

Royaume du Maroc

Ministère de l'Education Nationale, de la Formation
Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales-Fès



المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي
والبحث العلمي

جامعة سيدي محمد بن عبد الله

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - فاس

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion

**Laboratoire de Recherche : Laboratoire de Coordination des Etudes et des Recherches
en Analyses et Prévisions Economiques (CERAPE)**

Thèse pour l'obtention du Doctorat

en Sciences Economiques et Gestion

Sous le thème :

**Les perspectives et l'engagement du développement
durable : une étude approfondie auprès des
entreprises marocaines**

Présentée et soutenue par :

TAOUDI Jamal

Sous la direction du professeur :

M'HAMDI Mohamed

Membres de Jury :

ELHIRI Abderrezak

PES FSJES FES

Président

M'HAMDI Mohamed

PES FSJES FES

suffragant

ABDELLAOUI Mohamed

PES FSJES FES

suffragant

SBAI Hicham

PH ENCG ELJADIDA

suffragant

BELHAJ Fouad

PH FSJES FES

suffragant

Année universitaire :

2019/2020

Remerciement

La réalisation de cette thèse, du choix de son thème jusqu'à sa mise en page, aura duré près de 4 années. Ce fut une expérience stimulante riche d'enseignements. Elle m'a permis non seulement d'accumuler des techniques de recherche et d'élargir mes champs d'analyse, mais m'a aussi offert la possibilité de mieux connaître mes forces et mes faiblesses et de révéler mes préférences dans l'orientation de ma future carrière.

Je tiens à remercier en premier lieu le professeur M'HAMDI MOHAMED qui a encadré ce travail. Sa disponibilité, son soutien et ses encouragements, ses conseils et idées toujours suggères jamais imposés m'ont permis de mener à bien cette thèse dans d'excellentes conditions.

Mes remerciements vont également aux membres du jury ABDELAOUI MOHAMED, SBAI HICHAM, BELHAJ FOUAD qui ont accepté d'être rapporteurs de cette thèse. Leurs conseils et suggestions ont été particulièrement enrichissants et ont permis l'amélioration de cette thèse.

Je souhaite également remercier professeur ELHIRRI ABDERREZAK non seulement d'avoir accepté d'être Président du Jury et d'être rapporteur de cette thèse mais également pour ses enseignements, ses conseils et sa disponibilité tout au long de cette thèse.

Merci à mon ami professeur MERRAHI MOHAMED pour leur amitié et leur soutien, merci de m'avoir aidé et encouragé, et pour m'avoir changé les idées quand j'en avais besoin.

Merci à tous les amis et toutes les amies véritables, qui sont restés présents dans la période couverte par ce travail ; et en particulier dans quelques moments personnels très difficiles.

Merci à mes parents et à mes frères et à mes sœurs et ma femme, pour ce qu'ils sont tout simplement, leur affection et leur soutien indéfectibles, chacun à leur manière.

Dedicace

A mon très cher père AYAD

A celui qui m'a aidé à découvrir le savoir le trésor inépuisable.

De tous les pères, tu as été le meilleur, tu as su m'entourer d'attention, m'inculquer les valeurs nobles de la vie, m'apprendre le sens du travail, de l'honnêteté et de la responsabilité.

Merci d'avoir été toujours là pour moi, un grand soutien tout au long de mes études.

Tu as été et tu seras toujours un exemple à suivre pour tes qualités humaines, ta persévérance et ton perfectionnisme.

Des mots ne pourront jamais exprimer la profondeur de mon respect, ma considération, ma reconnaissance et mon amour éternel.

Que Dieu te préserve des malheurs de la vie afin que tu demeures le flambeau illuminant mon chemin...

Ce travail est ton œuvre, toi qui m'a donné tant de choses et tu continues à le faire... sans jamais te plaindre. J'aimerais pouvoir te rendre tout l'amour et la dévotion que tu nous as offerts, mais une vie entière n'y suffirait pas.

J'espère au moins que ce mémoire y contribuera en partie...

A ma très chère mère FATIMA

A la plus douce et la plus merveilleuse de toutes les mamans.

A une personne qui m'a tout donné sans compter. Aucun hommage ne saurait transmettre à sa juste valeur ; l'amour, le dévouement et le respect que je porte pour toi.

Sans toi, je ne suis rien, mais grâce à toi je deviens médecin. J'implore Dieu qu'il te procure santé et qu'il m'aide à te compenser tous les malheurs passés.

Pour que plus jamais le chagrin ne pénètre ton cœur, car j'aurais encore besoin de ton amour.

Je te dédie ce travail qui grâce à toi a pu voir le jour.

Je te dédie à mon tour cette thèse qui concrétise ton rêve le plus cher et qui n'est que le fruit de tes conseils et de tes encouragements.

Tu n'a pas cessé de me soutenir et de m'encourager, ton amour, ta générosité exemplaire et ta présence constante ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

Tes prières ont été pour moi un grand soutien tout au long de mes études.

J'espère que tu trouveras dans ce modeste travail un témoignage de ma gratitude, ma profonde affection et mon profond respect.

Puisse Dieu tout puissant te protéger du mal, te procurer longue vie, santé et bonheur afin que je puisse te rendre un minimum de ce que je te dois.

A ma chère épouse NAIMA

Merci pour ta tendresse, ton attention, ta patience et tes encouragements; Merci pour tout. Puisse Dieu nous préserver du mal, nous combler de santé, de bonheur et nous procurer une longue vie pour le service de Dieu.

A mes très chers beaux parents ABDESSALAM et RAHMA

Je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous m'avez offert depuis mon mariage, de tous les sacrifices que vous vous êtes imposés pour assurer notre vie de couple et notre bien être, de votre tolérance, et de votre bonté exceptionnelle.

A mes très chers frères

Je ne pourrais d'aucune manière exprimer ma profonde affection et mon immense gratitude pour tous les sacrifices consentis, votre aide et votre générosité extrêmes ont été pour moi une source de courage, de confiance et de patience.

A mes très chères belles sœurs

Je vous remercie, pour votre support et vos encouragements, et je vous dédie ce travail, pour tous les moments de joie et de taquinerie qu'on a pu partager ensemble. Puisse DIEU, le tout puissant, vous préserver du mal, vous combler de santé et de bonheur.

A tous mes oncles et tantes

J'espère que vous trouverez à travers ce travail l'expression de mes sentiments les plus chaleureux. Que ce travail vous apporte l'estime, et le respect que je porte à votre égard, et soit la preuve du désir que j'avais depuis toujours pour vous honorer. Tous mes vœux de bonheur et de santé.

A mes grands cousins, cousines, amis et amies

Sommaire :

INTRODUCTION GENERALE.....	10
CHAPITRE I : LE DEVELOPPEMENT DURABLE: UN CADRE CONCEPTUEL	17
Section I : Le concept du développement durable	19
Section II : Les principes et les dimensions de développement durable	42
Section III : Le développement durable au service de la responsabilité sociale de l'entreprise.	59
Section IV: Les parties prenantes et la démarche de développement durable	78
CHAPITRE II: INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA STRATEGIE DES'ENTREPRISES:.....	88
Section I : La légitimation des entreprises et le développement durable.....	89
Section II : La créativité et l'engagement du développement durable dans les entreprises.	111
Section III : Les préoccupations et les stratégies environnementales au sein des entreprises	134
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET OPERATIONNALISATION DES CONSTRUITS.....	149
Section I : Méthodologie de recherche et présentation du terrain d'étude.....	149
Section II : Elaboration du questionnaire et identification des données.....	157
Section III : Modèle et hypothèses de recherche	170
CHAPITRE IV : ANALYSE DES DONNEES ET DISCUSSION DES RESULTATS..	174
Section I: Analyse descriptive et exploratoire des données	175
SectionII : Discussion et recommandations	200
CONCLUSION GENERALE	212
ANNEXES	215
BIBLIOGRAPHIE	219

Liste des tableaux :

