (1999) (Coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXe siècle*, Economica, Paris, 255 pages.

KOENIG G., (2004), *Management stratégique. Projets, interactions & contextes*, Dunod, Paris, 534 pages.

KOIRANEN M., (2002), « Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business : Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms », *Family Business Review*, vol. 15, n°3, pp. 175-187.

KOTLER P. et DUBOIS B., (1997), *Marketing Management*, Edition Publi-Union, 789 pages.

KRIEG-PLANQUE A., (2010), « La formule de ‘’développement durable’’ : un opérateur de neutralisation de la conflictualité », *Langage et société*, n°134, pp. 5-29.

KUHNT. (1972), *La structure des révolutions scientifiques*, 2e édition, Flammarion, Paris, 284 pages.

L

LACOLARE V., (2012), *L'entrepreneur durable*, Afnor, Paris, 296 pages.

LADO, A. A., BOYD, N. G. et WRIGHT, P., (1992) « A competency-based model of sustainable competitive advantage : toward a conceptual integration », *Journal of Management*, vol. 18, pp. 77-91.

LAHOUEL B., AUTISSIER D. et PERETTI J-M., (2012), « Comment évaluer les résultats de conduite des projets de changements organisationnels dans un contexte d'agenda environnemental ? », *Question(s) de management*, n° 0, p. 77-96.

LANOIE, P. et LAPLANTE B., (1992), « Des billets verts pour des entreprises vertes », *Gestion*, novembre, pp. 41-47.

LANOIE, P. et TANGUAY G.A., (1999), « Dix exemples de rentabilité financière liés à une saine gestion environnementale », *Gestion*, vol. 24, n°1, pp. 30-38.

LAURIOL J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue française de gestion*, n°152, pp. 137- 150.

LAVILLE E., (2009), *L'entreprise verte. Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, 3e Edition, Pearson Education, Paris, 404 pages.

LAVILLE E. (dir.), (2011), *Pour une consommation durable*, La documentation française, Paris, 243 pages.

LE DUFF R., (dir.), (1999), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, Paris, 1644 pages.

LEHMANN-ORTEGA et LEROY (Coord.), (2013), *Strategor*, 6e édition, Dunod, Paris, 688 pages.

LEHU J-M., (2004), *L'encyclopédie du marketing*, Editions d'organisation, Paris, 956 pages.

LE LOARNE S. et BLANCO S., (2012), *Management de l'innovation*, Pearson Education, Paris, 432 pages.

LE LOARNE S., BLANCO S. et al., (2009), *Management de l'innovation*, Pearson Education, Paris, 360 pages.

LEONARD-BARTON D., (1992), « Core capabilities and core rigidities : A paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 111–125.

LEROUX E., (2010), « Vers un tourisme durable ou un écotourisme », *Management & Avenir*, n°34, pp. 234-238.

LEVINSON H., (1983), « Consulting with the Family Business : What to Look For, What to Look Out For », *Organizational Dynamics*, 12 (1), pp. 71-80.

LOILIER T. et TELLIER A., (dir.), (2007), *Les Grands auteurs en Stratégie*, Editions EMS, Mondeville, 569 pages.

LOPEZ-FERNANDEZ M. et SERRANO-BEDIA A., (2007), « Organizational consequences of implementing an ISO 14001 environmental management system : an empirical analysis », *Organization & Environment*, vol. 20, n°4, pp. 440-459.

LOUFRANI-FEDIDA S., (2006), *Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion. Université de Nice Sophia Antipolis. 555 pages.

LYMAN A.R., (1991), « Customer Service : Does Family Ownership Make a Difference ? », *Family Business Review*, vol. 4, n°3, pp. 303-324.

M

MAHE DE BOISLANDELLE H., (1998), *Dictionnaire de Gestion. Vocabulaire, concepts et outils*. Economica, Paris, 517 pages.

MALTHUS T.R., (1980), *Essai sur le principe de la population*, INED, Paris, 167 pages.

MANCEBO F., 2006, *Le développement durable*, Armand Colin, Paris, 260 pages.

MANNE H., et WALLICH H. C., (1972), *The modern corporation and social responsibility*. American Enterprise Institute or Public Policy Research. Washington, 106 pages.

MARECHAL J-P., (2006), « L'éthique écologique de la Bible », *Ecologie et politique*, n°33, pp. 187-200.

MARSHALL D. et TOFFEL M.-W., (2005), « Framing the Concept of Sustainability : A Sustainability Hierarchy », *Environmental Science and Technology*, vol. 39, n°3, pp. 673-682.

MARTIN D. M. et SCHOUTEN J. W. (2012), *Sustainable Marketing*, Edition Pearson, New Jersey, 247pages.

MARTINET A.C. (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », pp. 9-29, in MARTINET A.C. (Coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 249 pages.

MARTINET A-C. et REYNAUD E., (2004), « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue française de gestion*, n° 152, pp. 121-136.

MARTINET A-C. et REYNAUD E, (2015), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, n° 253, pp. 297-317.

MARTINET A-C et SILEM A., (2003), *Lexique de gestion*, Dalloz, Paris, 324 pages.

MARX K. (1976), *Le Capital - Livre III*, Ed. Sociales, Paris.

MATAGNE P., (1992), « L'anthropogéographie allemande : un courant fondateur de l'écologie ? », *Annales de Géographie*, n° 565, pp. 327-331.

MATAGNE P. (2003), « Aux origines de l'écologie », *Innovations*, n°18, pp. 27-42.

MATHE J-C., (2010), *Analyse et management stratégiques*, L'Harmattan, Paris, 214 pages.

MATHIEU A. et SOPARNOT R., (2006), « L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? », pp. 79 – 96 dans GRANDVAL S. et SOPARNOT R., *Développer l'entreprise. La théorie des ressources et des compétences en perspectives*, Vuibert, Paris, 169 pages.

MATHIEU A. et SOPARNOT R., (2009), « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise », *Management et Avenir*, n°23, pp. 199-218.

MAURY B., (2006), « Family Ownership and Firm Performance : Empirical Evidence from Western European Corporations », *Journal of Corporate Finance*, vol. 12, n° 2, pp. 321-341.

MAYRHOFER U., (2007), *Management stratégique*, Editions Bréal, Rosny-Sous-Bois, 160 pages.

McADAM T. W., (1973), « How to put corporate responsibility into practice », *Business and Society Review/Innovation*, n°6, pp. 8-16.

MEIER O., (2009), *Dico du manager*, Dunod, Paris, 228 pages.

METAIS E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et pratique*. Economica, Paris, 143 pages.

MILES M.B. et HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2e édition, De Boeck Université, Paris, 632 pages.

MILLER D. et al., (2008), « Stewardship *vs*. Stagnation : An empirical comparison of small family and non-family business », *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 1, pp. 51-78.

MILLET D. et al., (2003), « L'entreprise face au développement durable : changement de paradigme et processus d'apprentissage », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 11, pp. 146-157.

MINTZBERG H. et al., (1998), *Strategy safari : a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York, 404 pages.

MOQUET A-C., (2005), « De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentalisation de la performance globale », *Management et Avenir*, n°3, pp. 153-169.

MORONCINI A. (1998), *Stratégie environnementale des entreprises : Contexte, typologie et mise en œuvre*, Presses Polytechniques Universitaires Romandes, Lausanne, 192 pages.

MOTHE C., (2007), « David J. Teece. Une approche intégrée de perspectives théoriques : de la théorie des coûts de transaction aux capacités dynamiques », pp .153- 166 dans LOILIER T.et TELLIER A., (dir.), *Les Grands auteurs en Stratégie*, Editions EMS, Mondeville, 569 pages.

MOUTOT J-M. et BERNARDIN E., (2010), *Mesurer la performance de la fonction achats*, Edition d'Organisation, Paris, 190 pages.

MUCCHIELLI J.L., (1990), « Avantages compétitifs, comparatifs et stratégiques dans la théorie de la firme multinationale », dans HUMBERT M., *Investissement international et dynamique de l'économie mondiale*, Economica, Paris, 645 pages.

MUSCA G., (2004), « Construction de compétences et environnement turbulent. Le cas d'équipes-projet Internet », *Revue française de gestion*, n° 149, pp. 117-131.

N

NAKAMURA M., TAKAHASHI T. et VERTINSKY I., (2001). « Why Japanese Firms Choose to Certify : A study of Managerial Responses to Environmental Issues », *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 42, pp. 23-52.

NEIRYNCK J., (2006), *La Grande illusion de la technique, manifeste pour un développement durable*, Collection Poches Jouvence, Genève, 380 pages.

NISHITANI K., (2009). « An Empirical Study of the Initial Adoption of ISO 14001 in Japanese Manufacturing Firms », *Ecological Economics*, vol. 68, pp. 669-679.

O

ONU., (2002), *Rapport du Sommet mondial pour le développement durable*, Nations Unies, Johannesburg, 192 pages.

ORSE, (2008), *Développement durable et entreprises*, 2e édition, Afnor, Paris, 99 pages.

P

PERETTI JM., (2010), *Tous vertueux : pour une performance durable des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 285 pages.

PERRET V. et SEVILLE M., (2007), « fondements épistémologiques de la recherche », pp. 13-33 dans THIETART R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3e édition, Dunod, Paris, 586 pages.

PERSAIS E., (2001), « L'excellence durable : vers une intégration des parties prenantes », *Colloque MAAOE*, Versailles-St Quentin en Yvelines, 26-28 septembre, 2001.

PERSAIS E., (2004), « Rapports. Enjeux et limites sociétaux », *Revue française de gestion*, n°152, pp. 167-197.

PERSAIS E., (2004) « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue française de gestion*, n°158, pp. 119-145.

PIGOU A.C., (1920), *The Economics of welfare*, Clark Limeted, 4e édition, Londres, 1024 pages.

PINTO P., (2003), *La performance durable. Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent*, Dunod, Paris. 152 pages.

PNUE, UICN et WWF, (1980), *Stratégie Mondiale de Conservation*, Gland, Suisse, 69 pages.

POISSON-DE HARO, S., (2011), « Comment intégrer le développement durable à la stratégie ? », *Revue internationale de gestion*, vol. 36, n°1, pp. 56-65.

POISSONNIER H. et DRILLON D., (2008), « Le développement de la gestion durable des ressources humaines », *Vie et sciences économiques*, n°179-780, pp. 22-43.

PORTER M., (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 647 pages.

PORTER M., (1991) « Towards a Dynamic Theory of Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95–117.

PORTER M., (1997), « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », *l'Expansion Management Review*, n°84, mars, pp. 6-18.

PORTER M., (1999), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Dunod, Paris, 647 pages.

POUCH T., (2009), « Le visiteur de Genève : Malthus, l'Organisation Mondiale du Commerce et de l'Agriculture », *Revue Française de Socio-Economie*, n°3, pp. 17-36.

POULAIN-REHM T., (2006), « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 219, no. 3, pp. 77-88.

PREVOT F., BRULHART F. et GUIEU G. (2010), « Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse », *Revue française de gestion*, n° 204, pp. 87–103.

PRIEM R.L., BUTLER J.E., (2001), « Tautology in the resource based-view and the implications of externally determined resource value : further comments », *Academy of Mangement Review*, vol. 26, pp. 57-66.

PWC et al., (2010), *Développement durable. Aspects stratégiques et opérationnels*, Editions Francis Lefebvre, Paris, 596 pages.

Q

QUINN J.B, (1980), « Managing strategic change », *Sloan Management Review*, n°4, pp. 3-20.

R

RABILLOUD S. (2007), *De la planification au projet : ruptures et continuités d'un mode d'action publique,* Thèse de Doctorat de Géographie, Aménagement et Urbanisme, Université Lumière Lyon 2, 372 pages.

RAUMOLIN J., (1984), « L'homme et la destruction des ressources naturelles : la Raubwirtschaft au tournant du siècle » *Économies, Sociétés, Civilisations*, vol. 39, n° 4, pp. 798-819.

REED R. et DE FILIPPI R.J., (1990), « Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°1, pp. 88-102.

REVERDY T., (2005), « Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale », *Sociologies pratiques*, n° 10, pp. 97-119.

REYNAUD E. et al., (2006), *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod, Paris, 256 pages.

REYNAUD E. et ROLLET A., (2001), « Les compétences centrales environnement comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité », dans MARTINET A.C. et THIETART R.A., Management stratégique : actualité et futur de la recherche, Vuibert, Paris, 438 pages.

RICHARD J. et PLOT E. (2014), *La gestion environnementale*, La Découverte, Paris, 126 pages.

RIEDINGER N. et THEVENOT C., (2008), « La norme ISO 14001 est-elle efficace ? Une étude économétrique sur l'industrie française », *Economie et statistique*, n° 411, pp. 3-23.

ROBERT, A.D., et BOUILLAGUET, A., (1997), *L'analyse de contenu*, Que sais-je ? Presses Universitaires de France, Paris, 127 pages.

ROOME N., (1992), « Developing environmental management strategies ». *Business Strategy and the environment*, vol. 1, pp. 11–24.

ROYER I. et ZARLOWSKI P., (2007), « Echantillon(s) », pp. 192-226 dans THIETART R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3e édition, Dunod, Paris, 586 pages.

RUMPALA Y., (2003), *Régulation publique et environnement : questions écologiques, réponse économique*, L'Harmattan, Paris, 374 pages.

RUMPALA Y., (2006), « Une « consommation durable » pour en finir avec le problème des déchets ménagers ? Options institutionnelles, hypocrisies collectives et alternatives sociétales », pp. 113-146 in MATAGNE P., *Les effets du développement durable*, L'Harmattan, Paris, 299 pages.

RUSSO, M.V. et FOUTS, P.A., (1997), « A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°3, pp. 534-559.

S

SACHS I., (1978), « Ecodéveloppement : une approche de planification », *Economie rurale,* n°124, pp. 16-22.

SACHS I., (1980), *Stratégies de l'écodéveloppement*, Editions ouvrières, Paris, 140 pages.

SACHS I., (1993), *L'écodéveloppement. Stratégies de transition vers le XXI° siècle*, Editions Syros, Paris, 120 pages.

SAÏS AS M. et METAIS E., (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 1, pp. 183 - 213.

SALAIS R., (1976), « Qualification individuelle et qualification de l'emploi : quelques définitions et interrogations ». *Revue Economie et statistique,* n°81-82, pp. 3-11.

SAVALL H. et ZARDET V., (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Economica, Paris, 432 pages.

SCHULZE W. et al., (2003). « Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms », *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 2, pp. 179-195.

SEKIOU et al., (2001), *Gestion des ressources Humaines*, 2e édition, De Boeck, Bruxelles, 810 pages.

SEMPELS C. et VANDERCAMMEN M., (2009), *Oser le marketing durable. Concilier marketing et développement durable*, Pearson, Paris, 224 pages.

SENGE P. et GAUTHIER A., (1991), *La cinquième discipline – L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Editions Générales First, Paris, 461 pages.