Tableau 1:	Tableau synthétique des parties prenantes et leurs attentes ou intérêts principaux.
Tableau 2:	Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise.
Tableau 3:	Les aires d'influence des formes de légitimité.
Tableau 4:	Les principaux concepts mobilisés pour une définition de la créativité.
Tableau 5:	Les dix outils du management du DD.
Tableau 6:	Principaux éléments avancés pour expliquer l'engagement de l'entreprise dans le DD
Tableau 7:	Typologies des stratégies environnementales.
Tableau 8:	répartition des entreprises selon le secteur d'activité.
Tableau 9:	répartition des organisations par rapport aux métiers.
Tableau 10:	répartition des organisations selon la taille organisationnelle.
Tableau 11:	fréquences des répondants.
Tableau 12:	les variables dépendantes et indépendantes de chaque niveau de recherche.
Tableau 13:	Les Items du variable « paramètre de contexte ».
Tableau 14:	les items de la variable « Mécanismes internes de la DD ».
Tableau 15:	Les items du variable « positionnement du DD ».
Tableau 16:	les items de la variable « importance du DD ».
Tableau 17:	les items de la variable « implication des enjeux du DD ».
Tableau 18:	les items de la variable « les contraintes du DD ».
Tableau 19:	les Items de la variable « engagement en vers l'environnement ».
Tableau 20:	les Items de la variable « l'engagement en vers les salariés ».
Tableau 21:	les Items de la variable « l'engagement en vers la société ».
Tableau 22:	les différents types de recherche.
Tableau 23:	répartition selon la forme juridique la plus répondus.
Tableau 24:	répartition selon les répondants des secteurs d'activités.
Tableau 25:	répartition selon le chiffre d'affaire.
Tableau 26:	répartition des entreprises selon le chiffre d'affaire à l'export.
Tableau 27:	adoption à la démarche du DD.
Tableau 28:	les raisons qui entreprennent la démarche du DD.
Tableau 29:	la signification du développement durable.
Tableau 30:	information sur les principes lois de DD.
Tableau 31:	les enjeux du développement durable.
Tableau 32:	les obstacles sur lesquels expliquent l'absence d'innovation pour réalisera DD.
Tableau 33:	les enjeux sur lequel votre entreprise a le plus impact négatif.
Tableau 34:	engagement de démarche de développement durable.
Tableau 35:	engagement vers une démarche d'amélioration de l'efficacité énergétique.
Tableau 36:	les instruments de l'engagement du développement durable.
Tableau 37:	l'engagement des filières de l'entreprise et des parties prenantes.
Tableau 38:	l'engagement des entreprises vers des logiques des DD.
Tableau 39:	les instruments de l'engagement vers management environnemental.
Tableau 40:	implication dans la préservation de la biodiversité.
Tableau 41:	les partenaires avec qui développée la démarche de management environnementale.
Tableau 42:	disposition de réclamation en cas de discrimination.
Tableau 43:	les politiques pour lesquelles adoptées pour lutter contre les discriminations.
Tableau 44:	les mesures spécifiques pour l'emploi des salariés âgés.

Tableau 45:	les domaines d’actions pour les salariés âgés.
Tableau 46:	inventaire des risques professionnels et mesures préventives pour pallier ces risques
Tableau 47:	un plan d’action de prévention des risques psychosociaux.
Tableau 48:	existence des campagnes d’information auprès de ses salariés sur les addictions.
Tableau 49:	évaluation des futures besoin de qualification et des compétences.
Tableau 50:	Les principes clients des entreprises enquêtées.
Tableau 51:	Sensibilisation des entreprises aux clients par l’impact du choix de biens et services
Tableau 52:	des mesures au-delà de l’exigence réglementaire pour limiter pollution.
Tableau 53:	Contrôle des opérations de vente qui ne respect pas le droit de homme.
Tableau 54:	l’engagement de fournisseurs à respecter un cahier des charges relève de la RSE.
Tableau 55:	les critères qui remplir les fournisseurs.
Tableau 56:	mettre en place de démarche DD par les fournisseurs.
Tableau 57:	coopération des entreprises avec d’autres organismes.
Tableau 58:	types des organismes qui coopèrent avec les entreprises pour des actions de RSE.

Liste des graphes :

Graphique 1 : Les principales dimensions du développement durable

Graphique 2 : Acteurs constitutifs de l'incertitude et pressions environnementales

Graphique 3 : Intégration de la dimension environnementale dans les pratiques de gestion.

Graphique 4 : Matrice des stratégies d'engagement social des entrepreneurs.

Graphique 5 : La démarche du développement durable en fonction de CA

Graphique 6 : La démarche du développement durable en fonction de l'effectif total

Graphique 7 : La démarche du développement durable en fonction des enjeux de l'environnement

Graphique 8 : La pratique des lois du développement durable fonction d'effectif de l'entreprise

Graphique 9 : Les pratiques lois du développement durable en fonction des statuts des entreprises

Graphique 10 : Les besoins en compétences de DD en fonction des chiffres d'affaires

Liste d'abréviation :

ACM :	Analyse des correspondances multiples
ACP:	Analyse des composantes principales
AME:	Accord multilatéraux sur l'environnement.
ANOVA :	Analysis of variance, analyse de la variance
CBC:	Conference board of Canada
CBSR:	Canadian Business for Social Responsibility
CCNUCC :	Convention cadre des nations unies sur les changements climatiques.
CEPAL:	La Commission économique pour l'Amérique latine
CFC:	Chlorofluorocarbone
CMED :	Commission mondiale pour l'environnement et le développement.
CMED:	Commission mondiale sur l'environnement et le développement
CNUCED:	La conférence des nations unies sur l'environnement et le développement.
CNUED:	La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement
DD:	Développement durable.
DT:	Développement territorial
EADS:	Airbus Group is a global leader in aeronautics, space and related services
EDA:	Ex-ploratory data analysis
EDF:	Électricité de France
EMAS:	Eco-management and audit scheme
ETS :	Emissions trading scheme.
FEM :	Fonds pour l'environnement mondial.
GIEC:	Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GRI:	Global reporting initiative
IISD:	International Institute for Sustainable Development
ISR:	Investissement socialement responsable.
MIT:	Le Massachusetts Institute of Technology
NRE:	Les Nouvelles Régulations Economiques
OCDE:	L'Organisation de coopération et de développement économiques
ONG:	Une organisation non gouvernementale
ONU:	Organisation des Nations Unies
PDG:	Le président-directeur général
PIB :	Produit intérieure brute.
PLS :	Partial least squares, méthode de moindres carrées partielles
PME:	Petite et moyen entreprise.
PMI:	Protection maternelle et infantile
PNUE:	Programme des nations unies pour l'environnement.
PPP:	Participation privée publique
RSE:	Responsabilité sociale de l'entreprise.
SA :	Société anonyme
SARL :	Société à responsabilité limitée
SCA :	La Société en commandite par actions
SCS :	La société en commandite simple
SMC:	Stratégie mondiale de la conservation.
SNC :	Société en nom collectif
SR:	Socialement responsables.
UE :	L'union européenne.
UICN:	L'union internationale pour la conservation de la nature.
WBCSD:	World business Council for sustainable developpement.

Introduction générale

La période de forte prévisibilité que l'économie mondiale a connue entre le plan marshall¹(1947) et le milieu des années 1970 du siècle dernier, est terminée. Cette période de forte croissance économique, de grande continuité technologique et de planification qui a duré trente ans fait place à une période de diverses turbulences de toutes sortes. Depuis les années quatre-vingts, nous sommes dans une période de bouleversements des structures accentuée par la globalisation des marchés.

La globalisation avec une emphase sur la déréglementation des marchés est venue exacerber cet état de fait en favorisant l'interconnexion brutale des marchés qui distincts sur le plan géographique et sur le plan des produits². Elle fait des frontières géographiques et, au moyen de la technologie, elle permet de repousser les limites de la croissance. La globalisation accroît ainsi les opportunités et les possibilités offertes aux entreprises grâce à l'élargissement des marchés³.

Dans un tel contexte, les systèmes de production et de consommation tendent à s'homogénéiser. C'est à ce même moment que les turbulences se font le plus sentir car, un marché unifié par un système de distribution, des comportements homogènes des acheteurs, bascule d'autant plus facilement, en bloc, qu'un marché fragmenté.

Déjà en 1981, Drucker⁴ signalait que ces turbulences mettent les entreprises en présence des nouvelles réalités qui présentent des nouvelles opportunités comme de nouvelles menaces. Ces nouvelles réalités obligent les dirigeants d'entreprise à faire évoluer leur façon de gérer pour concentrer les ressources sur les bons résultats et se débarrasser du poids du passé. Par exemple, elles doivent se débarrasser des produits, des services, des activités qui absorbent trop de ressources et ne répondent plus aux besoins du marché.

Pour se débarrasser systématiquement du poids du passé, les entreprises doivent innover en permanence. Plusieurs chercheurs en gestion dont Carrier, Filion⁵, Julien⁶, Nonaka⁷ sont

¹Le 5 juin 1947, dans un discours prononcé à l'Université de Harvard, le général George C. Marshall annonce un programme d'aide au développement comme le monde n'en avait encore jamais connu. Ce « programme de reconstruction européenne » (European Recovery Program ou ERP) gardera dans l'Histoire le nom de son auteur.

²ALAIN, J(2000). « Évaluation l'action publique : régulation des marchés financière et model mondât ». Édition l'harmattan. p : 123.

³MICHEL, D(2008), Dominique Dolf. « Développement durable : théorique et application au management », édition DUNCO. p : 123.

⁴Drucker P. (1997), « L'émergence de la nouvelle organisation », in Harvard Business Review – Le knowledge management, Editions d'organisation, P : 33.

⁵Carrier, C. (2007). « Faire appel à la créativité de tous pour récolter de bonnes idées et les exploiter », INFO-PME, Trois-Rivières, larepe/inrpme/uqtr, p : 5.

même avis. Pour assurer leur survie, ils recommandent aux entreprises d'être plus innovantes dans la recherche et l'utilisation des ressources et, dans la production et la consommation des biens et services.

Dans ces marchés turbulents, la concurrence est vive et vient de partout. Pour survivre, l'entreprise est tentée de surexploiter les ressources humaines, naturelles et énergétiques pour atteindre ses objectifs de croissance. La course effrénée et l'exploitation soutenue de ces ressources conduit à leur raréfaction pour certaines et à leur disparition pour d'autres. Par exemple⁸, la diminution des ressources comme le pétrole et la disparition de certaines espèces animales ou végétales, suffisent à le prouver. Ce modèle de développement ne peut se perpétuer qu'au détriment de l'environnement, de l'équité et la justice sociales.

En réaction à ce constat, un groupe des chercheurs en économie, dont Etzioni⁹, Green Economists¹⁰, suggèrent depuis la fin des années 80 des modèles de développement qui visent à rendre compatible notre façon de produire et de consommer avec l'environnement et la société, en évitant les impacts négatifs des premiers sur les seconds. Ainsi, ils suggèrent de poursuivre une logique de développement durable, un mode de développement responsable. Pour les entreprises, cela signifie, intégrer le développement durable dans leur mode de gestion.

Si le développement durable est ordinairement défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs¹¹, un rapide historique de la construction et de l'évolution de ce terme permet de comprendre en quoi son acception varie dans le temps et en fonction des acteurs le mobilisant. À cet égard, l'approche proposée par A. Jégou¹² est tout à fait éclairante. Elle modélise les évolutions de l'acception du terme développement durable dans le temps.

Dès lors, nous voyons apparaître des champs sémantiques plus ou moins élargis, actés par les différentes étapes des Sommets de la Terre organisés par l'ONU depuis 1972. Cette fluctuation de définition nous permet de souligner la possibilité d'aborder le développement durable comme un champ d'investigation aux frontières floues.

⁶Julien, P.A. (2005). « Entrepreneuriat Régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers ». QC, Canada : Presses de l'Université du Québec. P : 45.

⁷Nonaka, I. (2001). « L'entreprise créatrice de savoir ». Dans Harvard Business Review, Le Knowledge management. Éditions d'Organisation: Paris. P : 63

⁸MICHEL, D. DOMINIQUE, D(2008). « Développement durable : théories et application au management », Ed. DUNCO. p:56

⁹Etzioni A. (1961), « Modern Organizations», traduit par Lagneau A., Paris, Desclee. P: 56.

¹⁰Greene, W. H. (2000), Econometric Analysis, International Edition, (Version IV), New York University: Prentice-Hall International Inc. P:76.

¹¹Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Madame Gro Harlem Brundtland, Notre avenir à tous, Avril 1987.

¹²Jégou, A. (2007). « Les géographes français face au développement durable ». L'information géographique, P : 18.

L'objet d'une recherche se traduit par une question générale posée par le chercheur afin de satisfaire l'objectif qu'il cherche à atteindre. Cette question est formulée souvent de la manière suivante qu'est-ce que je cherche ?

L'objet de la recherche qui doit être défini plus étroitement que le thème de la recherche, représente une difficulté majeure dans la réalisation d'un travail doctoral. Perrin¹³ définir l'objet et la question de recherche est certainement le travail le plus déroutant pour un doctorant. En effet, construire un objet de recherche consiste à dresser une question qui articule des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques. Questionner les différents aspects de la réalité, de décrire, d'expliquer ou de comprendre le phénomène étudié afin de contribuer plus généralement à approfondir et enrichir la connaissance en sciences sociales.

Notre travail consiste à rétablir une représentation (sous forme de modèle de recherche) reproduisant une interprétation aussi cohérente que réaliste en touchant le domaine du développement durable de la manière, et des conditions qui impactent la gestion des entreprises, et cette dernière influence la performance d'une organisation.

Une telle représentation contribuera à réduire la sphère d'incertitude qui entoure l'engagement du développement durable dans le contexte marocain et surtout ses apports pour les entreprises. Partant de la motivation de toucher aussi le monde académique que le monde de l'entreprise, nous espérons fournir des éléments de réflexion utiles, et une contribution à la recherche en science de gestion dans le domaine de développement durable.

Tout au long de cette thèse, nous n'avons pas perdu de vue l'intérêt managérial de notre réflexion, le besoin de s'assurer le développement durable, la gestion des entreprises et les exigences de la réalisation de l'efficacité économique, de l'équité sociale et de la responsabilité environnementale sont désormais reconnus comme des éléments clés du développement durable en entreprise.

La globalisation des marchés provoque deux défis managériaux majeurs : d'une part, les impératifs d'innovation qui assurent la croissance et survivre aux turbulences ; d'autre part le développement Durable qui réduit les déséquilibres environnementaux et sociaux.

Cependant, le second défi vient rappeler au premier, que la croissance économique ne peut se faire indéfiniment au détriment de l'environnement et des hommes. De plus, tous les acteurs de la société doivent y contribuer. Parmi ces acteurs, les entreprises qui constituent une

¹³Perrin A. (2008). » Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise : études de cas chez Lafarge », Thèse de Doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis, 19 juin. P :175.

institution dominante sur cette planète, doivent absolument prendre en compte les problèmes sociaux et environnementaux de l'humanité¹⁴. Ainsi, il est suggéré que les entreprises intègrent dorénavant les variables environnementale et sociale dans leur objectif de rentabilité, ce qui signifie entre autres revoir leur mode de gestion. Dans ce cas, assurer sa croissance par la compétitivité tout en réduisant ses impacts sociaux et environnementaux devient un enjeu stratégique pour les entreprises en contexte de développement durable et de globalisation¹⁵. En d'autres termes, appliquer le développement durable à la gestion est une problématique à laquelle les entreprises doivent faire face et à laquelle les chercheurs doivent apporter des réponses.

Dans notre recherche, la problématique que nous proposons est:

Comment engager le développement durable dans la gestion des entreprises marocaines ?

Une telle problématique soulève un certain nombre d'interrogations qui constituent autant de préoccupations dans le cadre de ce travail.

En effet, trois axes structurant la grille des questions posées, sont susceptibles de répondre à notre problématique.

Axe 1 : Concerne bien évidemment la définition du concept du développement durable dans les entreprises ainsi que son rôle dans le fonctionnement et d'opportunité des entreprises :

- ✓ Qu'est ce que le développement durable ?
- ✓ Quelle est son importance dans le domaine de la gestion des entreprises ?

Quelles sont ses ressources ?

- ✓ Ses perspectives et leurs fondements?
- ✓ Quelles sont les conditions susceptibles d'intervenir ou de contribuer à la

réussite d'une telle stratégie ?

Axe2 : Cet axe concerne les questionnements aux quelles l'engagement des entreprises du développement durable influence la gestion des entreprises:

- ✓ Comment engager l'entreprise envers l'environnement ?
- ✓ Comment engager l'entreprise envers le social?
- ✓ Comment engager l'entreprise envers la société ?

¹⁴PAUL, H(1995). « Écologie du marché », barret le bas, éd : le souffle d'or. p : 20 -21.

¹⁵MICHEL, D. DOMINIQUE, W(2008). «Le développement durable : Théories et applications au management », Ed. dunod. p : 3.

✓ Quel est le rôle de l'entreprise envers l'environnement et le social et la société pour atteindre le développement durable ?

Axe 3 : Cet axe vise à boucler notre analyse en essayant de valider, à travers une confrontation avec le terrain, le cadre théorique auquel nous sommes parvenus afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons citées dans le troisième chapitre.

Plusieurs éléments sont donc nécessaires à considérer : Choisir l'échantillon d'étude le plus convaincant, définir la méthodologie de validation adaptée et la construction de l'outil d'investigation, définir la stratégie d'analyse appropriée, compte tenu des objectifs visés, du positionnement paradigmatique retenu ainsi que les conditions de déroulement de l'étude.

Tout projet de recherche scientifique se doit de s'engager dans la discussion et le développement des questions théoriques pour aller au-delà d'une vision immédiate des observations et donc aboutir à des conclusions qui transcendent dans le sens commun.

A partir de l'arrière-plan théorique, nous arrivons à créer une référence théorique précise qui sera principalement utilisée dans notre recherche.