SETHI, S. P., (1975), « Dimensions of corporate social responsibility », *California Management Review*, vol. 17(3), pp.58-64.

SHANE S. et VENKATARAMAN S., (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25(1), pp. 217-226.

SIEGEL D., (2008), « Réflexion sur la stratégie », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°230, pp. 15-23.

SILVERMAN D., (2009), *Doing a qualitative research,* 3rd edition, Sage, Londres, Californie, New Dehli, 472 pages

SIMON H.A., (1957), *Models of man social and rational*, Wiley, New-York, 287 pages.

SIMON H.A., (1976), *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization*, Free Press, New York, 364 pages.

SPENCE M., BEN BOUBAKER GHERIB J. et ONDOUA BIWOLE V., (2007) « Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Revue Internationale des PME,* vol. 20, n°3-4, pp. 17-42.

STAKE R.E., (1994), « Case Studies », pp. 86-109, in DENZIN N.K. et LINCOLN Y.S. (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry,* Sage Publications, Californie, 448 pages.

T

TAGUIRI R. et DAVIS J. (1996), « Bivalent attributes of family firms », *Family Business Review,* vol. 9, n° 2, pp. 199-202.

TARONDEAU J-C. et HUTTIN C., (2001), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert, Paris, 264 pages.

TEECE D.J., (2007), « Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, n°13, pp. 1319-1350.

TEECE D.J. et PISANO A., (1994), « The Dynamic Capabilities of Firms : An Introduction », *Industrial and Corporate Change,* vol.3, n°3, pp.537-556.

TEULON H. (2015), *Le guide de l'éco-innovation : Eco-concevoir pour gagner en compétitivité,* Eyrolles, Paris, 280 pages.

THALMANN P., (1996), *Impôts écologiques. L'exemple des taxes CO2*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 160 pages.

THEVENET M. (2015), *la culture d'entreprise*, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris, 128 pages.

THORELLI, H. B., (1965), « The political economy of the firm : basis for a new theory of competition ? », *Swiss Journal of Economics and Statistics*, vol. 101, pp. 248-262.

TIDD J., BESSANT J. et PAVITT K., (2006), *Management de l'innovation. Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*, De Boeck, Paris. 612 pages.

TOURMENTE A. (2011), *L'essentiel pour comprendre le marketing*, Ellipses, Paris, 192 pages.

TYWONIAK S.A., (1998), « Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », pp. 166 –204 dans LAROCHE H. et NIOCHE J-P., *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, 378 pages.

V

VAILLANCOURT J-G., (1991), « Le développement durable ou le ‘’compromis‘’ de la commission Brundtland. Désarmement, développement et protection de l'environnement », pp. 17-44 dans Colloque « Environnement et éthique »*, L'avenir d'un monde fini : jalons pour une éthique du développement durable*, Les éditions Fides, Montréal, 204 pages.

VAILLANCOURT J-G., (1995), « Penser et concrétiser le développement durable », *Ecodécision*, hiver, pp. 24-29.

VAILLANCOURT J-G., (2004), « Action 21 et le développement durable : après Rio 1992 et Johannesburg 2002 », pp.37-57 dans GUAY L. et al, *Les enjeux et les défis du développement durable. Connaître, décider, agir,* Presses de l'Université de Laval, Québec, 370 pages.

VALIORGUE V. (2016), « La fabrique de la RSE par les cadres intermédiaires. La cas Adecco », *Revue française de gestion*, n°256, pp. 19-39.

VALLERAND J., COULMONT M. et BERTHELOT S., (2011), « Enjeux et défis du développement durable chez les PME québécoises », *Actes du Colloque PME en marche vers le développement durable*, Montréal 20 au 22 Octobre 2011.

VAN DER YEUGHT C., (2012), « Construire des compétences centrales « tourisme durable » dans les destinations », *Revue française de gestion*, n° 222, pp. 13-34.

VEYRET Y., (dir.), (2005), *Le développement durable : approches plurielles*, Hatier, Collection « Initial », Paris, 287 pages.

VINAY C., (1999), *Le développement durable : nouvelle utopie ou stratégie politique ? Analyse de la territorialisation d'un concept en quête de légitimation en Rhône-Alpes, Catalogne et Québec.* Thèse de doctorat Villes et Sociétés, Université Jean Monnet Saint-Etienne, 789 pages.

VIVIEN F-D., (2003), « Jalons pour une histoire de la notion de développement durable », *Mondes en développement*, n°121, pp. 1-21.

VON MISES L., (1949), *Human Action : A Treatise on Economics*, Yale University Press, New Haven, 889 pages.

W

WACHEUX F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 290 pages.

WAXIN M-F. et BARMEYER C., (2008), *Gestion des ressources humaines internationales*, Editions Liaisons, Rueil-Malmaison, 553 pages.

WEILAND E., (2009), *Achats et développement durable : le cas du tertiaire*, L'Harmattan, Paris, 160 pages.

WILSON I., (1974): «What One Company is Doing about Today's Demands on Business», In STAINER G.A., (dir.), *Changing business - society interrelationships*, Graduate School of Management, Los Angeles

WOLFF D., (dir.), (2010), *Le développement durable. Théories et applications au management*, 2e édition, Dunod, Paris, 278 pages.

WOLFF D. et MAULEON F., (dir), (2005), *Le management durable. L'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, Lavoisier, Paris, 252 pages.

WOOD, D.J., (1991), « Corporate Social Performance Revisited ». *The Academy of Management Review*, vol. 16, n°4, pp. 691-718.

WORSTER D., (2009), *Les pionniers de l'écologie*, Sang de la terre, Paris, 412 pages.

Y

YIN R.K, (1984), (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, 200 pages.

Z

ZOLLO M. et WINTER S.G., (2002), « Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities », *Organization Science*, vol. 13, n°3, pp. 339-351.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Les statuts du développement durable et la durabilité 66
Tableau n° 2 : Quelques définitions de la RSE 71
Tableau n° 3 : Quelques illustrations de la RSE 81
Tableau n° 4 : Evolution du nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 dans le monde 86
Tableau n° 5 : Quelques travaux empiriques sur l'impact du management environnemental sur la performance environnementale 87
Tableau n° 6 : Le management environnemental illustré par des actions de certaines entreprises 89
Tableau n° 7 : Evolution du nombre d'entreprises certifiées en Europe 103
Encadré n° 5 : Quelques définitions de la notion de stratégie 105
Tableau n° 8 : Descriptif des activités de la chaîne de valeur 112
Tableau n° 9 : Attitudes possibles d'entreprises dans le domaine de la RSE 127
Tableau n° 10 : Comportements possibles d'entreprise dans le cadre du management environnemental 129
Tableau n° 11 : Classification des ressources 147
Tableau n° 12 : Synthèse des typologies des compétences 156
Tableau n° 13 : Croisement des typologies des compétences 164
Tableau n° 14 : Typologies des consommateurs citoyens 187
Tableau n° 15 : Les trois postures épistémologiques possibles 202
Tableau n° 16 : Principes pour conduire une recherche interprétativiste 207
Tableau n° 17 : Trois raisons pour recours à une méthodologie qualitative 208
Tableau n° 18 : Critères de différenciation des techniques qualitatives 210
Tableau n° 19 : Critères de choix pour la constitution de l'échantillonnage théorique 214
Tableau n° 20 : Présentations des caractéristiques des trois cas retenus 217
Tableau n° 21 : Structure du guide d'entretien 225
Tableau n° 22 : Grille de codage 235
Tableau n° 23 : Liste des entretiens menés pour le cas BOSCH 269
Tableau n° 24 : Missions non modifiées par la mise en place de la politique QSEé 289
Tableau n° 25 : Synthèse de l'analyse de la prise en compte du développement durable sur la compétence organisationnelle 299
Tableau n° 26 : Acteurs impliqués dans le déploiement du SMé 305
Tableau n° 27 : Fonctions non impactées par l'intégration du développement durable au sein de BOSCH 307
Tableau n° 28 : Fiches de postes des acteurs du service FCM 313
Tableau n° 29 : Evolution du budget de recherche et développement du groupe BOSCH 318

Tableau n° 30 : Sommaires du Journal QVT 338
Tableau n° 31 : Synthèse des rapports publiés par le groupe BOSCH..... 345
Tableau n ° 32 : Liste des entretiens menés pour le cas LEGALLAIS 353
Tableau n° 33 : Synthèse de l'analyse de l'influence sur les compétences organisationnelles au sein de LEGALLAIS..... 375
Tableau n° 34 : Fonctions non impactées par l'intégration du développement durable chez LEGALLAIS..... 377
Tableau n° 35 : Grille d'évaluation des fournisseurs de LEGALLAIS..... 388
Tableau n° 36 : Synthèse des observations relatives aux compétences organisationnelles 409
Tableau n° 37 : Typologies des entreprises familiales 412
Tableau n° 38 : Synthèse des observations relatives aux compétences humaines 419
Tableau n° 39 : Synthèse des observations relatives aux achats et approvisionnements..... 425
Tableau n° 40 : Synthèse des observations relatives aux compétences marketing..... 427
Tableau n° 41 : Synthèse des préconisations managériales 436

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Structure générale de la thèse 9
Figure n° 2 : Des précurseurs peu soucieux d'économie et de social 22
Figure n° 3 : Des précurseurs à la recherche d'un équilibre socio-économique 30
Figure n° 4 : Les catastrophes à l'origine d'une prise de conscience planétaire 34
Figure n° 5 : Un développement tridimensionnel au service de l'Humain 37
Figure n° 6 : Le champ d'application du développement durable 44
Figure n° 7 : Progression de l'intégration du Développement Durable dans les secteurs économiques 59
Figure n° 8 : L'approche économico-centrée ou de « durabilité faible » 63
Figure n° 9 : L'approche « éco-centrée » dite « durabilité forte » 65
Figure n° 10 : Le champ ontologique de la RSE 73
Figure n° 11 : Evolution conceptuelle de la RSE 74
Figure n° 12 : Différence entre RSE et développement durable 76
Figure n° 13 : Les parties prenantes d'après DONALD ET PRESTON (1995) 78
Figure n° 14 : La cartographie des parties prenantes 79
Figure n° 15 : Le Système de management environnemental selon une logique d'amélioration continue 85
Figure n° 16 : Théories de l'entreprise ayant influencé le développement de la stratégie 97
Figure n° 17 : Triangle de l'évolution de la pensée stratégique 101
Figure n° 18 : Les trois niveaux d'analyse de la stratégie 108
Figure n° 19 : La Chaîne-type de valeur 112
Figure n° 20 : Le réseau de valeur 113
Figure n° 21 : Diagramme d'Ishikawa 114
Figure n° 22 : Impact de l'implémentation du développement durable sur les coûts 118
Figure n° 23 : Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe 136
Figure n° 24 : Dépréciation des actifs stratégiques 143
Figure n° 25 : Dimensions taxonomiques des ressources fondées sur le savoir 145
Figure n° 26 : Synthèse de l'Approche par les ressources 148
Figure n° 27 : Les compétences génériques 153
Figure n° 28 : Arbre typologique des compétences 155
Figure n° 29 : Intégration du développement durable dans une structure fonctionnelle 169
Figure n° 30 : Intégration du développement durable dans une structure divisionnelle 170
Figure n° 31 : Intégration du développement durable dans une structure matricielle 171
Figure n° 32 : Les composantes de la vision d'entreprise 172

Figure n° 33 : Classification des entreprises par rapport à leur stratégie d'innovation et leur perception du développement durable 181
Figure n° 34 : Lien entre la proactivité et les compétences de production 184
Figure n° 35 : Evolution du logo de McDonald's 190
Figure n° 36 : Démarche de sélection des cas 221
Figure n° 37 : Implantations de BOSCH en France 245
Figure n° 38 : Historique du site BOSCH Mondeville 246
Figure n° 39 : Organisation de l'établissement de Mondeville 246
Figure n° 40 : Produits « BBM » fabriqués à Mondeville 247
Figure n° 41 : Structuration de la politique QSEé et champ de certification de BOSCH 253
Figure n° 42 : LEGALLAIS, 126 ans d'histoire 255
Figure n° 43 : Architecture de l'offre produits de LEGALLAIS 256
Figure n° 44 : Structuration de la politique Qualité et Développement Durable de LEGALLAIS ... 264
Figure n° 45 : Champ d'implication des acteurs interrogés chez BOSCH 270
Figure n° 46 : Les valeurs du groupe BOSCH 278
Figure n° 47 : Déploiement des objectifs stratégiques de l'année 2015 284
Figure n° 48 : Philosophie du slogan « Des technologies pour la vie » 288
Figure n° 49 : Implémentation du SMé au sein de l'usine de Mondeville 293
Figure n° 50 : Système de management intégré de BOSCH Mondeville 297
Figure n° 51 : Evolution des audits des fournisseurs réalisés 325
Figure n° 52 : Installation d'estrades pour le contrôle en production 330
Figure n° 53 : Différents niveaux de la communication des entreprises 335
Figure n° 54 : Article du groupe HSE paru dans le journal QVT 339
Figure n° 55 : Exemples d'indicateurs mensuels publiés dans « Ωmega » 340
Figure n° 56 : Prospectus associés au livret d'accueil 342
Figure n° 57 : Page d'accueil du site web de BOSCH avant l'insertion du lien 348
Figure n° 58 : Page d'accueil du site web de BOSCH avec le lien 349
Figure n° 59 : Champ d'implication des acteurs interrogés chez LEGALLAIS 354
Figure n° 60 : Les 6 valeurs de LEGALLAIS 361
Figure n° 61 : Système de management intégré de LEGALLAIS 373
Figure n° 62 : Evolution du nombre d'articles éco-responsables dans l'offre LEGALLAIS 393
Figure 63 : Répartition des produits éco-responsables par univers 393
Figure n° 66 : Portail internet de l'entreprise LEGALLAIS 400
Figure n° 65 : Structuration des deux politiques de Développement Durable 415

LISTE DES ENCADRES

Encadré n° 1 : Le scandale « Volkswagen »..... 2

Encadré n° 2 : L'anthropisation, une histoire de la pression de l'homme sur le reste de la nature..... 14

Encadré n° 3 : Trois principes de la CNUED dits représentatifs de l'esprit du développement durable.....46

Encadré n° 4 : Les différentes formes de rationalité..... 99

Encadré n° 5 : Quelques définitions de la notion de stratégie..... 105

Encadré n° 6 : L'importance des parties prenantes dans le cas de la société Nike 123

Encadre n° 7 : Intégration du développement durable dans la vision du Groupe EDF..... 173

Encadré n° 8 : La Fondation d'entreprise LEGALLAIS 262

Encadré n° 9 : Les 7 principes de responsabilité sociétale des organisations..... 361

Encadré n°10 : Les engagements de l'entreprise LEGALLAIS 364

ANNEXES

Annexe n° 1 : Lettre de demande d'entretien

Annexe n° 2 : Lettre de recommandation du directeur de thèse

Annexe n° 3 : Guide d'entretien

Annexe n° 4 : Fiche de synthèse de l'entretien

Annexe n° 5 : Planning des entretiens

Annexe n° 6 : Exemple de retranscription d'entretien

Annexe n° 7 : La charte environnementale de l'entreprise LEGALLAIS

Annexe n° 8 : Certificats ISO 9001 et ISO 14001 de l'entreprise LEGALLAIS

Annexe n° 9 : Pacte mondial des Nations-Unies de l'entreprise LEGALLAIS

Annexe n° 10 : Charte du fournisseur

Annexe n° 11 : Fiche de visite des fournisseurs

Annexe n° 12 : Charte de l'acheteur responsable

Annexe n° 1 : Lettre de demande d'entretien

Objet : Demande d'entretien

Madame, Monsieur,

Je réalise actuellement une recherche en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences de Gestion à l'Université de Caen Normandie. Elle porte sur la prise en compte du développement durable en entreprise.

Après avoir consacré la première partie de ma thèse à une étude théorique, je suis actuellement dans la phase empirique de ma recherche doctorale. A ce titre je suis amené à interroger des entreprises basées en France. Votre entreprise a intégré le concept de développement durable dans sa stratégie depuis plusieurs années. Elle est de ce fait un terrain propice à mon étude doctorale. Cette phase empirique consiste essentiellement en la réalisation d'une série d'entretiens auprès de différents acteurs de votre entreprise. L'objectif étant de comprendre votre démarche de développement durable. Pour cela, j'ai recours à un guide d'entretien que je vous prie de trouver en pièce jointe. Les entretiens menés le sont uniquement dans le cadre de ma thèse.

A cet effet, je souhaiterais vous rencontrer, selon votre convenance, pour pouvoir vous exposer davantage les contours de ma recherche. Je me tiens à votre disposition pour toute information complémentaire.

Votre contribution est précieuse au titre de la recherche académique.

Dans l'attente d'une suite de votre part, je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

Annexe n° 2 : Lettre de recommandation du directeur de thèse

université de Caen Basse-Normandie
IAE Caen

Eric ALLIX-DESFAUTAUX
Docteur en Sciences de Gestion
Maître de conférences / HDR
IAE de Caen Basse-Normandie
Université de Caen Basse-Normandie
Mail : eric.allix-desfautaux@unicaen.fr
Fixe : 0033231566527
Secrétariat : 0033231566500

Caen, le 06/04/2015

Je soussigné Eric ALLIX-DESFAUTAUX, Maître de conférences habilité à diriger des recherches, certifie que Monsieur Davy MAKANY, de nationalité française, âgé de 26 ans et un doctorant que je dirige et qui travaille sur une problématique stratégique liée au développement durable. A ce titre, il mène une étude terrain l'appelant à interroger des entreprises basées en France. Sans votre précieuse contribution, rien ne serait possible. Aussi, au titre de la recherche académique française en Sciences de Gestion, je vous demande de bien vouloir le recevoir. Monsieur MAKANY, s'engage à respecter scrupuleusement les règles de confidentialité que vous lui indiquerez. Il est prêt à signer avec votre entreprise une convention ou charte de confidentialité.

Je me tiens à votre disposition pour toute information complémentaire et vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

Eric ALLIX-DESFAUTAUX

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES BASSE NORMANDIE UNIVERSITE DE CAEN

IAE Caen
3 rue Claude Bloch - CS 25160 - 14075 Caen cedex 5
tél. 02 31 56 65 00 - fax 02 31 56 65 65
iae@unicaen.fr
www.iae.unicaen.fr

Annexe n° 3 : Guide d'entretien

Nom de l'entreprise :
Nom de la personne rencontrée :
Fonction dans l'entreprise :
Date et heure de l'entretien :
Durée de l'entretien :

	1) PRESENTATION DE LA FONCTION ET DE LA STRUCTURE DE L'INTERVIEWE
Fonction de l'interviewé	- Quelle est votre fonction exacte au sein de l'entreprise ? Depuis combien de temps exercez- vous cette fonction au sein de cette entreprise ? - Quelle fonction exerciez-vous auparavant ? Dans l'entreprise ou sein d'autres entreprises ? - Pouvez-vous me décrire brièvement en quoi consiste votre travail ? Quels sont les objectifs de cette fonction ? - Etes-vous membre d'une équipe projet ou d'une autre entité de l'entreprise ?
Département de l'interviewé	- Comment présenteriez-vous votre département ? Quelles sont ses missions ? - Ses missions ont –elles évolué ? Si oui, pourquoi ? - Pourriez-vous me préciser la position de votre département dans l'organigramme de l'entreprise ? - Cette position a-t-elle déjà été modifiée ? Si oui, pourquoi et comment ? - Combien y a-t-il de services (ou de fonctions) dans votre département ? Lesquelles sont-elles ? Comment ont-elles évolué ? - Quelles sont les décisions dans lesquelles vous êtes essentiellement impliqué ? (définition de la stratégie, des budgets, embauche du personnel, développement de nouveaux produits, etc.) - Quels échanges avez-vous avec les autres départements de l'entreprise ? • Lesquels sont les plus fréquents et Pourquoi ? Quelles sont les activités communes ? • Quels sont les moyens mis en œuvre pour les faciliter ? Ont-ils évolué ? Si oui, de quelle manière ? - Quels échanges avez-vous avec l'extérieur (participation à des réseaux, des salons, relations avec les fournisseurs, les clients, autres entreprises, laboratoires de recherches, universités, etc.). • Lesquels sont les plus fréquents et Pourquoi ? Quelles sont les activités communes ? • Quels sont les moyens mis en œuvre pour les faciliter ? Ont-ils évolué ? Si oui, de quelle manière ? - Quelles sont d'après vous les valeurs de votre entreprise ?
	2) LE DEVELOPPEMENT DURABLE (DD)
Conception du DD	- Que représente pour vous le développement durable ? - Considérez-vous le DD comme une opportunité ou comme une menace pour votre entreprise ? Pour quelle (s) raison(s) ? - Quel enjeu représente-t-il pour votre entreprise ? Et pour votre département ?

	- Pensez-vous que votre entreprise ait intégré le DD dans ses valeurs ou dans sa culture ? - Estimez-vous que la structure de votre département et ses missions soient propices à l'intégration du DD (ses principes ou ses valeurs) ?
Intégration du DD dans l'entreprise	- Le développement durable a t-il eu un impact sur l'organisation de votre département ou de votre entreprise ? Si oui, Pouvez-vous illustrer par des exemples concrets, des actions mises en place dans l'entreprise ou le groupe ? - Par rapport aux contraintes légales, estimez-vous : • faire le strict minimum • faire un peu plus • aller bien au-delà - Illustrez SVP. - Pourquoi ? - Concernant toute action liée au DD, estimez-vous : • toujours être précurseurs ; • souvent précurseurs ; • dans les suiveurs (on s'adapte un peu tardivement) ; • dans les derniers - A quand date la 1ère action stratégique ou autre liée au DD dans votre entreprise : • 1980-1990 • 1990-2000 • 2000-2010 • depuis 2010 Pouvez-vous donner quelques exemples SVP - Existe-t-il dans votre entreprise, un ou plusieurs services qui ont facilité l'intégration du DD ou ont servi de support ? Illustrez. (Ex : service qualité, comité de pilotage, etc.). - Les contraintes légales ou les pratiques de la concurrence vont ont-elles obligé à créer une nouvelle entité : • un département • un service • un comité de pilotage, etc. Illustrez. Quoi ? Quand ? Quelle (s) mission (s) ? Quelles compétences pré- - Quel impact concret a eu la mise en place d'une action liée au DD sur certains postes de travail ? Exemple SVP. - Pour le recrutement de nouveaux salariés (nouvelles ressources), avez-vous des questions liées au DD ? Illustrez SVP - Pour les salariés de l'entreprise, quel impact a eu le DD sur le plan de formation ? Illustrez SVP Avez-vous un historique sur le plan de formation ? - La mise en place du DD a t-elle nécessité le recrutement de nouveaux salariés aux nouvelles compétences ? Illustrez SVP. - La mise en place du DD a t-elle nécessité le changement d'autres ressources qu'humaines ? Ex. : Machines, moteurs, buses, etc. - L'acquisition de nouvelles ressources et/ou compétences ne se fait-elle qu'en interne dans votre entreprise ? Illustrez SVP. (Ex : Contrat avec un sous-traitant qui respecte une nouvelle norme). - Existe-t-il certaines activités externalisées ? Lesquelles sont en lien avec le DD ?

	- Sur quels critères (humain, technologique, financier, social ou écologique) établissez-vous votre stratégie d'internalisation/ externalisation. - Sur quels critères externalisez-vous les activités liées au DD : • Les plus couteuses externalisées ? • Les moins couteuses internalisées ? } Illustrez SVP - Utilisez-vous certaines de vos compétences ou ressources liées au DD dans votre communication : • Interne ? Illustrez SVP. • Externe ? Illustrez SVP. - Le DD est-il pour vous un nouvel axe de communication externe ? Si oui, illustrez. - Avez-vous constaté des modifications sur votre activité de R&D depuis la mise en place du concept de DD ? Illustrez SVP. - Avez-vous constaté des modifications sur votre activité d'achat/approvisionnement depuis la mise en place du concept de DD. Donnez un exemple SVP. - Le DD fait-il partie de vos critères de sélection des fournisseurs ou d'achats ? - Avez-vous constaté des modifications sur votre activité de fabrication des produits/services depuis la mise en place du concept de DD ? Illustrez SVP. - La montée des préoccupations environnementales a-t-elle eu un impact sur votre offre produit/services ? Si oui, illustrez. - Est-ce l'entreprise ou les consommateurs qui ont intégré en premier les préoccupations du DD ? (Laquelle des 2 chaînes de valeur a bougé la première). • l'intégration du DD est-elle due à l'évolution des valeurs des clients ? • votre entreprise a-t-elle anticipé ou provoquer un changement des valeurs des clients ? - Selon vous, la mise en place d'un élément visant à intégrer le DD est pour votre entreprise : • un élément positif dont on tire parti en interne mais accessible aux concurrents ? (force). • une force perçue par les consommateurs et jouant un rôle dans les facteurs d'achats ? (compétence distinctive). • Une force et un élément maîtrisés dont on tire parti en interne mais que les concurrents ne maîtrisent pas).

N.B : LES ILLUSTRATIONS PEUVENT CORRESPONDRE A DES EXEMPLES ACTUELS OU ANCIENS.

Annexe n° 4 : Fiche de synthèse de l'entretien

Nom de l'entreprise :
Nom de la personne :
Fonction dans la société :
Date d'entrée dans la fonction :
Date d'entrée dans la société:
Poste précédemment occupé :
Courriel de l'interviewé :
Date de l'entretien :
Lieu de l'entretien :
Durée de l'entretien :

Idées et questions devant être éclaircies dans les entretiens ultérieurs
Points frappants ou éléments révélateurs

Annexe n° 5 : Planning des entretiens

N°	Nom de la personne	Courriel	Entreprise	Date de l'entretien	Lieu	Heure
1.	Mme…… Ingénieur environnement	prenom.nom@edf.fr	EDF (Flamanville)	Mer 13 Mai 2015	Cherbourg (Brasserie Le Commerce)	9h30 – 11h30
2.	M……. Directeur Supply Chain	prenom.nom@fr.bosch.com	BOSCH	Mer 20 Mai 2015	Mondeville	15h30-17h30
3.	M……. Resp. HSE Mondeville	prenom.nom@fr.bosch.com	BOSCH	Jeudi 21 Mai 2015	Mondeville	10h-12h
4.	M…… Chargé d'affaires	prenom.nom@fr.bosch.com	BOSCH	Mardi 2 juin 2015	Mondeville	13h30-15h20
5.	M…… Resp. logistique	prenom.nom@fr.bosch.com	BOSCH	Mardi 2 Juin 2015	Mondeville	16h-17h45
6.	Mme……. Chef de mission Biodiversité	prenom.nom@edf.fr	EDF France (Direction DD)	Jeudi 4 Juin 2015	Paris (Siège)	10h-11h15
7.	Fabrice COMBE Responsable HSE France	prenom.nom@fr.bosch.com	BOSCH	Lundi 8 Juin 2015	Paris (siège) Téléphone	10h-11h15
8.	Mme…… Référent HSE	prenom.nom@fr.bosch.com	BOSCH	Jeudi 2 juillet 2015	Rodez Téléphone	9h30-10h20
9.	Brigitte DELORD Directrice Qualité et DD		LEGALLAIS	Lundi 14 Septembre 2015	Hérouville St Clair	17h-19h15
10.	Mme……. Chargée de mission	prenom.nom@fr.bosch.com	BOSCH	Jeudi 24 Septembre 2015	Caen	13h
11.	Olivier LEMARCHAND Resp. Marketing et communication		LEGALLAIS	Jeudi 24 Septembre 2015	Hérouville St Clair	17h-18h15
12.	Éric WETTON Acheteur		LEGALLAIS	Vendredi 25 Septembre 2015	Saint – André sur Orne	14h30-16h
13.	Patrick SORIN Directeur des Achats		LEGALLAIS	Jeudi 1er Octobre 2015	Saint-André sur Orne	10h30-12h
14.	Sylvie PREVOSTAT Resp. Marque LEGALLAIS		LEGALLAIS	Vendredi 2 Octobre 2015	Hérouville Saint Clair	14h-15h30
15.	François DETILIERE Resp. Marketing produit		LEGALLAIS	Lundi 19 Octobre 2015	Hérouville Saint Clair	14h-15h30
16.	Catherine LIDEMANN Resp. Communication interne		LEGALLAIS	Jeudi 29 Octobre 2015	Hérouville St Clair	9h30-11h

17.	Bénédicte BOSCHER Directrice des ressources humaines		LEGALLAIS	Mardi 3 Novembre 2015	Hérouville Saint Clair	10h30-12h
18.	Philippe NANTERMOZ Directeur Général		LEGALLAIS	31 Décembre 2015	Hérouville Saint Clair	11h-12h15
19	M…….. Technicien Maintenance	prenom.nom@edf.fr	EDF	Lundi 14 Novembre 2016	Flamanville	16h-17h15
20	M…… Responsable unité d'exploitation	prenom.nom@edf.fr	EDF	Mardi 15 Novembre 2016	Flamanville	9h-10h30
21	M……. Responsable de l'organisation	prenom.nom@edf.fr	EDF	Vendredi 27 Janvier 2017	Cherbourg	9h-10h

Annexe n° 6 : Exemple de retranscription d'un entretien

***Bonjour Madame, pourriez-vous vous présenter brièvement ?**

Alors, je suis Directrice qualité et développement durable chez LEGALLAIS qui est une entreprise dans laquelle j'exerce depuis 13ans. Ma fonction m'amène à la fois à gérer une direction qualité puisque notre entreprise est certifiée ISO 9001 et d'autre part, je pilote la démarche environnementale puisque nous sommes certifiés ISO 14001. Je suis également en charge de la démarche sécurité puisque nous avons un système intégré qui est QSE**.** J'ai donc une équipe qui est constituée d'une quinzième de personnes réparties en trois services : le service clients qui traite les réclamations, le service après-vente pour la partie produit, et un pôle amélioration continue QSE qui est situé en logistique. Ma mission au-delà de ces consiste à déployer au sein de l'entreprise la stratégie durable de la stratégie durable. Je reporte au Président et je représente également l'entreprise dans les organes externes. L'objectif c'est de piloter la démarche au travers du pacte mondial de l'ONU pour le développement durable puisque nous nous sommes adhérents au pacte depuis 2009. Ce pacte nous invite à diffuser et vulgariser notre politique et nos bonnes pratiques. Nous le faisons auprès de nos clients, de nos fournisseurs, des institutions, etc. C'est donc un vaste sujet.