Le plan théorique : il permet de bien maîtriser de bien délimiter les concepts, de connaître et d'apprécier l'état de cette littérature, permet encore de repérer les questions débattues, et surtout d'arriver à produire une représentation organisée du phénomène étudié. Elle est le moyen à travers lequel le chercheur pourrait dépasser une accumulation anarchique des faits. Cette étude cherche à comprendre l'engagement du développement durable envers les entreprises, car dans un environnement de plus en plus tendu, il faut relier les objectifs de l'entreprise avec les critères de son environnement, ses dimensions, et ses mécanismes. Aussi, l'explication des réalités ne peut pas s'en passer d'une certaine forme de théorisation. Les conceptualisations antérieures aident le chercheur à structurer sa démarche et à inscrire ses travaux dans une continuité ou une rupture théorique.

La performance est une condition nécessaire à la pérennité de l'organisation. C'est un indicateur de l'atteinte des objectifs fixés selon le plan prévu. Les indicateurs permettent de mesurer l'efficacité organisationnelle. Cependant ces indicateurs diffèrent d'une étude à l'autre, et dont l'évaluation peut être qualitative et quantitative. Mais la performance globale implique une évaluation être qualitative ou quantitative. Les retombées managériales attendues sont importantes. Les dirigeants des entreprises auront avec le modèle de développement endogène, prônant la prise en main du développement par les secteurs locaux, l'entrepreneuriat local pourrait constituer le moyen approprié pour entamer ce développement. Ce principe de

développement suppose l'existence des spécificités et des différences propres à chaque région, à chaque pays et la remise en question de recettes de développement applicables universellement.

Toutefois, ce modèle de développement n'est possible que si, et seulement si, les acteurs économiques se concertent pour identifier ensemble leurs besoins, fixer leurs objectifs de développement, définir les moyens d'action et les politiques à entreprendre et finalement, s'engager fermement dans la réalisation des objectifs fixés. En parvenant à cela, ils arrivent à appliquer la pratique de comptabilité avec des outils de gestion formalisés pour éviter la subjectivité humaine qui n'arrive pas à contenir la dimension du problème à laquelle veut faire face l'entreprise d'aujourd'hui. Dans une approche générale, nous allons considérer dans le cadre de notre étude, les différents facteurs que la littérature considère comme étant susceptible d'influencer le fonctionnement des entreprises.

Une fois les motifs de notre recherche présentés, nous essayerons par la suite d'organiser, de manière logique, la démonstration adopter à partir des pratiques et des chapitres qui intègrent notre thèse. Notre plan de travail est scindé en quatre chapitres avec les objectifs et les points pertinents qui seront traités dans chacune d'entre elles.

Le premier chapitre de notre travail consacré à l'aspect conceptuel du développement durable vise à contribuer beaucoup plus à la formation conceptuelle du concept du développement durable qu'à la gestion des entreprises.

Le deuxième chapitre propose une recension des documents plus riches permettant d'expliquer les différentes dimensions qui influencent le développement durable. A près quoi, nous accompagnons cette lecture d'un éclaircissement incluant notre prise de position conceptuelle par rapport aux perspectives et un point de vue sur les implications de l'engagement de développement durable dans les entreprises afin d'atteindre leurs objectifs.

Le troisième chapitre quant à lui présente la méthodologie générale de l'étude empirique et opérationnalisation des construits.

Le quatrième chapitre traite l'analyse des résultats et l'analyse de la fiabilité et de validité des données collectées, lors de notre enquête du terrain, le test des hypothèses, la discussions des résultats.

Finalement, une discussion des résultats est engagée et les contributions principales de cette étude et de la recherche future envisagée sont aussi abordées.

Pour parvenir à répondre à la question principale de notre travail, nous avons réalisé une enquête auprès des entreprises marocaines de différentes tailles dans plusieurs régions, appartenant à différents secteurs d'activités.

Chapitre I : LE DEVELOPPEMENT DURABLE: UN CADRE CONCEPTUEL

La multiplicité des définitions qui ont été proposées pour préciser la notion de développement durable constitue un obstacle plutôt qu'un instrument de clarification lorsque l'on tente une présentation synthétique de cette question. Pour aller rapidement à ce qui paraît essentiel, on se bornera à évoquer dans ce travail la définition la plus souvent citée, celle de la commission Brundtland¹⁶ qui a marqué le véritable démarrage du débat public international sur le développement durable : celui-ci y est défini, on le sait, comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Mais, il est probablement vain de s'interroger sur les exigences, les contraintes et les possibilités de la durabilité du développement, si l'on ne précise pas au préalable le contenu et les ambiguïtés de la notion de développement et de ses traductions actuelles.

Dans son acception la plus générale, le terme de développement peut être considéré comme un synonyme de progrès social au sens où la société de demain peut être meilleure que celle d'aujourd'hui. Cette amélioration dépend du choix des individus et des collectivités plutôt que d'un décret divin ou d'une fatalité obscure. Mais, parler de société meilleure confère évidemment au concept une multiplicité des dimensions, ainsi qu'une nature normative dont il faut préciser les critères et les choix.

La multiplicité des dimensions du progrès possible de la société évoque les questions du niveau de vie matériel et de son économie, celles de l'équilibre et de la convivialité entre les individus et les groupes sociaux qui constituent cette société, celle de sa sécurité et de ses rapports avec l'extérieur, celle de ses rapports avec son environnement naturel, celle de son organisation politique, etc. Ces dimensions sont toujours présentées dans n'importe quelle société, mais l'importance relative de chacune de ces dimensions varie avec le contexte spatial et temporel. D'où l'importance de la prise en considération du contexte historique, géographique et social spécifique dans lequel on situe la réflexion sur le développement et ses essais de mise en œuvre.

Donc le concept du développement durable occupe une place très importante et surtout dans les PME , la diffusion de ce concept a incité de nombreuses entreprises à structurer des méthodes de travail anciennes et à formaliser des pratiques héritées de leur histoire mais les

¹⁶Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Madame Gro Harlem Brundtland, Notre avenir à tous, Avril 1987. P : 16.

mouvements qui se sont engagés au cours des dernières années, notamment grâce à l'engagement de décideurs politiques et à l'action des mouvements sociaux, concernent les PME.

Donc les entreprises pour devenir très compétitives doivent intégrer dans leur gestion le développement durable ; dans ce chapitre on va traiter Le concept du développement durable (section I) ; les principes et les dimensions de développement durable (section II), le développement durable au service de la responsabilité sociale de l'entreprise (section III) et La participation des parties prenantes dans la réalisation de la démarche de développement durable et leurs attentes (section IV).

Section I : Le concept du développement durable

Le concept du développement durable trouve ses origines théoriques dans le milieu du XIXe siècle. Une vaste littérature a permis de raffiner la définition conceptuelle de cette notion que l'on associe souvent aux négociations internationales portant sur l'environnement et le développement et surtout aux travaux de la Commission Brundtland¹⁷. Le concept commencé à se forger très tôt, mais ce n'est qu'en 1980, avec la publication de la Stratégie Mondiale de la Conservation (SMC), que le terme développement durable a été employé au sens qu'on lui attribue aujourd'hui. C'est en effet entre la publication de la SMC et la déclaration de Rio en passant par le rapport Brundtland « Notre avenir à tous », que le concept de développement durable a d'une part grandement évolué et, d'autre, été le plus largement diffusé. Dans cette section on va traiter la genèse et le concept du développement durable.

1- Emergence du concept du développement durable

A travers l'histoire, on constate que le concept du développement durable coïncide avec la rencontre de deux courants de réflexions qui sont déjà classés d'anciens. Le premier s'est développé dès les années 1950 autour de l'idée de développement qui s'est peu à peu opposée au concept purement économique de croissance¹⁸.

Ainsi, le concept de développement s'était employé principalement en relation avec les pays du sud : c'est un processus utilisé par ces pays pour dépasser la situation du sous-développement. Dans ce stade, les critères du sous-développement se sont développés, car en plus du niveau de revenu et des structures économiques, il y a des critères classés de nouveaux comme le niveau de l'éducation, de la santé, la pauvreté et les inégalités sociales.

Le développement durable fait appel aux valeurs du bien-être d'ordre culturel et social en l'occurrence la santé, l'éducation et la formation. Le développement durable fait appel aussi aux valeurs non comptabilisées par le calcul économique classique telles l'autoproduction, la valeur aux biens naturels, la prise en compte des consommations intermédiaires prélevés de la nature lors du processus de production, ainsi que les perturbations causées aux écosystèmes par l'activité économique.

¹⁷La Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) doit son nom au Dr Harlem Brundtland qui a créé la Commission en 1983 et l'a présidée jusqu'en 1996 en défendant le principe de développement durable. En avril 1987 : publication du rapport "Notre avenir à tous". En 1992, les recommandations de la Commission ont conduit à la convocation à Rio de Janeiro du Sommet de la Terre (CNUED).