***Et depuis combien de temps exercez- vous la fonction de Directrice qualité?**

La fonction de Directrice de qualité c'est depuis 2ans. Au démarrage, je suis rentrée comme responsable qualité, ensuite mon poste a évolué vers un poste de responsable qualité sécurité et environnement, parce qu'au démarrage on avait juste un système de management de la qualité auquel on a progressivement adjoint la gestion de la sécurité et de l'environnement pour utiliser un peu les mêmes outils ; cela nous a semblé pertinent. Ensuite, mon poste a évolué vers responsable qualité et développement durable et puis un poste de Direction depuis 2ans.

-Quelles sont les objectifs de la Direction qualité développement durable ?

Alors pour moi, le premier objectif c'est de déployer la stratégie développement durable et de venir en support de l'ensemble des services, de l'ensemble des processus de l'entreprise. Pour véhiculer cette stratégie, il faut expliquer ce que l'on attend des personnes quel que soit leur rôle dans l'entreprise. Je prends un acheteur c'est de l'amener à réfléchir sur sa fonction,

sur sa mission, quel est son rôle à jouer par rapport au fournisseur, par rapport à ses collègues en interne. Voilà, c'est un peu tout ça. C'est pour dire que finalement chaque collaborateur dans l'entreprise a lui-même une mission liée au développement durable. Ça va aller du simple tri de ses déchets dans son bureau à participer à des actions y compris en externe.

***Quelles sont les activités de l'entreprise LEGALLAIS ? Se limitent-elles à la quincaillerie ?**

Alors pas que la quincaillerie. Au démarrage nous n'étions que des quincaillers mais aujourd'hui l'offre chez LEGALLAIS est beaucoup plus vaste puisque qu'on a un catalogue de 45.000 produits qui s'adresse aux professionnels du bâtiment de toutes tailles : de simples artisans avec des toutes petites entreprises, des PME ou des grands groupes comme Bouygues et Lafarge. On a vraiment une typologie de clients qui est très variée tout. Il s'agit de tous ceux qui agissent sur le second œuvre du bâtiment.

***Quelle est la position de votre Direction au niveau de l'organigramme ?**

Alors moi je suis rattachée directement au président. Je fais également partie du COPILE qui est un comité de Direction élargie qui se réunit tous les mois. Notre comité de Direction c'est sept personnes dont trois hommes et quatre femmes. Le COPILE c'est une douzaine de personnes. On se voit tous les mois. Le CODIR, lui se réunit par contre toutes les semaines et je suis rattachée directement au président de l'entreprise.

***Est-ce que cette position a eu à évoluer avec le temps ?**

Oui parce qu'il y a quelques années, j'étais rattachée à la DRH. Mais les choses évoluant et l'entreprise grandissant, il n y'avait plus tellement de logique. Il faut dire que à l'époque on avait une DRH qui était plutôt une personne qui ne faisait pas que des Ressources Humaines mais qui était à une position assez haute dans le comité de Direction de l'entreprise. Du coup il semble logique qu'aujourd'hui je sois rattachée au président puisque je suis vraiment dans le déploiement de la stratégie de l'entreprise.

***Donc du coup étant membre du COPIL et du comité de Direction, quelles sont les décisions pour lesquelles vous êtes essentiellement consultée ?**

Je peux moi-même déposer des projets liés au déploiement de la politique qualité et développement durable au niveau du comité de la Direction et du COPIL. Donc, il va y avoir

des prises de décisions comme par exemple est ce qu'on va renouveler nos certificats ISO9001 et ISO14001 ? Ce n'est pas une décision anodine car elle engendre des budgets, des coûts. Je gère par exemple le budget déchets.

***Quels échanges avez-vous avec les autres départements ?**

Permanent je pourrai dire. D'abord, ils me consultent très facilement et régulièrement quand ils ont une problématique ou des suggestions. Nous avons un système de suggestions internes qui est vraiment important. Et puis moi je vais les consulter parce que je suis en charge de la veille réglementaire. Lorsque des textes sortent, et qu'ils peuvent impacter l'un ou l'autre des services, je vais effectivement me rapprocher d'eux pour voir ensemble quelle démarche adoptée ou quelles initiatives prendre pour se mettre en conformité. Donc j'ai tout le temps un système de veille réglementaire que je fais à la fois en interne par des documents que je reçois ou par des sites que je peux consulter ou par des newsletters que je reçois. On fait partir aussi de la fédération de la vente à distance qui s'appelle la FEVADE. Elle a un service juridique qui nous réunit tous les trimestres pour faire le point sur les réglementations. Ça peut aussi être des organes comme la CCI. Il me revient d'aller vers les services concernés pour attirer leur attention. Je fais également beaucoup d'anticipation. Par exemple, je viens d'informer la DRH que dans le cadre de la prochaine loi sur la transition énergétique, on devra donner une indemnité kilométrique aux salariés qui viendraient travailler en vélo.

***Y'a-t-il dans le cadre du développement durable un service ou des services avec lesquels vous travaillez fréquemment ?**

La Direction avec laquelle je travaille beaucoup est la Direction des achats à cause de toute la politique d'achat responsable qu'on met en place. On évalue nos fournisseurs en termes de RSE. C'est la Direction avec laquelle je travaille beaucoup. La Direction des Ressources Humaines c'est la deuxième Direction avec laquelle je travaille beaucoup également pour tout ce qui touche aux conditions de travail. C'est pour cette raison que je fais partie du CHSCT. Enfin, je dirai puis la Direction marketing, puisque le marketing va être le bras armé de la communication que l'on va faire dans les catalogues et vers les clients. Ce sont les trois directions avec lesquelles je travaille le plus mais globalement je travaille avec toutes les Directions.

***Et quels échanges aviez- vous avec l'extérieur ?**

L'extérieur est très important puisque ça nous permet de véhiculer l'image de l'entreprise et d'aller chercher par le biais du benchmarking des bonnes idées ailleurs. C'est partager nos idées, partager nos savoir-faire, mais également c'est aller glaner de bonnes pratiques de droite à gauche. Pour moi c'est très très important. C'est très important d'avoir ce contact avec l'Etat par le billet de ses services, que ce soit par les régions, les départements, les communes. C'est important d'avoir ces échanges là.

***Quelles sont d'après vous les valeurs de l'entreprise LEGALLAIS ?**

Alors si je devais les résumer, la première, celle qui me vient à l'idée c'est le respect des personnes. On est très attachés chez LEGALLAIS à avoir un management respectueux des personnes et des équipes. Et ce respect va jusqu'à l'environnement. Pour moi, c'est la première chose et c'est quelque chose que l'on retrouve d'ailleurs dans la charte du manager. On a en interne une charte de manager où l'on repend directement ces valeurs là : le respect des personnes, des équipes, de savoir écouter, de savoir faire grandir les gens. Chez nous, je pense que c'est quelque chose d'assez important. La Direction est très attachée à la façon de s'adresser aux personnes, de ne pas discriminer, etc. Notre Directeur Général prononce souvent un mot que j'aime beaucoup, la bienveillance. Ce qui ne veut pas dire que LEGALLAIS est une entreprise où tout le monde fait ce qu'il veut, ce n'est pas l'anarchie pas du tout. Il y a des règles. C'est une entreprise qui est exigeante, mais qui donne les moyens d'arriver à ses exigences. Mais la partie relationnelle est très importante. L'entreprise s'emploie d'ailleurs à organiser des événements pour rapprocher les personnes. Par exemple, le samedi prochain, tous les salariés et leurs familles sont invités à prendre part à la foire de Caen juste avant son ouverture. On nous offre un petit déjeuner convivial, tout le monde vient avec ses enfants. Ça se fait une fois tous les ans. Voilà, il y a des petites habitues qui existent. C'est pour que les gens se perçoivent comme des humains, pas seulement comme une relation chef-collaborateurs. Et d'ailleurs l'entreprise a créé une fondation d'entreprise dans laquelle on retrouve justement beaucoup de travailleurs. Elle fonctionne avec les bénévoles

***LEGALLAIS est initialement une entreprise familiale ?**

Ça l'est toujours ! C'est toujours une entreprise familiale. La famille, les héritiers LEGALLAIS sont toujours présents dans l'entreprise ; ensuite l'entreprise appartient à son président, à son comité de Direction et pour 5%, l'entreprise appartient aussi à ses salariés, puisque il y a plusieurs années, le comité de Direction a ouvert le capital de l'entreprise aux salariés.

***Est-ce que le fait c'était une entreprise familiale au départ explique un peu le fait que justement la valeur principale soit le respect, et que vous avez mis le respect de la personne, et de l'environnement comme préoccupation ?**

Oui. Le fait que l'on soit une entreprise familiale justifie que la valeur principale soit le respect. L'entreprise a fêté ses 125 ans l'année dernière et je pense que c'est réellement le côté familial, préservation des relations, la fierté d'appartenir et de développer quelque chose dans cette région et partout en France qui a toujours primé. Je pense que, oui, je répondrai oui, que le fait que l'entreprise soit une entreprise familiale rend la gouvernance, je ne voudrai pas dire plus humaine, mais avec une sensibilité par rapport aux personnes qui sont importantes et avec une gestion du patrimoine qui est aussi particulière, à savoir que les dividendes ne servent à réinvestir dans l'entreprise, à la développer. On n'est pas avec des actionnaires qui ne connaîtraient pas l'entreprise. Les actionnaires connaissent l'entreprise, connaissent les gens qui font vivre l'entreprise et c'est ça aussi qui fait que lorsque vous avez à faire à des fonds de pensions par exemple et que votre entreprise appartienne à des fonds de pensions à l'autre bout de la planète, ils sont moins enclins à être bienveillants vis-à-vis des salariés. Quand notre entreprise a rencontré une période difficile, la première idée du comité de Direction, ça toujours été de dire comment on fait pour protéger l'emploi, comment on fait pour préserver le bien-être des personnes ? Par exemple en 2008, la Direction renoncer à prendre des dividendes pour garantir des emplois.

***Vous parliez tout à l'heure des moyens mis en œuvre, quels sont les moyens mis en œuvre pour la mise en œuvre de la politique du développement durable ?**

Alors, les moyens techniques pour fonctionner tous les jours dans une entreprise mais aussi des partenariats. Pour les achats responsables, on a un partenariat avec Afnor Certification qui nous permet d'évaluer sur une plate-forme informatique la RSE chez nos fournisseurs, mais tout cela a un coût. Donc il y'a aussi des moyens techniques qui sont mis en place. Ensuite y'a des moyens de communication qui sont aussi très importants, que ce soit par intranet, par

l'affichage, par l'organisation d'événements dans l'entreprise. Par exemple, deux fois par semaine, l'entreprise organise des séances de sport. Elle paye les coachs sportifs qui viennent ici pour le bien être des salariés et de leur donner envie de faire le sport, de se préserver. En fait le développement durable tout le monde peut en parler. Moi ce qui me semble important c'est l'exemplarité que peut déployer le comité de Direction, c'est d'être cohérent par rapport à la politique.

***Pour vous le développement durable chez LEGALLAIS comment vous le définiriez ?**

Alors je pense que c'est un peu ce je disais tout à l'heure, la notion de respect des personnes et aussi de l'environnement. Chez LEGALLAIS, moi je le perçois comme une attitude, une posture de l'encadrement, mais également de chaque collaborateur, parce que c'est tout le monde qui participe, c'est le côté fédérateur. Finalement, quand on parle du développement durable, on parle de quoi ? on va parler de la bonne santé de l'entreprise oui bien sûr, mais on va parler des conditions de travail, on va parler du respect qu'on peut voir des personnes, la lutte contre la discrimination, les types des affaires. On va parler finalement du sujet qui va toucher chaque individu et ça donne quoi ? Au final, ça donne des salariés qui ont plutôt une fierté d'appartenance à l'entreprise parce que finalement ils ont une entreprise qui montre l'exemple. Donc, je pense que le développement durable c'est quand même beaucoup du comportemental, c'est comment chacun de nous se comporte et comment chacun de nous contribue. On avait l'habitude, y'a quelques années, de parler de la légende du colibri. C'est une légende qui est utilisée dans la communication du développement durable. C'était l'histoire d'une forêt qui était en feu et où un petit était allé chercher une petite goutte d'eau puis l'a déposé au-dessus du feu. En repartant vers les autres animaux, ces derniers lui ont dit « mais qu'est-ce que tu fais, c'est inutile ? ». Le colibri leur a répondu, j'ai fait ma part ». Et nous on répand cette petite idée en disant que : chacun de nous fait sa part, et en faisant sa part chacun de nous à cette fierté d'appartenance à un groupe qui a des valeurs et qui défend ses valeurs.

***Pour vous le développement durable à clairement été intégré dans les valeurs de l'entreprise ?**

Complètement. C'est vraiment dans notre savoir-être de tous les jours. Je pense que l'entreprise, elle est vraiment gagnante aussi.

***Est-ce que vous estimez que votre département et ses missions jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre du développement durable, autrement dit, avant vous, étions sous la Direction des Ressources Humaines, est ce que la création d'une direction bien spécifique a changé quelque chose ?**

Oui je pense que ç'a changé quelque chose. Déjà en interne, cela a montré l'importance que la Direction et la présidence de LEGALLAIS a accordé à cette démarche. Ce n'est pas juste on met un petit service dans un endroit qui dit qu'il fait du développement durable mais à qui on n'en donne pas les moyens. Une Direction c'est une autre dimension. C'est forcément elle qui va gérer son budget et en termes de représentativité dans l'entreprise mais également à l'extérieur ce n'est vraiment pas la même chose. Donc oui je pense que l'évolution vers une Direction de développement durable, c'était assez inéluctable. On a pris le temps d'avoir de l'expérience, s'enrichir et également. Je suis le porte-parole de l'entreprise vis-à-vis des clients. Sur le plan commercial aussi, c'est important d'avoir cette représentativité.

***Et depuis quand la Direction existe entant que telle, en tant Direction spécifique ?**

Depuis 2ans parce qu'en fait., Le poste de Direction dont depuis le 01/01/ 2013. Ensuite y'a eu des événements qui se sont enchaînés petit à petit, c'est-à-dire qu'on a tenu compte du fait qu'on s'est engagé dans cette démarche. Mais, on a fait ça pas à pas. Et moi j'ai intégrée progressivement les différentes Directions. Parce qu'une Direction du développement durable et même s'il y'a pas d'autres Directions concernant le secteur, si elle ne contribue pas à solidariser autour de cette politique l'ensemble des Directions de l'entreprise, c'est très difficile. Sinon vous allez avoir des services qui vont avancer à des vitesses différentes et on n'aura pas cette cohérence

***Et avant la Direction c'était donc un service ?**

Oui moi j'étais donc moi j'étais responsable qualité et développement durable avec un certain nombre d'actions et j'étais un peu plus dans l'opérationnel. Aujourd'hui, avec une Direction ç'a me permet d'avoir des personnes qui déploient. Maintenant l'entreprise a grandi, on a grossi, on a des sites supplémentaires.

***Et à quand remonte développement durable formalisé de LEGALLAIS ?**

L'année 2010 était vraiment une année charnière. C'est l'année où on a été certifié ISO9001, ISO14001. Aussi c'était vraiment une année importante. Je pense en fin 2009, on a adhéré au pacte Mondial de l'ONU pour le développement durable qui donne également des orientations. Je pense que ça été le global compact fin 2009. Novembre 2010 c'est la sortie de la norme. Cette année-là fut l'année charnière parce qu'avant on avait mis en place des tas de choses qu'on n'arrivait pas à les structurées. Au final, que ce soit le pacte mondial de l'ONU ou la norme ISO26000, ils nous y ont vraiment beaucoup aidé.

***Et comment évaluerez-vous aujourd'hui l'impact du développement durable, en tenant compte du développement durable, ça peut être la HSE, l'impact sur l'organisation au niveau de LEGALLAIS ?**

Cette politique de développement durable s'appuie sur un système qualité qui est très mature et finalement tout est calé sur une base qui est en fait la même que ISO 9001. On a simplement pris les bases de ce système auxquelles on a rajouté ISO1 4001. On est toujours dans la démarche d'amélioration continue. C'est quelque chose qui est ancré chez les gens. Nos collaborateurs, ils ont cette fibre de l'amélioration parce qu'on a un système qualité vraiment très fort qui est là depuis pas mal de temps, puisque la première certification ISO 9001 de mémoire date de 2000. Donc ça fait déjà 15ans de certification et du coup on a utilisé ces outils-là. Je pense qu'il faut faire les choses progressivement. L'ISO 9001 nous a servi de base, de modèle. On parle de la roue de Deming depuis des décennies.

***Est-ce qu'il y'a des exemples de projets, qui auraient pu être intéressants d'un point de vue peut être économique mais qui n'ont pas par exemple été retenue parce que les autres piliers, social, fondamental n'était pas ?**

Il y 'en a forcément ! Pourriez me reposer la question une autre fois pour que je vous donne des exemples concrets.

***Quelles sont les actions qui ont été mise en place par l'entreprise pour mettre en œuvre le développement durable concrètement, comment ça été mis en place, par exemple dans LEGALLAIS ?**

Il y en a une multitude. Je vais vous montrer notre tableau de bord.[355] Regardez ici par exemple, la Direction a mis en place une politique véhicules, à savoir que les véhicules du parc LEGALLAIS c'est entre 250 à 300 véhicules. C'est énorme. On a décidé de mettre en place une politique véhicule en fonction des émissions de CO^2 des véhicules et de leur consommation. Il était important que ces règles soient suivies par tout le monde y compris par le président qui a été obligé de prendre une plus petite voiture. L'exemplarité et la cohérence sont très importantes.

***Par rapport aux contraintes légales estimez-vous que LEGALLAIS un jour fait le strict minimum un peu plus ou moins ou bien au-delà et pourquoi ?**

Pour nous, être conforme à la réglementation, c'est une évidence ce n'est pas une question que l'on se pose. C'est pour ça que je suis en charge de faire de la veille réglementaire. Nous avons un service juridique de deux personnes. Il y a des règles qui sont faites pour être respectées. Ne pas respecter les règles c'est se mettre en danger. Il y a aussi la notion de risque, ça c'est très important. Pour répondre à votre question, je dirai que LEGALLAIS fait beaucoup plus que la réglementation va au-delà par ce que c'est dans nos gènes et que on se dit que de toute façon on a des gains à avoir. Tout à l'heure je parlais par exemple de la gestion des déchets. On a des obligations car le code de l'environnement nous oblige déjà à traiter un certain nombre de déchets mais nous on va bien au-delà parce que chaque fois qu'on peut y associer une autre action on le fait. Je vais prendre par exemple le cas des déchets informatiques. On travaille avec une association qui œuvre pour la réinsertion des jeunes à qui on redonne gratuitement nos ordinateurs. Cela permet de remettre sur les rails des personnes en perte de vitesse dans la vie sociale et professionnelle. La règlementation ne nous le demande pourtant pas. Il faut préciser que ces ordinateurs qui compte tenu de notre activité peuvent paraitre obsolètes sont en parfait état de fonctionnement et permet à ces associations de remplir pleinement leurs missions d'insertion. Pour nous, la solidarité c'est vraiment important et c'est comme ça aussi que la fondation arrive à avoir des bénévoles. Il y a deux semaines on a participé à une braderie. Tous les ans LEGALLAIS donne à la fondation des produits qui ne vont plus être vendus. Ces produits, la fondation et ses bénévoles les vendent. Cet argent sert à financer des projets sociaux et humanitaires. La loi ne nous y

[355] La personne interviewée nous a montré le tableau de bord des trois dernières années. Une copie nous a été remise. Nous l'avons exploitée dans le cadre de notre analyse documentaire.

contraint pas ! C'est volontaire ! C'est une autre façon d'envisager le recyclage. ça répond aussi à une de vos questions à laquelle je n'avais pas répondu tout à l'heure. Pour réaliser ça, il faut des bénévoles qui croient en notre démarche, en notre sincérité. Il ne faut pas l'oublier ! Quand le développement durable est une valeur que tout le monde partage, on arrive à faire de belles choses. Parmi ces bénévoles, il y a des retraités de l'entreprise qui pour certains sont partis depuis plus de vingt ans. Ne vous y trompez pas, l'humanisme et le respect font vraiment partie de nos valeurs et tout le monde en et fier.

***Aujourd'hui LEGALLAIS pour vous au niveau de région, de la ville, des clients, tout simplement est ce que c'est une entreprise vertueuse, solidaire ?**

Oui on est solidaire, on peut toujours mieux faire. On pourra toujours imaginer de faire mieux. C'est une entreprise qui trouve le juste équilibre entre sa performance économique et la solidarité. Donc oui je pense que la solidarité ce n'est pas un vain mot dans cette entreprise même si on pourrait faire plus !

***Est-ce que les efforts qui sont faits par LEGALLAIS en matière du développement durable sont perçus par vos clients ?**

Alors, pour ça effectivement je ne peux pas répondre pour eux. Le département marketing vous répondra mieux. Je vous suggère de poser la question aux deux personnes que vous allez rencontrer là-bas ! Ce que je peux affirmer avec certitude, c'est que la part de produits « éco-responsables » ne cesse de croitre de façon exponentielle dans notre catalogue. Sans doute parce que la demande est croissante. Nous étions les seuls le proposer au départ. Monsieur XXX que vous rencontrez la semaine prochaine pourra vous communiquer les résultats de l'enquête que nous avons réalisé sur les produits « éco-responsables ». Franchement, je pense quand même que oui ! Parce que notre chiffre d'affaires sur ces produits est en constante augmentation. Et puis, je pense nous sommes de plus en plus sollicités, moi surtout, pour aller parler de notre démarche. Ça montre quand même un certain intérêt que les gens à l'extérieur ont vis-à-vis de notre démarche. On explique aussi beaucoup aux gens qu'on a une partie de notre catalogue qui sont des produits à notre marque. Les 1% du chiffre d'affaires des produits à la marque LEGALLAIS permettent de financer la fondation et d'autres actions sociétales sur l'entreprise. On en parle à nos clients. Et nos clients sont aussi des personnes soumettent des projets. Ils sont eux-mêmes dans unes associations par exemple ils

se disent mais peut être la fondation LEGALLAIS pourra nous aidés et nous sollicitent et nos fournisseurs aussi. Il faut savoir que la fondation communique beaucoup via internet, Facebook, …

***LEGALLAIS a une très forte renommée dans la quincaillerie et aujourd'hui les bâtiments, quelles sont ces principaux concurrents ?**

Alors le marché dans lequel nous sommes est un marché qui est très dilué je dirai. On a donc toutes sortes de concurrents à la fois : des grands concurrents régionaux, des petits concurrents et parfois des quincailleries qui ne sont que dans un quartier, et il y a aussi des grands groupes. Donc il y a vraiment de tout. C'est un marché très très concurrentiel. La quincaillerie, le bâtiment, les outillages et tout ce qui est électricité et plomberie. Avant nous étions quincailler mais il nous manquait deux domaines : l'électricité et la plomberie. Il y a cinq ans, nous avons racheté une entreprise de plomberie, puis il y a deux ans nous avons racheté une société de l'électricité qui était de Paris. Nous sommes donc présents sur toute la filière. C'est l'avantage que nous avons sur nos concurrents.

***Comment vous positionnez en matière de développement durable par rapport à vos concurrents ?**

Bon, je pense qu'aujourd'hui, on n'a pas de concurrents qui ont atteint le niveau de maturité de notre entreprise. Ça peut paraitre très prétentieux de ma part mais le niveau de maturité et les actions qu'on a mis en place sont assez uniques. On n'a pas de concurrents qui ait une fondation d'entreprise, on n'a pas de concurrents qui ait une réelle Direction de développement durable. Certains sont comme nous certification ISO14001. Certains mettent en place des actions petit à petit. Je ne dis pas que nos concurrents ne font rien, au contraire ils font quelque chose mais pour la grande majorité ce sont des suiveurs.

***Donc vous êtes plutôt précurseur ?**

On est plutôt précurseur, on est plutôt copié. Mais tant mieux à la limite ! Finalement ? si on est copié sur les bonnes choses que l'on peut faire c'est bien pour toute la société Française. Ça prouve aussi qu'on a une démarche appréciée.

***La question qui suivait était justement : concernant les actions liées au développement durable, est ce que dans votre secteur vous êtes dans les derniers, les suiveurs, précurseurs ou souvent précurseurs ?**

On est toujours précurseur. Depuis des années que moi je connais LEGALLAIS, la plupart de temps on est copié. Et aujourd'hui on est la seule quincaillerie en France à avoir l'ensemble de ces sites certifiés ISO 14001 en environnement sur tous les sites et toutes les activités. C'est-à-dire y compris les itinérants sont dans le champ de certification. De ce point de vue, on a par exemple on a un de nos concurrents assez importants, le plus grand dans le Grand Ouest qui a juste commencé une certification par étape ISO14001. Voici un exemple concret qui prouve qu'on est précurseur et aussi qu'on va bien au-delà de la loi car rien ne nous l'imposait.

***A quand vous daterez, dans quelle décennie la toute première action en lien directe ou indirecte avec le développement durable, est ce que se serai la décennie 1880, 1990,2000, 2010 ou après 2010 ?**

Je dirai que c'est les années 2000. Il y a toujours eu des valeurs profondes dans cette entreprise parce qu'elle est restée familiale. Mais disons que la conscience d'aller vers le développement durable, je dirai que c'est plutôt vers les années 2000. Maintenant ça c'est ma vision de voir les choses, je suis chez LEGALLAIS que depuis 2002, peut être que si vous posez la question à quelqu'un qui est là depuis 20 ou 30ans ou 40ans il vous dirait autre chose. Je pense que mon président vous dirait peut-être les années 1980. Moi je le vois dans les années 2000 par la formalisation qu'on a mis en place.

***Existe-t-il dans l'entreprise un ou plusieurs services qui ont facilités la dégradation du développement durable ?**

Oui, il y a des services qui ont été vraiment très très importants tel que celui des Ressources Humaines. Pour moi une politique du développement durable sans associer les Ressources Humaines sa serait incompréhensible.

***Pour quelle raison ?**

Parce que pour moi, la première valeur du développement durable, c'est le respect des personnes. Et que qui gère les personnes ? C'est les Ressources Humaines. Alors pour moi ça

me parait indispensable. La deuxième dans notre métier c'est la Direction achat. C'est très important d'avoir une Direction achat impliquée parce que derrière il y a toute la relation avec les fournisseurs et surtout tout ce que nous achetons pour revendre. Pour moi ces deux directions là sont ont été primordiales. Les autres comme le marketing, le commercial, etc. sont toutes importantes mais elles viennent en appui. Mais ces deux là elles sont vraiment indispensables pour moi.

***Est-ce que ce sont les contraintes légales qui ont générés la création du service initialement chargé du développement durable et aujourd'hui la Direction ?**

Je crois que les contraintes réglementaires aident à prendre des décisions. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, LEGALLAIS ne se contente pas de la réglementation. La réglementation nous permet des fois de ne pas nous arrêter en chemin. L'engagement de LEGALLAIS est une démarche volontaire. Le développement durable c'est un peu notre ADN. Quand nous nous sommes engagés dans cette démarche, rien n'était obligatoire. La création de la Direction non plus ! C'est en fonction de l'importance accordée au développement durable qu'il y a eu cette évolution. Sans réglementation il y a des entreprises qui ne feraient rien et même nous il y a des choses qu'on ne mettrait pas en œuvre si on n'était pas contraint. La contrainte est utile mais on est dans une autre approche. Par exemple, au 01 janvier 2016 les sacs de caisses devront être biodégradables ou composables. Nous ça fait 5ans qu'on a de sacs de caisses biodégradables dans tous nos points de vente. On n'a pas attendu qu'on nous oblige à avoir des sacs caisses. On le fait depuis 5ans ou 6ans. C'est cela notre proactivité. On est bel et bien des précurseurs ! Vous venez encore d'avoir un exemple.

***Toujours autours des années 2010 ?**

Toujours autour de ces années. Il faut avouer que quand j'ai commencé à travailler sur la norme ISO14001, elle m'a amené à beaucoup réfléchir. Qu'est-ce qu'on pourrait faire mieux ? Donc c'est tout ça. De fois je dis veille réglementaire mais ce n'est pas que ça ! c'est de la veille tout simplement. De la veille sur de bonnes idées et ce n'est pas parce que c'est obligatoire.