¹⁸<http://share.pdfonline.com/3fe37ea35b7f4d61a1d00edb95bec6ef/1-introduction%20devp%20dura.htm>

Les pays industrialisés ont entamé l'application de l'idée du développement avec, pour principal but la désignation de certains aspects économique et social. Le territoire ne se résume cependant pas à un simple espace géographique, une topographie délimitée par des ressources ou des contraintes physiques. La dimension proprement matérielle du territoire se complète ainsi d'une dimension d'ordre identitaire et d'une dimension d'ordre organisationnelle, réalisant en quelque sorte la mise en relation, entre la société et une présentation du projet pour cet espace¹⁹.

Le deuxième courant de réflexion concerne la conscience écologique. Ce courant se justifie par la nécessité de protéger l'environnement et les ressources naturelles qui se dégradent jour après l'autre. Ce gaspillage est causé par la forte demande des ressources naturelles après la fin de la seconde guerre mondiale. Cependant, une prise de conscience est née pour freiner ces gaspillages et protéger l'environnement. Aussi, plusieurs actions se sont-elles succédées au niveau politique. Le concept du développement durable fait désormais l'objet de plusieurs rapports internationaux, il est issu d'un processus de négociations qui s'est déroulé en plusieurs étapes²⁰.

Le club de Rome fondé en 1968, est une organisation internationale, non gouvernementale, vouée à l'étude de problématiques d'envergure mondiale – politiques, sociales et culturelles, environnementales, technologiques dans une perspective globale, multidisciplinaire et à long terme²¹. Ce club est constitué par les scientifiques et les professeurs chercheurs, aussi que des gens d'affaires, des femmes et homme d'Etats.

Le Club de Rome participe à la production de plusieurs rapports, les fameux rapports sont : Halte à la croissance, Rapport sur les limites de la croissance, ils ont joué un rôle primordial dans la sensibilisation de la population mondial des menaces causées à l'écologie par croissance économique.

Ce rapport a été l'un des fruits des opinions protectrices qui ont une vision claire sur les menaces portées à la nature et au système écologique dans son ensemble par le gaspillage et la pollution.

Pour la première fois, la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement Humain réuni en 1972 à Stockholm. Probablement pour la toute première fois, des questions d'ordre

19 BRUNO, V(2009). « Appropriations des développements durable, émergences, diffusions, traductions », presses universitaires du septentrion, p : 185.

20 BEAT, B(2005). « Économie du développement durable », deuxième Edition, bibliothèque nationale orin, p : 41.

21 <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/reperes>

écologiques ont été ajoutées au nombre des préoccupations internationales. L'un des principaux résultats de cette rencontre historique a été l'adoption par les participants d'une déclaration des principes et d'un plan d'action pour lutter contre la pollution²².

A l'occasion de cette conférence s'était fondé le programme des nations unies pour l'environnement, mais la question la plus difficile c'est sa simultanéité avec la publication appelée: Halte à la croissance.

En 1984, l'Assemblée générale des Nations unies confie à Mme Gro Harlem Brundtland, alors Premier ministre de la Norvège, le mandat de former et de présider la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, aujourd'hui connue pour avoir promu les valeurs et les principes du développement durable²³.

Les travaux de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement se sont basés sur deux catastrophes historiques : la catastrophe survenue à Bhopal en Inde, provoquée par une fuite de gaz toxique dans une usine de pesticides, qui a causé la mort des milliers des personnes et la blessure des centaines des milliers d'autres, de même que l'explosion d'un des quatre réacteurs de la centrale nucléaire à Tchernobyl en Ukraine. Les retombées radioactives consécutives à cet accident ont eu et auront pour plusieurs années encore, des effets néfastes sur la santé des populations et sur celle des écosystèmes touchés. En 1987 les travaux de la commission ont été prônés par la publication du rapport historique Brundtland : Notre avenir à tous.

1.1- Histoire du développement durable au niveau international

La réflexion sur la relation entre activités humaines et écosystèmes n'est pas récente, elle était déjà présente dans les philosophies grecques et romaines. Mais ce n'est que dans la deuxième partie du XXe siècle qu'elle trouve un début de réponse systématique, pour finalement se traduire au travers du concept de développement durable, progressivement construit au cours des trois dernières décennies du siècle.

Nous présentons ci-dessous quelques repères historiques du développement durable : ²⁴

- **1950** : premier rapport sur l'état de l'environnement publié par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN).

²²<http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/reperes>.

²³ Idem

²⁴<https://www.coeuressonne.fr/votre-quotidien/developpement-durable/historique-du-developpement-durable.html>

- **1960** : premiers Accords Multilatéraux sur l'Environnement (AME) adoptés par les Nations Unies.
- **1972** : Le Club de Rome dénonce les dangers d'une croissance exponentielle du point de vue de l'épuisement des ressources, de la pollution et de la surexploitation des systèmes naturels.
- La Conférence de Stockholm aboutit à la création du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).
- **1972-1992** : Développement d'une seconde génération d'AME, qui deviennent transectoriels et globaux. Seront conclus, entre autres :
 - la convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacés d'extinction,
 - la convention de Vienne pour la protection de la couche d'ozone,
 - le protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone (1978),
 - la convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux et sur leur élimination (1989).
- **1980** : L'UICN propose le terme de « sustainabledevelopment » qui sera successivement traduit en français par " développement soutenable, puis développement durable.
- **1987** : La Commission mondiale sur l'environnement et le développement, dite Commission Brundtland (du nom de Mme Gro Harlem Brundtland qui la préside), consacre le terme desustainabledevelopment en le définissant comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.
- **1990** : Création du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Le FEM fournit plus de 65 % des fonds du PNUE.
- **1992** : Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement (CNUED), nommée premier Sommet de la planète Terre, à Rio de Janeiro.
- **1992-2001** : La Conférence de Rio facilite la mise en place de nouveaux AME mondiaux, notamment ceux relatifs aux stocks de poissons et grands migrateurs en 1995, ainsi que de divers AME régionaux.
- **1997** : Deuxième Sommet de la planète Terre à New York qui fait le point sur les engagements pris à Rio et constate le désaccord entre l'Union européenne et les Etats-Unis sur la réduction des gaz à effet de serre. Le protocole de Kyoto engage 38 pays industrialisés (États-Unis, Canada, Japon, pays de l'Union européenne, pays de l'ancien bloc communiste) à réduire, entre **2008** et **2012**, leurs émissions de gaz à effet de serre de 5,2 % en moyenne (soit 8 % pour

l'Union européenne, 0 % pour la France) par rapport au niveau de 1990. Les échanges de permis d'émission de gaz à effet de serre sont introduits. Au fil des conférences suivantes, l'application du protocole de Kyoto se heurtera à des difficultés croissantes, notamment pour la mise en œuvre de ces mécanismes de flexibilité.

➤ **2001** : Le nouveau président des États-Unis, George W. Bush, annonce en mars qu'il renonce à réglementer les émissions de gaz à effet de serre et affirme son opposition au protocole de Kyoto.

➤ **2002** : Sommet des Nations unies sur le développement durable, à Johannesburg. Dans son discours devant l'assemblée plénière, le président de la République française, Jacques Chirac, préconise une "alliance mondiale" pour le développement durable, appelle les pays riches à consacrer 0,7 % de leur PIB pendant 10 ans à l'éradication de la pauvreté dans le monde et évoque l'idée d'une taxe mondiale pour financer le développement, qui pourrait prendre la forme d'un prélèvement de solidarité sur les richesses engendrées par la mondialisation.

➤ **2005** : Entrée en vigueur du protocole de Kyoto.

➤ **2007** : Conférence internationale sur le climat à Bali : le rapport le plus récent du GIEC conclue que les signes du réchauffement climatique sont sans équivoque et appelle à une action rapide de tous les pays. Le Plan d'action de Bali a pour but de permettre la négociation d'un accord post-Kyoto lors de la 15ème conférence (COP15) qui se tiendra à Copenhague en 2009.

➤ **2009** : Sommet du G8 (10/07/2009) : Le G8 s'est engagé à réduire les émissions mondiales de gaz à effet de serre de 50% en 2050 et celles des pays industrialisés de 80% par rapport à 1990.

➤ **2010**:Conférence mondiale sur la biodiversité à Nagoya Conférence des Parties à Cancun (COP16) du 29 novembre au 10 décembre. Les États signataires de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), se réunissent pour fixer des objectifs et prendre des décisions visant à lutter contre le réchauffement global et ses conséquences. Un accord international a été adopté. Il vise à renforcer l'accord de Copenhague qui limite à 2°C le réchauffement climatique mondial par rapport aux températures pré-industrielles.

➤ **2011**: Conférence de Durban (décembre) : Un accord pour la création d'un Pacte mondial en 2015 est signé et un groupe de recherche est formé.