***Est-ce que la mise en place d'une politique du développement durable a eu un impact sur certains postes de travail ?**

Oui bien sûr ! Il existe un engagement demander à chaque salarié de respecter les règles qualité, sécurité et environnement de l'entreprise. C'est gravé dans le marbre. Ça veut dire que toute personne qui rentre chez LEGALLAIS on lui explique ces règles et sur sa fiche de fonction. La personne signe dès qu'elle reçoit sa fiche de fonction. Elle s'engage à respecter ces règles là. Donc c'est vraiment quelque chose qui est réel. Tous les managers ont une charte qu'ils signent aussi.

***C'est depuis quand que s'est inscrit dans les fiches de fonction ?**

C'est inscrit au moins depuis 2010 je crois. Et depuis 2ans, en 2010 c'était 20 fiches de fonction, en 2013 ou en 2014 je ne m'en souviens plus, la fiche de fonction est devenue un avenant au contrat de travail et aussi la charte du manager. La charte du manager c'est aussi quelque chose qui est venue compléter le contrat de travail. Le manager s'engage pour son entreprise, s'engage pour son équipe, et là-dedans on retrouve la notion de respect des personnes, d'accompagnement des personnes, d'écoute. Je connais les règles, je m'engage à les appliquer et je m'engage aussi à les expliquer à mon équipe. Donc vis-à-vis de l'entreprise je m'engage, mais je m'engage aussi vis-à-vis de mon équipe, donc je dois avoir un comportement respectueux vis-à-vis d'eux. Chez LEGALLAIS ce n'est pas possible qu'un manager traite mal ses collaborateurs ou les insultes ! Si ça se produisait, de toute façon la personne serait en contradiction avec l'engagement qu'elle a signée et qui est dans son contrat de travail.

***Donc clairement y a-t-il eu un impact sur les fiches de postes ?**

Oui sur les fiches de postes mais aussi sur la vision du poste à savoir : rechercher le plus possible l'ergonomie pour avoir des conditions de travail qui permettent aux personnes d'accomplir leur travail sans souffrance tout en étant bien installé.

***Est-ce que la mise en place de la politique du développement durable de LEGALLAIS a eu un impact ou a nécessité le recrutement de vos salariés ?**

Pas en ce sens-là. Je parlerai plutôt de recrutement interne c'est-à-dire qu'en fait, je gérais le système qualité et petit à petit je suis allée vers cette fonction de développement durable mais il n'y pas eu d'embauche particulière. Ce qui était important c'est d'abord des outils de formation, des outils de communication pour que le développement durable soit déployé. Le

développement durable ce n'est pas dire je mets dans un bureau trois, quatre à dix personnes qui pensent qu'ils font du développement durable, non ce n'est pas ça ! Le développement durable c'est que chacun agisse, chacun se sente concerné. Donc ce n'est pas mettre une grosse équipe énorme.

***Au niveau des plans de formations est ce qu'il existe des formations qui programmées de façon annuelle ou à une certaine fréquence et qui sont en lien avec un des plans du développement durable ?**

Oui. Il en existe plusieurs, certaines sont obligatoires, d'autres non. Je prends un exemple les formations de secouristes. Il y a également plusieurs journées de sensibilisations. Attendez, je vais vous sortir la liste des formations que nous coorganisons avec la DRH[356].

***Etes-vous impliquée dans l'élaboration des plans de formation ?**

Tout à fait. Notamment dans la liste que je viens de vous imprimer. Pour certaines formations, c'est moi qui reçois les candidatures des personnes, et donc du coup quand j'en ai un certain nombre, je contacte le service de formation. Je suis également responsable de la formation des auditeurs environnement. C'est très important ça !.

***Les auditeurs environnements, vous en avez à peu près combien ?**

Aujourd'hui nous en avons à six.

***Quel est leur rôle ? Comment sont-ils repartis dans l'entreprise ?**

En fait, pour être auditeur environnement chez LEGALLAIS, il faut d'abord avoir été auditeur qualité. Pourquoi ? Parce qu'il faut avoir bien maîtrisé la méthode. Ce sont d'abord des volontaires. Une personne volontaire va subir la formation en qualité la première année. Elle subit 03 jours de formation et elle réalise au moins un audit dans les 12 mois qui suivent. Dès lors qu'elle a un peu plus d'expérience, elle peut postuler pour être auditeur en environnement. Et là, elle a 02 jours de formation supplémentaires par rapport à la norme ISO 14001. Ce n'est qu'à partir de là qu'elle va pourvoir organiser des audits environnement.

[356] L'interviewée nous a transmis une liste qui a été exploitée dans le cadre de l'analyse documentaire. Pendant une partie de l'entretien, une dizaine de minutes, elle a commenté le document et porté certaines annotations. Ces commentaires et ces annotations n'ont pas été retranscrits.

***ET ces auditeurs sont dans toutes la Direction ?**

Ce sont des bénévoles et ils sont un peu partout. De toute façon, il faut qu'on les envoie un peu partout surtout qu'un auditeur ne va jamais auditer son propre secteur dans l'entreprise. La fonction d'auditeur, est une mission annexe par rapport au métier de base. Donc si j'ai par exemple un acheteur qui est auditeur, il ne va jamais auditer les achats. On va l'affecter à des audits sur un point de vente, à la direction commerciale etc. donc j'ai des personnes un peu partout.

***C'est sur la base volontariat qu'ils ont souhaité de devenir auditeur environnement ?**

Tout à fait.

***Et quel a été l'élément d'déclencheur ou la motivation de ces personnes ?**

D'abord parce que la fonction d'auditeur interne, elle a toujours été présentée comme étant une aide, comme une espèce de solidarité pour améliorer les processus de l'entreprise. Du coup, les gens les perçoivent comme ça. Il ne perçoit pas l'auditeur comme un contrôleur qui vient l'expliquer que tu travailles mal. On insiste beaucoup là-dessus lors de la formation des auditeurs pour qu'ils aient cette démarche, cette attitude très positive. Nous réalisons entre 22 et 25 audits par an. Cela fait une moyenne de 2 audits par mois.

***Quelle est la formation qu'ils ont pour devenir auditeurs environnement ?**

Alors ils ont donc cette formation d'audit interne en qualité qui est une formation de 3 jours faite par l'organisme extérieur. Ensuite, c'est la pratique. On leur fait faire des audits avec un auditeur qualifié en binôme à chaque fois. C'est après cela qu'ils vont faire la formation auditeur environnement pendant 2 jours, toujours assurée par l'organisme extérieur qui va surtout leur expliquer les exigences de la norme ISO 14001. Et par la suite, ils vont faire des audits avec un auditeur qui a d'avantage l'habitude.

***Est-ce que votre Direction de développement durable vous avez des relais environnementaux, dans chaque Direction, des services ou non ?**

Oui, on a ce qu'on appelle les relais environnementaux sur chaque site.

***Leur rôle c'est quoi exactement ?**

Alors leur rôle est de s'assurer que les règles qui ont été fixées en qualité, sécurité et environnement sont respectées et ils ont certaines missions de vérification.

***Comment sont valorisés les déchets chez LEGALLAIS ?**

Alors chez LEGALLAIS on a une politique des déchets : c'est d'abord de générer le moins possible de déchets, de favoriser leur réutilisation. Et quand le réemploi n'est facile alors il faut favoriser le recyclage, et quand ce n'est pas possible on se retrouve dans ce qu'on appelle par les **DIB** «les Déchets Industriel Brêt» c'est-à-dire qu'il faut les incinérer. Donc aujourd'hui 90% de nos déchets revalorisés ou recyclés.

***Il y a des entreprises qui revendent leurs déchets, est ce que chez LEGALLAIS les déchets sont revalorisés ?**

Oui, nous les revendons et c'est écologiquement responsable et économiquement viable. Le développement durable dans tous ces aspects !

***Est-ce qu'il y'a des activités qui sont en lien avec le développement durable qui sont externalisées ?**

Oui par des prestataires, tout est organisé chez nous. On a un prestataire qui nous aide à prendre les déchets et à les remettre dans un circuit de recyclage. C'est un prestataire externe qui va nous donner les cours de sport dot je vous ai parlé. On a des séances de sophrologie, d'automassage et des tas de trucs comme ça. On fait appel à des prestataires. On a besoin des prestataires parce qu'on a besoin de certaines compétences.

***Généralement c'est externalisé quand ça n'entre pas dans le champ de compétence?**

Absolument.

***J'aimerai qu'on aborde trois derniers aspects, le premier a trait à la communication. Quel impact le développement durable a -t-il eu sur la communication de LEGALLAIS?**

Vraiment très importante. Je vous l'ai dit tout à l'heure : la communication c'est absolument indispensable. On ne peut pas faire du développement durable juste avec des directeurs qui discutent au tour d'une table ce n'est pas possible. On doit associer chaque salarié. Du coup, en communication interne, on a eu besoin de mettre en place des outils. On n'avait pas par

exemple d'intranet, et là depuis à peu près 4 ans on a l'a installé. C'est quand même un outil qui permet de toucher l'ensemble des salariés. Par exemple en logistique, ils n'ont pas d'ordinateurs personnels, du coup on a mis des ordinateurs dans les salles de pause. Et c'est l'outil que nous (direction qualité et développement durable) utilisons le plus avec l'affichage ». La communication interne est importante mais aussi la communication externe. On a créé aussi des outils. Depuis 2009, on fait un rapport au développement durable pour l'entreprise. La fondation aussi fait un rapport d'activités. C'est celui que vous avez lu. Donc c'est important d'avoir vraiment des outils de communication. Soit par voie d'affichage mais également via les managers. Chez LEGALLAIS les managers ont l'obligation de faire au moins une réunion trimestrielle de leurs équipes et lors de cette réunion, ils doivent passer un certain temps de sur les informations de l'intranet, les informations du développement durable, sur toutes actions qui ont été menées. Ils doivent en parler à leurs équipes. Je vais vous orienter vers Madame XXX notre responsable de la communication interne. Elle sera ravie de vous présenter son travail et ce que nous faisons ensemble. C'est plus de son ressort.

***Est-ce que les produits éco-responsables sont mis en avant différemment ?**

Ils sont en fait identifiés avec un logo particulier dans le catalogue et sur notre site internet, il y a une base d'outils de développement durable qui rassemble tous ces produits. Notre catalogue est un vaste catalogue avec de différents univers : plomberie, électricité, etc. Donc il y a des produits qui sont dissimilés partout dans le catalogue. 10%. De nos produits sont commercialisés sur la boutique internet Legallais Durable. C'est une boutique dédiée à ces produits. Si vous le souhaitez, je pourrai vous faire rencontrer le responsable de cette gamme.

***Est-ce que la mise en place sur le développement durable chez LEGALLAIS est partie de la volonté uniquement de l'entreprise ou des clients qui en ont fait une préoccupation plus importante ?**

Alors pas du tout les clients, parce qu'au démarrage, nos clients étaient essentiellement des artisans. Quand je suis rentée chez LEGALLAIS, 80% des clients étaient des artisans. Franchement ils ne sont pas vraiment les plus préoccupé par le développement durable et l'environnement. Il faut tout repositionner à 12 ou 13ans en arrière. Donc ce n'était pas un besoin de client. C'était vraiment une volonté de l'entreprise d'aller vers quelque chose de plus éthique au niveau du commerce. Il y avait aussi pour nous, la volonté de se différencier.

***Aujourd'hui c'est un argument également commercial ?**

Absolument c'est un argument commercial. Aujourd'hui pour vous dire, les produits éco-responsables représentent 10% des produits du catalogue et 12,5% des ventes. Donc on sent bien que ça commence à décoller. Tout à l'heure vous m'avez posé la question à savoir si les clients nous les demandaient. A l'époque, quand on a démarré cette démarche, les clients ne demandaient pas vraiment. Avant nos clients étaient essentiellement des artisans. Maintenant, nos clients c'est aussi les marchés publics, les villes, les hôpitaux, les centres de loisirs, les écoles, les universités. Donc du coup, ça répond aussi maintenant à leurs besoins et tant mieux !

***Dernière question, selon vous, les produits du développement durable pour LEGALLAIS est ce que c'est une force, est ce que c'est une compétence distinctive ou les deux ?**

Les deux, réellement les deux. C'est une force par ce que ça permet à l'entreprise d'être bien structurée, d'avoir un contrôle de gestion efficace, contrôle des budgets etc. C'est une force sur le plan commercial parce qu'on a un point d'avance sur beaucoup de concurrents. Honnêtement, c'est tout gagnant. On revient sur ce qu'on a dit au tout début. Que développement durable n'est pas une contrainte. Il y a des contraintes, mais il y a surtout des opportunités de business. L'opportunité une force incroyable. C'est vraiment un critère de compétitivité parce qu'aujourd'hui, on a certains grands donneurs d'ordres dans le bâtiment qui sont très sensibles à cela. Aujourd'hui quand on regarde les marchés publics, les acheteurs publics ont cette obligation de rechercher des prestataires plus respectueux des règles environnementales, plus respectueux des salariés. Cela fait partie du code des marchés publics.

***Et donc aujourd'hui pour terminer, les grosses structures et vos clients vous sélectionnent comme fournisseur parce que vous êtes reconnue pour ça, vous vendez des produits ?**

Et puis par ce qu'on a une politique autour du développement durable qui est vérifiable et qui est réelle. Nos clients viennent visiter régulièrement. C'est indéniablement un atout.

***Merci beaucoup pour tout ce temps consacré.**

J'espère que vous avez tiré quelque chose d'intéressant.

Annexe n° 7 : Charte environnementale de l'entreprise LEGALLAIS

legallais
LA QUINCAILLERIE !

Charte environnementale

La pr sente charte environnementale est le reflet de la politique environnementale de la Soci t Legallais.
Elle est conforme la norme internationale ISO14001.

La soci t LEGALLAIS s'engage formellement sur les questions environnementales :

- en sensibilisant l'ensemble de ses collaborateurs au respect de l'environnement,
- en mettant en œuvre les mesures n cessaires pour viter ou r duire la pollution,
- en mettant en place les dispositions ci-contre en mati re de pr vention de la pollution, d'utilisation durable des ressources, d'adaptation aux changements climatiques, de protection de la biodiversit ,
- en se fixant des objectifs suivis au travers d'indicateurs,
- en assurant la conformit de ses activit s avec la r glementation en vigueur,
- en recherchant des partenaires soucieux de d velopper des modes de production plus cologiques et plus respectueux des ressources,
- en incitant l'ensemble de ses collaborateurs sugg rer toute id e d'am lioration permettant de mieux prot ger l'environnement et d' conomiser les ressources.

Fait H rouville St-Clair, le 15 novembre 2011.

Philippe Casenave-P r
Pr sident

QA0125F-26/10/11

La Direction de la Soci t Legallais d clare mettre en œuvre les bonnes pratiques suivantes :

Pr vention de la pollution

Tri s lectif des d chets sur l'ensemble des sites (papier, carton, bois, batteries et accumulateurs usag s, DEEE, cartouches d'imprimantes et toners de fax, plastique souple...).

Élimination des d chets selon des fili res sp cifiques permettant de revaloriser les mati res chaque fois que possible.

Élimination des d chets dangereux par un prestataire agr pour le transport des mati res dangereuses par route.

Adh sion co-folio : organisme agr pour collecter l' co-participation sur les documents publicitaires et revers e aux collectivit s locales pour le traitement des d chets.

Partenariat avec des imprimeurs ayant obtenu la marque «IMPRIM'VERT».

Vente d' quipements lectriques et lectroniques conformes au d cret 2005-829 (transposition des directives europ ennes RoHS et DEEE).

Catalogue imprim dans une usine certifi e ISO14001, sur du papier issu de for ts g r es durablement.

Stockage des produits inflammables et toxiques pour l'environnement dans une installation class e pour la protection de l'environnement (ICPE)
d clar e en pr fecture du Calvados, et dot e de multiples protections pour viter toute pollution accidentelle.

Entretien des b timents l'aide de produits cologiques pour diminuer la pollution de l'air int rieur.

Un troph e annuel «environnement» est d cern chaque ann e au fournisseur le plus m ritant dans le domaine de la protection de l'environnement : ses produits sont alors mis en valeur dans le catalogue annuel et sur le site internet.

Qualification des produits co-socio-responsables dans le catalogue
par Achats Concept Eco – groupe AFNOR.

Utilisation durable des ressources

Électricit : selon les sites, installation de lampes basse consommation, de capteurs de pr sence...

Gaz : gestion technique centralis e du chauffage au centre logistique.

Carburants : signature d'un plan de d placement entreprise (PDE) dans la r gion de Caen (organisation d'un syst me interne de co-voiturage, utilisation des transports en commun, mise disposition de v los, mise en place des t l conf rences...) ; politique «v hicules» bas e sur la consommation de carburant et les missions de CO_2 ; sensibilisation et formation l' co-conduite...

Eau : selon les sites, robinetteries minut es, chasse d'eau double-bac, suppression de l'arrosage des pelouses, suivi des consommations...

Papier : impressions recto/verso ; utilisation chaque fois que possible de papier 60 gr au lieu de 80 gr ; d mat rialisation des documents (r ception informatis e des fax sans impression papier, installation de photocopieurs scanners, EDI...) ; utilisation de papier recycl (promotions).

Emballages : livraisons effectu es dans des cartons fabriqu s partir de fibres v g tales recycl es et recyclables ; pour les articles de faible volume, remplacement des cartons par des enveloppes permettant une r duction des volumes transporter ; r utilisation d'emballages (environ 2 600 r f rences sont exp di es dans l'emballage d'origine du fabricant) ; politique de diminution des volumes d'emballage...

Att nuation des changements climatiques et adaptation

Politique de diminution des missions directes et indirectes de gaz effet de serre

Mise en place d'un indicateur : «Legallais Carbone».

Compensation partielle des missions : partenariat avec le GERES (Groupement Énergies Renouvelables et Solidarit s).

Mise en place d'un plan canicule en cas de fortes chaleurs.

Mise en place d'un plan de continuit de l'activit pour les zones inondables.

Protection de l'environnement et de la biodiversit

Sacs de caisse biod gradables dans les points de vente.

Suppression par les fournisseurs du syst me de calage par chips en polystyr ne (remplac par des chips biod gradables ou des mat riaux recyclables).

Entretien cologique des espaces verts : suppression des produits phytosanitaires, paillage...

Eclairage des b timents r gi par horloge pour limiter les nuisances nocturnes.

Auto-diagnostic EBEVie : outil mis disposition par le Minist re de l'Ecologie.

Mise en place d'une AMAP : aide l'installation d'un mara cher bio dans la plaine de Caen et vente hebdomadaire de paniers de l gumes bio aux salari s.

Annexe n° 8 : Certificats ISO 9001 et ISO 14001 de l'entreprise LEGALLAIS

afaq
AFNOR CERTIFICATION

Certificat
Certificate

N° 2010/37171.3

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

LEGALLAIS

pour les activités suivantes :
for the following activities:

DISTRIBUTION DE QUINCAILLERIE, DE PLOMBERIE, DE MATERIEL DE CHANTIER ET D'ATELIER, D'OUTILLAGE ET D'EQUIPEMENTS DE PROTECTION POUR LES PROFESSIONNELS.

DISTRIBUTION OF HARDWARE, PLUMBING, CONSTRUCTION SITE AND WORKSHOP EQUIPMENT, TOOLING AND PROTECTION EQUIPMENT TO PROFESSIONALS.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 (2008) + ISO 14001 (2004)

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

7-10, rue d'Atalante Citis FR 14200 HEROUVILLE SAINT CLAIR

Liste des sites certifiés en annexe n° 1 / *List of certified locations en appendix n°1*

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 n° 37169 délivré sous accréditation n° 4-0001.
Certificat ISO 14001 n° 37170 délivré sous accréditation n° 4-0001.

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour) *This certificate is valid from (year/month/day)* **2013-05-28** Jusqu'au *Until* **2016-05-28**

Directrice Générale d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

F. MÉAUX

Seuls les certificats électroniques, consultables sur www.afnor.org, font foi en temps réel de la certification de l'organisme. *The electronic certificates only, available at www.afnor.org, attest in real time that the company is certified.*
Les accréditations détenues par AFNOR Certification et ses filiales sont disponibles sur www.cofrac.fr – *Information on the accreditations held by AFNOR Certification and its subsidiaries is available on cofrac.fr.*
AFAQ est une marque déposée - *AFAQ is a registered trademark.* CERTIF 1313.1. 04-2011.

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor CERTIFICATION

100552 - 02/2012

Annexe
Appendix

Annexe / *Appendix* n° 1

N° de certificat / *certificate n°*

2010/37171.3

LEGALLAIS

Liste complémentaire des sites entrant dans le périmètre de la certification :
Complementary list of locations within the certification scope:

Centre Logistique SASO
Bd Lieutenant-Colonel Ostigny FR 14320 SAINT ANDRE SUR ORNE

Points de vente de Caen
Z.A. Henri Spriet BP 37 FR 14120 MONDEVILLE
Cours Montalivet FR 14120 MONDEVILLE

Point de vente de Rouen
Rue de la Grande Epine ZI Est FR 76800 SAINT ETIENNE DU ROUVRAY

Point de vente de Rennes
5, rue de la Roberdière ZI Ouest FR 35000 RENNES

Point de vente de Nantes
36, rue de Grande Bretagne FR 44470 CARQUEFOU

Point de vente de Mantes
Rue des Mongazons MAGNANVILLE FR 78200 MANTES LA JOLIE

Point de vente de Saint Denis
6, boulevard de la Libération FR 93200 SAINT DENIS

Point de vente de Paris
62, boulevard Richard Lenoir FR 75011 PARIS

Point de vente de Lille
Avenue de la Couture ZI de la Pilaterie FR 59700 MARCQ EN BAROEUL

Point de vente de Tours
13, rue des Grands Mortiers ZI FR 37700 SAINT PIERRE DES CORPS

Point de vente de Lyon
112, avenue Franklin Roosevelt FR 69120 VAULX EN VELIN

Point de vente de Marseille
Avenue de Fontfrège FR 13420 GEMENOS

Cette annexe ne peut être reproduite sans le document auquel elle se rattache. *This appendix may not be reproduced without the document to which it is attached.*
AFAQ est une marque déposée. *AFAQ is a registered trademark.* CERTIF 0956.6 02/2013

Annexe n° 9 : Pacte mondial des Nations-Unies de l'entreprise LEGALLAIS

legallais

CHARTE FOURNISSEUR

Responsabilité Sociétale des Entreprises

La société :.....

Déclare adhérer pleinement aux principes de la société LEGALLAIS, à savoir :

Préambule

Par son adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies, la société LEGALLAIS marque son engagement en faveur de la protection de l'environnement, du respect des droits de l'Homme et des normes du travail, et de la lutte contre la corruption.

LEGALLAIS s'est engagé dans une démarche volontariste de croissance raisonnée, dans le cadre de ses achats. La présente charte témoigne de la volonté de la société LEGALLAIS de promouvoir les principes du développement durable auprès de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires de service.

En adhérent à la charte, le fournisseur s'engage à respecter ces principes et à les promouvoir auprès de ses propres fournisseurs et sous-traitants. Par souci de transparence, il autorise tout auditeur mandaté par LEGALLAIS à intervenir sur ses sites pour vérifier l'application des principes de responsabilité sociétale, dans le respect de la confidentialité.

Le fournisseur déclare appliquer les principes de la déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations Unies, des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du travail, la déclaration de RIO sur l'environnement et le développement ainsi que la convention des Nations Unies sur la corruption.

Le fournisseur s'engage à respecter les directives européennes (RoHS/DEEE) et le règlement européen REACH relatif aux substances chimiques.

Travail

Recours au travail forcé ou obligatoire

Le fournisseur se doit d'être en conformité avec les conventions C29 et C105 de l'Organisation Internationale du Travail interdisant le recours au travail forcé ou obligatoire. Le fournisseur s'engage à ne pas avoir recours au travail illégal tel que défini par les règles des pays dans lesquels il intervient. En France notamment, il s'engage à lutter contre le travail dissimulé et à fournir à LEGALLAIS les documents administratifs obligatoires.

Travail des enfants et des adolescents

Le fournisseur s'engage à lutter contre le travail des enfants et à les protéger, comme défini par les conventions de l'Organisation Internationale du Travail.

Discrimination

Le fournisseur s'engage à ne pas exercer de distinction, exclusion ou préférence fondées sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui s'opposent au principe de l'égalité des chances.

Durée du travail et niveau de rémunération

Le fournisseur s'engage à respecter la législation locale en matière de temps de travail et de salaire minimum.

Santé & sécurité

Le fournisseur veille à ce que ses activités ne nuisent pas à la santé et à la sécurité de son personnel, de ses sous-traitants, des populations avoisinantes et des utilisateurs de ses produits.

Le fournisseur prend en compte les questions d'hygiène et de sécurité et met en place les mesures permettant d'éliminer ou de limiter les risques sur les lieux de travail.

Ethique

La société LEGALLAIS et ses fournisseurs ont pour principes la transparence, l'équité, la confiance et l'honnêteté afin d'instaurer et de maintenir des relations de confiance durable dans le respect de l'identité de chacun et de la confidentialité. Le fournisseur conduit ses activités conformément aux principes et aux règlements applicables en matière de concurrence et d'interdiction de la corruption sous toutes ses formes.

Le fournisseur s'interdit de proposer ou d'offrir à tout collaborateur de la société LEGALLAIS, tout cadeau, invitation, acte de complaisance, faveur ou tout autre avantage pour

QA0126G-19/09/12

lui ou ses proches susceptibles de corrompre, d'influencer ou d'entraver l'intégrité, l'indépendance de jugement ou l'objectivité dudit collaborateur dans ses relations avec le fournisseur.

Engagement politique responsable

Les partenaires s'interdisent tout abus d'autorité ou tout comportement de manipulation, d'intimidation, ou de coercition. Ils s'engagent à lutter autant contre la corruption active que passive. Ils ne doivent pas se rendre complice en connaissance de cause d'un acte illégal soit en aidant à sa réalisation, soit en omettant d'agir.

Environnement

Le fournisseur s'engage à mettre en place une politique qui accorde une réelle place à la protection de l'environnement, tant au niveau de la fabrication des produits que du système de management, notamment en ce qui concerne la protection de la nature, le maintien de la biodiversité et des écosystèmes, l'épuisement des ressources naturelles, la gestion et le traitement des déchets. Ainsi il s'efforce de gérer au mieux son activité de façon à limiter son impact sur l'environnement : consommation d'énergie, nuisance aux riverains, rejets dans l'eau, l'air, le sol, déchets générés dans les différentes étapes de fabrication, de transport, de commercialisation des produits et services. Le fournisseur veille aux critères de respect de l'environnement, d'hygiène et de sécurité dans l'achat de produits et de services, afin de réduire son impact dans ces domaines tout au long du cycle de vie.

Il s'engage au minimum à se conformer aux lois et aux normes qui lui sont applicables localement, ainsi qu'aux lois s'appliquant dans le ou les pays de fabrication et de destination du produit.

Le fournisseur s'engage à partager l'ensemble de ces valeurs avec ses sous-traitants en s'assurant de leur degré d'implication en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

Cette charte, signée par les deux parties, vaut engagement en complément des conditions générales d'achats.

Fait à Hérouville-Saint-Clair,

Le.....

Patrick SORIN
Directeur des achats.

Fait à.....

Le.....

Annexe n° 11 : Fiche de visite des fournisseurs

LEGALLAIS
DIRECTION ACHATS

Fiche de visite fournisseur import

Produits : Date de visite :

Nom du fournisseur : Année de création :

Contact : Fonction :

E-mail : @ Tél : Fax :

Adresse :

Nombre de salariés : CA : M€ dont % à l'export

Clients existants :

Certifications : ISO 9001 ☐ ISO 14001 ☐ AEO ☐ Autres ☐ Préciser : .....

Tout ou partie de la production est-elle sous-traitée ? oui ☐ non ☐ Si oui, nom des principaux sous-traitants : .....

Les sous-traitants sont-ils certifiés ? oui ☐ non ☐ Si oui préciser : ISO 9001 ☐ ISO 14001 ☐ Autres ☐ Préciser : .....

Produits retenus :

Prix en $ ☐ FOB ☐ CIF Echantillons : oui ☐ non ☐

Respect de l'environnement* : / 5

Traitement des déchets
Sources d'énergie
Rejets (dans l'eau, l'air, le sol)

Respect des personnes* : / 5

Temps de travail
Conditions de travail (poste, hygiène, protection)
Conformité au droit du travail (travail des enfants, travail férié)

Organisation* : / 5

Formation des personnes
Propreté et rangement des locaux
Contrôles

Produits : / 15

Robustesse / 5
Finition / 5
Prix / 5

Note attribuée : / 30

Avis de l'acheteur : *la note minimale doit être de 15 / 30 pour l'obtention d'un avis favorable. * Une note à « O » dans les domaines environnement, respect des personnes et organisation est éliminatoire.*

Avis : ☐ Favorable ☐ Défavorable ☐ A revoir

Commentaires :

Visa de l'acheteur :

AC1022E - 19/08/14

Annexe n° 12 : Charte de l'acheteur responsable

Charte
de l'acheteur responsable Legallais

Intégrer
La problématique sociétale

Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs dans le parfait respect de la loi LME.

Favoriser la collaboration avec les fournisseurs stratégiques en instaurant une relation partenariale forte.

Réduire les risques de dépendances réciproques entre la société et les fournisseurs en veillant à l'équilibre des échanges commerciaux par anticipation des besoins, y compris les changements brutaux de volumes.

Etablir une relation de confiance et de transparence basée sur les principes de la norme ISO 26000.