➤ **2012**: Sommet de la Terre à Rio (Rio+20), du 20 au 22 juin: The Future WeWant, accord reprenant les grands principes du développement durable, a été signé. Il renouvelle les engagements déjà pris lors des précédents sommets et fixe un cadre d'action prioritaire pour l'éradication de la pauvreté et la protection de l'environnement. Un groupe de recherche pour la

création des Objectifs du Développement Durable a été formé pour faire suite aux Objectifs du Millénaire pour le Développement.

1.2- L'Union Européenne et le développement durable

Le rôle de l'UE dans la promotion du développement durable est double : incitatif via une sensibilisation, et plus directif via la réglementation communautaire²⁵.

➤ **1995** : Traité d'Amsterdam : Les premières mentions de la nécessité d'intégrer des préoccupations environnementales dans les politiques communautaires apparaissent.

➤ **1998** : Processus de Cardiff : la nécessité d'une coordination des actions au niveau communautaire est réaffirmée.

Convention d'Aarhus sur l'accès à l'information, la participation du public et l'accès à la justice en matière d'environnement.

➤ **2000** : Ébauche de la Stratégie européenne de développement durable sur les volets social et économique.

➤ **2001** : Sommet européen de Göteborg : les chefs d'État et de gouvernement des pays de l'Union européenne approuvent la Stratégie européenne de développement durable, qui établit des objectifs de développement durable à long terme et vise notamment le changement climatique, les transports, la santé et les ressources naturelles. Le Livre blanc établit une stratégie et un plan d'action communautaire.

➤ **2002** : L'UE confirme son intention d'atteindre, voire d'aller au delà des objectifs adoptés à Johannesburg.

➤ **2003** : Directive sur le système d'échanges de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

➤ **2004** : Directives sur la responsabilité environnementale et sur l'évaluation stratégique des incidences sur l'environnement.

➤ **2005** : Révision de la stratégie de l'UE pour mieux prendre en compte l'élargissement.

➤ **2007** : L'objectif « 3 x 20 en 2020 » est adopté par le Conseil européen et sera intégré dans le Paquet Énergie Climat :

- 20% de réduction des émissions de gaz à effet de serre entre 1990 et 2020
- 20% d'énergies renouvelables en 2020
- 20% de réduction de la consommation énergétique en 2020

➤ **2008** : Paquet Énergie Climat : Un accord est obtenu en première lecture en décembre, qui regroupe quatre textes : révision de la directive ETS, directive sur la promotion des

²⁵http://www.seine-et-marne.gouv.fr/content/download/4979/35469/file/FIC_20120800_Histo_DD.pdf

énergies renouvelables, directive sur le stockage géologique du CO₂, décision sur le partage de l'effort (hors ETS).

- **2009:** Pour la Conférence de Copenhague en décembre 2009, l'Union européenne a proposé d'aller au-delà de l'objectif 3 x 20, et en particulier de fixer à 30% la réduction des émissions de gaz à effet de serre, si un accord international ambitieux était ratifié par l'ensemble des participants, surtout les États-Unis.
- **2012:** le Comité économique et social européen propose un avis d'initiative pour Rio+20²⁶.

On doit la généralisation du terme développement soutenable et développement durable à la Commission des Nations Unies sur le Développement et l'Environnement (CMED) qui déposait, après trois années d'audition et de rédaction, son rapport final en 1987.

Le concept du développement durable a évolué et s'est raffiné au cours des trente dernières années et plus particulièrement depuis 1987. L'étude de cette évolution peut se limiter aux événements marquants et documents majeurs qui ont fait progresser, connaître et diffuser le concept de développement durable. Cette évolution conceptuelle est un Cheminement historique de l'évolution du concept de développement durable. Il évoque les diverses définitions et les principes entourant cette notion au cours de l'histoire et présente les étapes importantes de cette évolution.

Que les définitions évoluent, qu'elles soient différentes ou que les interprétations varient, cela reflète la vitalité du concept et indique la nécessité d'en préciser les paramètres d'application. Le temps et l'espace comptent pour beaucoup dans la définition du développement durable. Le temps est une perspective essentielle pour l'application de ce type de développement et c'est donc avec plus de recul qu'on sera en mesure d'attribuer le qualificatif « durable » à une forme ou une autre de développement. En fait, à l'heure actuelle, très peu de gens peuvent affirmer avec précision quelles pratiques ou quelles actions relèvent du développement durable. Par contre, il est beaucoup plus aisé de dire ce qui n'en est pas.

2-Evolution du développement durable

Le développement durable apparaît tout d'abord comme une notion politique qui provoque la controverse. Son émergence au début des années 1970 est comme on va le voir perçue comme une entrave à la croissance, dans le contexte économique exceptionnel des Trente Glorieuses faisant suite au traumatisme de la Seconde Guerre Mondiale. En effet, les

²⁶<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:048:0065:0071:FR:PDF>

années suivant la guerre sont marquées par une croissance unique dans l'histoire moderne, un chômage presque nul et l'essor rapide de la production et de la consommation de masse. Un contexte de prospérité économique quasi parfait, que viennent troubler pour la plus grande contrariété de beaucoup les questions d'environnement et de développement durable.

Notre travail vise aussi à mettre en perspective les trois composantes essentielles de l'idée de développement durable, ainsi que ses dimensions éthique et politique. Une telle mise en perspective est nécessaire pour faire du développement durable autre chose qu'un slogan à la mode : si on le considère comme un principe d'action et un projet politique, le développement durable est porteur d'une véritable éthique du changement²⁷.

2.1 Genèse du concept de développement durable.

La diffusion médiatique de plus en plus large de l'idée de développement durable et son utilisation fréquente dans la publicité jouent encore souvent sur la nouveauté de la notion et de ses fondements. Pourtant, l'apparition du concept dans le courant des années 1980 est la résultante d'une dynamique qui s'inscrit dans une temporalité bien plus longue et qui conjugue des mouvements d'idées relevant de réflexions sur les rapports entre les sociétés humaines et leur environnement, ainsi que de l'économie politique et des sciences sociales. Elle intervient par ailleurs dans un contexte historique, économique et politique dont les contours seront brièvement esquissés plus loin²⁸.

La définition officielle du développement durable trouve son origine dans le rapport Brundtland et a été formalisée en 1992 lors du Sommet de la Terre de Rio. On la réduit souvent à l'énoncé suivant : le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs²⁹. Cette définition est traduite par un schéma désormais classique et largement diffusé, constitué de trois cercles qui symbolisent les trois piliers de l'environnement, de l'économie et du social, le développement durable à proprement parler se situant à l'intersection des trois cercles : est censé être à la fois équitable, viable et vivable.

Dans le rapport Brundtland, le développement durable apparaît en première analyse comme un projet politique qui définit les conditions d'un développement mondial articulant des exigences liées à des enjeux fondamentaux et partiellement antagonistes. Schématiquement, il

²⁷AUBERTIN, C. VIVIEN, F(2010). « Le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux » Paris: La Documentation française, Nouvelle édition. P : 163.

²⁸AUBERTIN, C.VIVIEN, F(2010). « Le développement durable :enjeux politiques, économiques et sociaux » Paris : La Documentation française, Nouvelle édition . P : 163.

²⁹PHILIPPE, H(2011) « Le développement durable:un projet multidimensionnel, un concept discuté ».Article. p : 13

s'agit d'assurer une production suffisante de richesses pour satisfaire les besoins de la population (pilier économique), tout en réduisant les inégalités sociales (pilier social) et en évitant de dégrader l'environnement (pilier environnemental). Prendre en considération l'interdépendance des processus sociétaux, économiques et écologiques n'est cependant pas suffisant dans la perspective du développement durable. Les auteurs du rapport Brundtland insistent en effet sur la notion de besoins et sur la nécessité de limiter les charges imposées à l'environnement par le mode de vie actuel de nos sociétés. Ce faisant, ils introduisent dans l'idée même de développement durable la dimension éthique, de justice ou de solidarité intra- et intergénérationnelle.

Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion³⁰ : le concept de besoins, et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation social qui impacte la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Le concept de développement durable met l'accent sur la valeur du respect des équilibres écologiques et sur la valeur des équilibres socioéconomiques, en particulier sur la valeur de la solidarité entre les groupes sociaux et entre les générations.

Le contexte dans lequel émerge l'idée de développement durable est celui de la remise en cause des certitudes socioéconomiques qui ont triomphé en Amérique du Nord et en Europe occidentale durant les Trente Glorieuses. Des critiques se font jour pour remettre en cause un modèle de développement économique fondé en premier lieu sur l'accroissement de la consommation. Pour ne mentionner que deux exemples significatifs de ces critiques, on peut citer les travaux du Club de Rome et ceux de K.Boulding. L'économiste dénonce en 1966 les effets prédateurs d'un système économique conduisant à l'épuisement des ressources. Boulding³¹ parle de l'économie du cowboy, qu'il préconise de remplacer par une économie du cosmonaute. Faisant l'analogie entre la Terre et un vaisseau spatial, Boulding estime qu'il faut agir comme si le système économique était un système fermé, fonctionnant en autonomie. Il faut donc diminuer la consommation de matières premières et d'énergie afin d'atténuer les effets négatifs sur l'environnement³².