Partager avec les partenaires les valeurs de Legallais telles que stipulées dans la politique Qualité/Développement Durable et dans le Pacte mondial de l'ONU.

Apprécier le Coût global de l'achat en prenant en compte l'ensemble des coûts :

- Prix d'acquisition
- Coûts logistique
- Coût de non qualité
- Risque de perte d'image
- Risque financier
- Risque pénal

Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise en mettant en place des relations de partenariat visant à contribuer au développement de l'activité économique des territoires régionaux, nationaux et européens.

S'assurer que le fournisseur respecte les bonnes pratiques et les réglementations en vigueur.

La problématique environnementale

Identifier l'impact environnemental des produits

- Utilisation des matières premières
- Cycle de vie des produits ou services
- Recyclage
- Consommation énergétique

En favorisant les produits ou services issus de l'écoconception.
En sensibilisant les fournisseurs aux problématiques de Développement Durable.

Adopter une conduite exemplaire

- Respect de la politique qualité et de la charte environnementale
- Respect des procédures internes
- Force de propositions vers de nouveaux comportements plus respectueux de l'environnement

Formaliser
La relation avec les fournisseurs

Assurer les conditions générales d'échanges

- Procédure de sélection : administrative, logistique, commerciale et financière
- Procédure d'évaluation : performances des fournisseurs
- Engagement par la signature de la charte fournisseur et du plan d'affaires

AC1028A-19/09/12

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ii
SOMMAIRE iii
INTRODUCTION GÉNÉRALE 1
PREMIÈRE PARTIE : 10
CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE 10
CHAPITRE 1 : DE LA REMISE EN CAUSE DE L'ANTHROPISATION A LA PRISE EN COMPTE DE L'INTERACTION ENTRE LES DIMENSIONS ENVIRONNEMENTALES, ECONOMIQUES ET SOCIALES 11
1. De la remise en cause de l'anthropisation à la prise en compte de l'interaction entre les dimensions environnementales, économiques et sociales. 13
1.1. Les précurseurs du développement durable 15
1.1.1. Les premières revendications et l'adéquation Homme (social) / Environnement 15
1.1.2. Le tournant de la révolution industrielle et l'opposition préservation *versus* conservation 20
1.1.3. L'arrivée de la « grande entreprise » et la conciliation Economie / Social 26
1.2. L'internationalisation de la problématique 31
1.2.1. Les accidents et catastrophes industriels comme des catalyseurs de la prise de conscience. 32
1.2.2. L'entrée en scène des ONG et organisations internationales 34
1.2.3. La recherche d'un terme fédérateur et la formalisation du concept 37
CHAPITRE 2 : MISE EN PERSPECTIVE DE LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DURABLE EN GESTION 53
2. Mise en perspective de la problématique du développement durable en gestion 55
2.1. La définition institutionnelle du concept de développement durable 55
2.2. Les différentes définitions et approches managériales du concept de développement durable 58
2.2.1. Les approches managériales du développement durable 58
2.2.2. Le développement durable en sciences de gestion : une approche par les acteurs 67
2.2.2.1. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme modalité de mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise 69
2.2.2.2. Le Management environnemental comme modalité de mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise 83
CHAPITRE 3 : LES ATTITUDES STRATEGIQUES DES ENTREPRISES FACE A L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE 93

3. Les attitudes stratégiques des entreprises face à l'intégration du développement durable. 95
3.1. Evolution de la pensée en stratégie 96
3.2. Intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise 104
3.2.1. Définition de la stratégie d'entreprise 104
3.2.2. Modalités d'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise 106
3.2.2.1. L'intégration du développement durable dans le périmètre stratégique 109
3.2.2.2. Impact du développement durable sur la chaîne de valeur de l'entreprise 111
3.2.2.3. Rôle du développement durable dans la protection contre l'imitation.. 115
3.3. Les démarches et attitudes des entreprises face à l'intégration du développement durable 120
3.3.1. Intégration du développement durable : démarche volontaire *versus* démarche contrainte 121
3.3.2. Les réponses possibles des entreprises face au développement durable 126
CHAPITRE 4 : RESSOURCES ET COMPETENCES IMPLIQUEES DANS L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA STRATEGIE D'ENTREPRISE 132
4. Ressources et compétences impliquées dans l'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. 135
4.1. Généralités sur le modèle des ressources et des compétences 138
4.1.1. L'approche par les ressources ou Resource-based view (RBV) 139
4.1.1.1 Définition de la notion de ressources 139
4.1.1.2. Les caractéristiques des ressources stratégiques 141
4.1.1.3. Les Typologies des ressources 146
4.1.2. L'approche par les compétences ou Competence-based view 149
4.1.2.1. Définition de la notion de compétences 149
4.1.2.2. Les caractéristiques des compétences 151
4.1.2.3. Typologies des compétences 151
4.1.3. L'Approche basée sur les capacités dynamiques 156
4.1.3.1. Définition des capacités dynamiques 157
4.1.3.2. Caractéristiques des capacités dynamiques 160
4.2. Synthèse des approches du Modèle des Ressources et Compétences 162
4.3. Mise en évidence des impacts potentiels de l'intégration du développement durable sur les compétences 166
4.3.1. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences organisationnelles 166
4.3.1.1. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la structure organisationnelle 167

4.3.1.2. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la vision stratégique 172
4.3.2. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences humaines 174
4.3.3. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences de production 179
4.3.3.1. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et l'activité de recherche et développement. 179
4.3.3.2. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et les achats et les approvisionnements. 182
4.3.3.3. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la technologie. 184
4.3.4. Analyse de l'impact de l'intégration du développement durable sur les compétences marketing 186
4.3.4.1. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la commercialisation. 187
4.3.4.2. Mise en évidence de la relation entre l'intégration du développement durable et la communication. 189
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE 194
DEUXIÈME PARTIE : 197
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE 197
CHAPITRE 5 : CHOIX EPISTEMOLOGIQUES, METHODOLOGIQUES ET DEMARCHE DE RECHERCHE 198
5. Choix Epistémologiques, Méthodologiques et Démarche de Recherche 200
5.1. Le contexte épistémologique de la recherche 200
5.1.1. Positionnements épistémologiques possibles 201
5.1.2. Positionnement épistémologique de la recherche : l'interprétativisme 206
5.2. Approche méthodologique de la recherche : une démarche qualitative 208
5.2.1 L'étude de cas comme méthodologie empirique 210
5.2.2. Une étude de cas multiple dans le cadre d'une réplication littérale 211
5.3. Le déroulement de la recherche 213
5.3.1. Le choix de l'échantillon de l'étude 213
5.3.2. Démarche de sélection des cas et phase de négociation 218
5.3.2.1. Délimitation du champ d'investigation 218
5.3.2.2. Identification des cas et prise de contacts 219
5.3.2.3. La phase de négociation 221
5.3.3. Dispositif de recueil des données 223
5.3.3.1 L'entretien comme principale source de données primaires 224
5.3.3.1.1 Le choix d'entretiens semi-directifs 225

5.3.3.1.2. Le choix des personnes interrogées 227
5.3.3.1.3. Les modalités de collecte des données lors des entretiens semi-directifs 228
5.3.3.2. L'observation flottante comme deuxième source de données primaires 230
5.3.3.3. La documentation comme source de données secondaires 231
5.4. De l'analyse des données 233
5.4.1. La réduction des données 233
5.4.1.1. L'élaboration des codes 234
5.4.1.2. Le codage des unités 236
5.4.2. Le choix et l'apprentissage du logiciel 237
CHAPITRE 6 : PRÉSENTATION DES CAS ETUDIÉS 241
6. Présentation des cas étudiés 243
6.1. Robert BOSCH : leader international des technologies et des services 244
6.1.1. Présentation générale du groupe BOSCH 244
6.1.1.1. L'usine de fabrication de Mondeville : un site pionnier. 245
6.1.2. L'établissement BOSCH Mondeville et le Développement durable 249
6.1.2.1. Implémentation et mise en œuvre du développement durable chez BOSCH 249
6.1.2.2. Certifications et reconnaissances de l'établissement de Mondeville 251
6.2. LEGALLAIS : leader français de la quincaillerie professionnelle 254
6.2.1. Présentation de LEGALLAIS 254
6.2.2. La démarche développement durable de LEGALLAIS 257
6.2.2.1. Implémentation et mise en œuvre du développement durable chez LEGALLAIS 257
6.2.2.2. Certifications et reconnaissances de l'entreprise LEGALLAIS 263
6.3. EDF : premier électricien au monde 266
CHAPITRE 7 : APPORTS DES ANALYSES INTRA-CAS 267
7. Apports des analyses intra-cas 268
7.1. Le cas BOSCH 269
7.1.1. Présentation du matériau empirique relatif à l'étude du cas BOSCH 269
7.1.2. Analyse de l'influence du développement durable sur les ressources et compétences de l'entreprise BOSCH 273
7.1.2.1. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences organisationnelles 274
7.1.2.1.1. Le développement durable et la vision stratégique de l'entreprise BOSCH 274
7.1.2.1.1.1. Analyse de l'influence du développement durable sur les valeurs et la culture d'entreprise. 274

7.1.2.1.1.2. Analyse de l'influence du développement durable sur les objectifs, les plans et la mission 282
7.1.2.1.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la structure organisationnelle et le système de management 291
7.1.2.2. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences humaines 300
7.1.2.2.1. Analyse de l'influence du développement durable sur la formation 301
7.1.2.2.2. Analyse de l'influence du développement durable sur le recrutement 314
7.1.2.2.3. Analyse de l'influence de l'externalisation sur les compétences humaines 315
7.1.2.3. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences de production 317
7.1.2.3.1. Analyse de l'influence du développement durable sur la recherche et développement (R&D) 318
7.1.2.3.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la achats et approvisionnements 324
7.1.2.3.3. Analyse de l'influence du développement durable sur la technologie 328
7.1.2.4. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences marketing 332
7.1.2.4.1. Analyse de l'influence du développement durable sur la commercialisation 332
7.1.2.4.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la communication 335
7.2. Le cas LEGALLAIS 352
7.2.1. Présentation du matériau empirique relatif à l'étude du cas LEGALLAIS 353
7.2.2. Analyse de l'influence du développement durable sur les ressources et compétences de l'entreprise LEGALLAIS 357
7.2.2.1. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences organisationnelles 358
7.2.2.1.1. Le développement durable et la vision stratégique de l'entreprise LEGALLAIS 358
7.2.2.1.1.1. Analyse de l'influence du développement durable sur les valeurs et la culture d'entreprise 358
7.2.2.1.1.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la mission, les objectifs, et les plans 363
7.2.2.1.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la structure organisationnelle et le système de management 369
7.2.2.2. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences humaines 376
7.2.2.2.1. Analyse de l'influence du développement sur la formation 376

7.2.2.2.2. Analyse de l'influence du développement durable sur le recrutement 382
7.2.2.2.3. Analyse de l'influence de l'externalisation sur les compétences humaines 384
7.2.2.3. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences de production 386
7.2.2.4. Analyse de l'influence du développement durable sur les compétences marketing 392
7.2.2.4.1. Analyse de l'influence du développement durable sur la commercialisation 392
7.2.2.4.2. Analyse de l'influence du développement durable sur la communication 395
CHAPITRE 8 : APPORTS DE L'ANALYSE INTER-CAS 406
8. Apports de l'analyse inter-cas 407
8.1. Les enseignements relatifs aux compétences organisationnelles 408
8.1.1. Enseignements relatifs à la vision stratégique 410
8.2. Les enseignements se rapportant aux compétences humaines. 418
8.3. Les enseignements se rapportant aux compétences de production. 424
8.4. Les enseignements se rapportant aux compétences marketing. 427
CONCLUSION GÉNÉRALE 438
BIBLIOGRAPHIE 444
Liste des tableaux 469
Liste des figures 471
Liste des encadrés 473
Annexes 474
TABLE DES MATIERES……..509

Implémentation du concept de développement durable dans le cadre de stratégies volontaristes : approche par les ressources et les compétences.

Résumé
Depuis quelques années, le développement durable s'est imposé comme une valeur sociétale. Les entreprises sont confrontées aux attentes et aspirations de leurs parties prenantes qui ne cessent de croître. Le développement durable est devenu un impératif stratégique et une « source d'enjeux stratégiques » pour les entreprises, indépendamment de leurs secteurs d'activités. Cependant, la question de l'opérationnalisation de ce concept polysémique, polymorphe et protéiforme en des pratiques managériales claires et pertinentes demeure un véritable problème pour les entreprises voulant intégrer le développement durable dans leurs stratégies.

Ce travail vise à développer une compréhension de l'implémentation du concept de développement durable dans le cadre des stratégies volontaristes. Pour y parvenir, le point d'ancrage théorique privilégié a été le modèle des ressources et des compétences. Cette recherche qualitative consiste en une étude de cas multiple dans une perspective de réplication littérale. Pour décrire, analyser et comprendre l'implémentation du développement durable, des entretiens semi-directifs et des données secondaires ont été recueillis.

Cette recherche est une contribution à la stabilisation et à la mise en perspective du concept de développement durable en sciences de gestion. Elle met en évidence quatre attitudes stratégiques susceptibles d'être adoptées par les entreprises et propose deux modalités complémentaires de mise en œuvre du concept de développement durable. Enfin, elle offre plusieurs pistes d'opérationnalisation dudit concept énoncées de façon thématique.

Mots-clés
Développement durable, Management environnemental, Responsabilité sociale de l'entreprise, Stratégie d'entreprise, Stratégies volontaristes, Ressources et compétences.

Implementation of the concept of sustainable development in the framework of voluntarist strategies: a resource and competence-driven approach.

Abstract
For some years, sustainable development has imposed itself as a societal value. Enterprises are facing growing expectations and aspirations from their stakeholders. Sustainable development has become both a strategic imperative and a "source of strategic stakes" for enterprises, irrespective of their sector of activities. However, the issue relating to the implementation or conversion of such a polysemous, polymorphic and protean concept into clear and relevant management practices remains a deep concern for the enterprises that are willing to integrate sustainable development in their strategies.

This work aims at developing a comprehensive approach in line with the implementation of the concept of sustainable development in the framework of voluntarist strategies. To do so, the privileged theoretical standpoint has been the resources and competence model. Such a qualitative research consists in a multiple case study, in a perspective of literal replication. To describe, analyze and understand the implementation of sustainable development, semi-directing interviews have been carried, along with secondary data collection.

This research is instrumental in stabilizing and putting in perspective the concept of sustainable development in the field of management science. First of all, it brings into focus four strategic attitudes that are likely to be adopted by enterprises, and then suggests two complementary modalities for implementing the concept of sustainable development. And finally, it offers several implementation approaches - stated in a thematic way- to address the aforementioned concept.

Key words
Sustainable development, environmental management, corporate responsibility, corporate strategy, voluntarist strategies, resources and competence.