³⁰BRUNDTLAND, H. G(1989). « Notre avenir à tous. Rapport de la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement». Montréal : Les Editions du Fleuve. p : 51.

³¹Boulding, K.E. (1966). « The Economics of the Coming Spaceship Earth. From Environmental Quality in a Growing Economy. Washington», D.C.: John Hopkins Press. P : 46.

³²VOISENET, J(2005). « Histoire d'une idée. De l'écologie au développement durable ». In P. Gauchon et C. Tellenne (Ed.), Géopolitique du développement durable, paris, 2005. Pp: 7-22.

Au début des années 1970 paraît le célèbre rapport du Club de Rome, *The Limits to Growth*, traduit en français en 1972 sous le titre *Halte à la croissance*³³. Parmi d'autres modèles, ses auteurs envisagent l'idée de « croissance zéro » dont les fondements reposent sur trois postulats :

1. Une forte croissance a forcément un impact négatif sur l'environnement;
2. Les ressources naturelles non renouvelables risquent de s'épuiser rapidement, ce qui empêcherait les générations futures d'en disposer pour leur propre développement;
3. La mise en place d'un dialogue entre les pays du Sud et ceux du Nord, qui doivent accepter une croissance plus faible pour permettre le rattrapage économique des premiers³⁴.

L'étude de Meadows et de ses collègues³⁵ repose sur un point de vue global et systémique : on peut y lire que développement et environnement doivent absolument être traités comme un seul et même problème. Les auteurs s'appuient sur une des premières simulations par ordinateur d'un modèle de l'écosystème mondial³⁶. Les paramètres retenus pour définir ce système global sont au nombre de cinq : population, production alimentaire, industrialisation, pollution, utilisation des ressources naturelles non renouvelables. Quel que soit le scénario envisagé, la conception du système et de ses boucles de rétroaction conduisent à un accroissement exponentiel de la population, de la consommation des ressources et de la pollution, et donc finalement à l'effondrement du système³⁷. Même si les auteurs du rapport ne préconisent pas explicitement la croissance zéro, bon nombre d'exégètes du rapport Meadows³⁸ adoptent une posture moins prudente et estiment que la non croissance serait le seul moyen d'éviter l'effondrement du système.

Le rapport Meadows a eu un retentissement considérable et a été l'objet de vives critiques, notamment en raison de ses conclusions néo-malthusianistes; mais il a aussi provoqué une véritable prise de conscience et a permis l'amorce d'un basculement institutionnel : les questions de croissance et de développement se posent désormais à l'échelle mondiale, et les

³³MEADOWS, D. H, MEADOWS, D. L., RANDERS, J. BEHRENS, W(1972). « Halte à la croissance ? », Paris : Fayard.p :123.

³⁴VOISENET, J(2005). « Histoire d'une idée. De l'écologie au développement durable ». In P. Gauchon & C. Tellenne (Ed.), « Géopolitique du développement durable ». Paris : PUF. pp. 7-22

³⁵MEADOWS, D. H, MEADOWS, D. L., RANDERS, J. BEHRENS, W(1972). « Halte à la croissance ? », Paris : Fayard.p :123.

³⁶ Ibid. P: 146

³⁷ Ibid. p : 192

³⁸MEADOWS, D. H, MEADOWS, D. L., RANDERS, J. BEHRENS, W(1972). « Halte à la croissance ? », Paris : Fayard.p :161.

instances internationales vont tenter d'organiser les discussions et de proposer des modalités d'action par une série de grandes conférences³⁹.

La première de ces conférences internationales est celle de Stockholm en 1972, lors de laquelle est créé le PNUE (Programme des Nations Unies sur l'environnement) et où apparaît le terme d'écodéveloppement. En 1979, une première conférence mondiale consacrée au climat se tient à Genève⁴⁰. En 1980, une ONG, l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) publie à l'occasion de son congrès mondial un rapport sur la Stratégie Mondiale de la Conservation. Dans ce texte apparaît pour la première fois l'expression *sustainable development*, toujours utilisée aujourd'hui en anglais pour désigner le développement durable et dont la traduction française a soulevé de longues controverses⁴¹. En 1983, l'Assemblée générale de l'ONU crée la Commission mondiale pour l'environnement et le développement (CMED), qui sera présidée par Madame Gro Harlem Brundtland, ancien Premier ministre de Norvège⁴². Les travaux de cette commission vont déboucher sur la publication du rapport éponyme.

Tel qu'il est formulé dans la définition du rapport Brundtland, le concept de développement durable apparaît ainsi comme le produit d'un contexte socioéconomique et politique spécifique, qui met en évidence les tensions liées à des enjeux de société fondamentaux, mais aussi à des postures épistémologiques et éthiques parfois opposées par essence⁴³ et en tous les cas fort complexes⁴⁴.

Un examen des différents champs scientifiques convoqués par le développement durable révèle leurs contributions respectives et les tensions potentielles ou effectives dont les idées qu'ils véhiculent sont porteuses.

³⁹ BOISVERT, V. VIVIEN, F.-D(2006). « Le développement durable : une histoire de controverses économiques ».In C. AUBERTIN ET F.-D. VIVIEN, D. « Le développement durable. Enjeux politiques, économiques et sociaux ». Paris : La Documentation française. pp. 15-48

⁴⁰ JEGOU, A(2007). « Les origines du développement durable ». L'information géographique. Pp:19-28.

⁴¹ BOISVERT, V.VIVIEN, F.-D(2006). « Le développement durable : une histoire de controverses économiques » In C. AUBERTIN ET F.-D. VIVIEN (Ed.), « Le développement durable. Enjeux politiques, économiques et sociaux » Paris : La Documentation française;Mancebo, F. Le développement durable. Paris : Armand Colin, La première édition de la traduction française du rapport Brundtland utilise l'expression « développement soutenable ». Bien que l'usage ait retenu « développement durable », d'aucuns estiment que les adjectifs « soutenable » ou « viable » seraient préférables pour rendre l'esprit du mot anglais *sustainable*. pp. 15-48.

⁴² Elle occupa cette fonction pendant quelques mois en 1981, avant de la retrouver entre 1986 et 1989, puis entre 1990 et 1996.

⁴³ AUDIGIER, F., BUGNARD, P.-PH. HERTIG, PH. AUDIGIER, N. FINK, N. FREUDIGER, PH. HAEBERLI(2011) (Ed.), « L'éducation en vue du développement durable: sciences sociales et élèves en débats »; Université de Genève. pp. 7-23.

⁴⁴ CAMERINI, C(2003). « Les fondements épistémologiques du développement durable ». Paris : L'Harmattan. P : 43.

2.2 Conceptions des rapports entre l'homme et la nature et mouvances environnementalistes

Parmi les composantes du développement durable, la dimension environnementale est celle qui est en apparence la plus immédiatement appréhendable. Comme elle est aussi la plus médiatisée. Le sens commun réduit le développement durable aux questions écologiques, en particulier à celles qui ont trait à la pollution et aux changements climatiques⁴⁵. Le constat de l'impact des activités humaines sur l'environnement en termes de prélèvements ou de charges peut conduire à penser que les mesures à mettre en œuvre pour éviter une aggravation de la dégradation des écosystèmes constituent le seul enjeu relatif au champ environnemental. Mais la réalité est plus complexe, à commencer par les tensions qui existent entre les défenseurs de l'environnement qui ne sont pas d'accord entre eux quant aux finalités de leurs actions et aux moyens qu'elles nécessitent.

Ces tensions peuvent se lire en premier lieu à travers le prisme de conceptions divergentes des rapports entre l'homme et la nature.

Avant la deuxième moitié du XX^{ème} siècle, l'impact des activités humaines sur l'environnement n'apparaît que sporadiquement comme une source de préoccupation⁴⁶. Certes, on peut trouver dans des textes remontant à l'Antiquité ou au Moyen Age des passages qui indiquent une forme de prise de conscience des effets néfastes de pratiques d'exploitation inconsidérée des forêts : ainsi, Platon évoque les conséquences de l'abattage systématique des forêts sur les versants de certaines régions méditerranéennes⁴⁷; l'Ordonnance de Brunoy, promulguée en 1946 sous le règne de Philippe VI, montre que le pouvoir royal avait compris l'importance de préserver les forêts⁴⁸. Trois siècles plus tard, la politique de Colbert affirme les mêmes principes, avec le souci explicite des générations futures. Appréhender les fondements de la pensée écologique d'aujourd'hui – qui se cristallise notamment dans l'idée de développement durable implique de s'interroger sur les conceptions de la nature et par là sur les relations entre les sociétés humaines et la nature. En Occident, dans le monde grec antique comme dans la tradition judaïque et plus tard dans le christianisme, la nature est considérée comme une ressource au service de l'homme⁴⁹; cette conception repose sur une opposition entre

⁴⁵ AUDIGIER, F., BUGNARD, P.-PH. HERTIG, PH. AUDIGIER, N. FINK, N. FREUDIGER, PH. HAEBERLI(2011) (Ed.), « L'éducation en vue du développement durable : sciences sociales et élèves en débats ». Genève : Université de Genève. pp. 7-23.

⁴⁶ GUNNEL, Y(2009). « Ecologie et société ». Paris: Armand Colin. p : 245.

⁴⁷ ALLEMAND, S(2007). « Les paradoxes du développement durable ». Paris : Le Cavalier Bleu. p :289.

⁴⁸ CLEMENT, V(2010). « Le développement durable : un concept géographique ? » En ligne. URL : <http://geoconfluences.ens-lsh.fr/doc/transv/DevDur/DevdurScient.htm#1>. Consulté le 24 novembre.

⁴⁹ GUNNEL, Y(2009). « Ecologie et société ». Paris : Armand Colin. p : 252.

les idées de nature et de culture, un dualisme propre à l'Occident⁵⁰. Dans une conférence donnée en décembre 1966 à Washington, puis dans un article paru en 1967 dans la revue *Scienceet* qui a connu un certain retentissement, l'historien américain Lynn White⁵¹ soutient la thèse selon laquelle la crise écologique, conséquence des pratiques irresponsables de l'homme vis-à-vis de la nature, plonge ses racines dans ce dualisme homme-nature, profondément ancré dans la pensée judéo-chrétienne.

Si la thèse de White est toujours discutée aujourd'hui⁵², il est certain que la conception occidentale des rapports entre l'homme et la nature diffère fondamentalement des grandes traditions asiatiques (hindouisme, bouddhisme, taoïsme, confucianisme, shintoïsme) qui affirment le caractère sacré de la nature ou qui la considèrent comme un grand tout dont l'homme n'est qu'un élément parmi d'autres qui doit être attentif à l'harmonie du tout. Elle est également fort éloignée des conceptions animistes pour lesquelles, si leur apparence peut différer considérablement, les plantes et les animaux sont dotés d'une âme, qui les fait comporter selon les normes sociales et les préceptes éthiques des humains, et qui leur permet également d'établir avec ces derniers aussi bien qu'entre eux des relations de communication⁵³. Si elle heurte ces conceptions, l'idée selon laquelle la nature est au service de l'homme qui peut en disposer en fonction de ses besoins se diffuse néanmoins à l'échelle du globe; les principaux vecteurs en sont l'expansion du christianisme, puis des idées issues de la philosophie des Lumières, qui véhicule une justification plus scientifique de cette domination de la nature par l'homme par une conception prométhéenne du progrès⁵⁴, et enfin la pensée économique capitaliste.

C'est en Amérique du Nord qu'apparaissent dans la deuxième moitié du XIX^e siècle les courants de pensée qui constituent aujourd'hui encore les fondements de l'écologie politique. Le géographe et diplomate George Perkins Marsh (1801-1882) publie en 1864 *Man and Nature*, un ouvrage que l'on peut considérer comme le premier traité démontrant de manière scientifique que les activités humaines peuvent avoir un impact destructeur sur l'environnement⁵⁵. Le sous-titre du livre de Marsh est explicite : *Physical Geography as Modified by Human Action*. Il

⁵⁰ DESCOLA, PH (2005). « Par-delà nature et culture ». Paris: Gallimard. P:241.

⁵¹ WHITE, L., JR. (2007) « The Historical Roots of Our Ecologic Crisis ». *Science*, 155 (3767), 1203-1207. WHITE, L., JR (2010). « Les racines historiques de notre crise écologique » trad. de Grinevald. In D. Bourg et P. Roch (Ed.), « Crise écologique, crise des valeurs? Défis pour l'anthropologie et la spiritualité ». Genève : Labor et Fides., Voisenet, J. (2005). « Histoire d'une idée. De l'écologie au développement durable ». pp. 13-24.

⁵² BASTAIRE, J (2010). « Pour en finir avec Lynn White », Jr. In D. Bourg et P. Roch, « Crise écologique, crise des valeurs? Défis pour l'anthropologie et la spiritualité ». Genève : Labor et Fides. pp. 69-76.

⁵³ DESCOLA, PH (2010). « L'impossible dissociation entre nature et culture ». In P.-H. Gouyon et H. Leriche, « Aux origines de l'environnement ». Paris : Fayard. pp. 207-217.

⁵⁴ GUNNEL, Y. (2009). « Ecologie et société ». Paris : Armand Colin, 2009; p. 45

⁵⁵ LEFORT, I. « De l'écologie au développement durable. Le regard du géographe ». In P. Gauchon et C. Tellenne, « Géopolitique du développement durable ». Paris : PUF., 2005; pp. 45-67.

montre notamment que la grave baisse de la fertilité des sols qui affecte l'aire méditerranéenne est imputable à une conjonction de facteurs naturels et socioéconomiques; parmi ces derniers, Marsh⁵⁶ met en évidence le rôle de la pression des impôts exigés des propriétaires terriens et des fermiers par les représentants de l'Empire romain, puis par l'Eglise catholique.

Marsh défend la thèse selon laquelle toute utilisation rationnelle des ressources de la nature doit respecter les équilibres naturels; cela passe par une connaissance des lois de la nature et exige de prendre des précautions lorsque les activités humaines sont susceptibles de perturber ces équilibres⁵⁷. Même s'il a connu des rééditions et des traductions, le livre de Marsh n'a pas eu un très grand impact hors des milieux scientifiques⁵⁸. Il a toutefois constitué une référence centrale pour les fondateurs des deux courants principaux du mouvement environnementaliste aux Etats-Unis, Gifford Pinchot et John Muir. Gifford Pinchot est la figure de proue du mouvement conversationniste⁵⁹, Son approche est anthropocentrique, en ce sens qu'il considère que la nature et ses ressources sont au service de l'homme, et qu'assurer le bonheur des citoyens ordinaires est un enjeu essentiel⁶⁰.

Forestier formé en France et en Allemagne crée aux Etats-Unis le Service Forestier dont il sera le premier chef; il deviendra également le conseiller du président Theodore Roosevelt pour les questions relatives aux ressources naturelles. Farouchement opposé au gaspillage des ressources forestières que représentent les coupes claires, il met en place des dispositions visant une utilisation rationnelle des ressources naturelles. Dans un ouvrage qu'il fait paraître en 1910, il expose les trois principes fondamentaux de la conservation des ressources : développement, prévention du gaspillage et utilité publique. Selon Pinchot⁶¹, le développement économique devrait intégrer une gestion des ressources en mesure d'éviter toute forme d'utilisation non rationnelle des ressources et profiter au plus grand nombre, et non seulement à des groupes spécifiques d'intérêt.

⁵⁶BERGANDI, D.GALANGAU-QUERAT, F(2008). « Le développement durable. Les racines environnementalistes d'un paradigme ». Aster 46. p : 31-43.

⁵⁷Ibid. P : 46.

⁵⁸GUNNEL, Y(2009). « Ecologie et société ». Paris : Armand Colin. p :96.

⁵⁹Il peut être utile de préciser ici que les termes préservationnisme et conservationnisme n'ont pas le même sens en anglais et en français. Pour les anglophones, en particulier les Nord-Américains, la notion de conservation implique un usage rationnel des ressources naturelles par les sociétés humaines, alors que le mot préservation implique de protéger la nature contre tout impact des activités humaines, donc de fait d'interdire autant que possible les activités humaines dans des périmètres destinés à rester à l'« état naturel ». C'est dans ce sens que ces termes sont utilisés ici ainsi que le font les auteurs cités, qui se réfèrent pour l'essentiel à des sources nord-américaines.

⁶⁰DUBAN, F(2001). « L'écologisme américain : des mythes fondateurs de la nation aux aspirations planétaires ». Hérodote, 100. p : 321.

⁶¹PINCHOT, G. (1910). « The Fight for Conservation». New-York: Doubleday, Company.P: 134.

La filiation des principes défendus par Pinchot⁶² et de l'énoncé de la définition du développement durable dans le rapport Brundtland est évidente. John Muir (1838-1914), s'il rejoint Pinchot dans sa critique des pratiques dévastatrices de l'industrie du bois, défend une conception bio centrique de la nature. Muir est l'un des principaux initiateurs du préservationnisme, mouvement visant à protéger la nature pour elle-même, pour sa valeur existentielle⁶³. Fondateur du Sierra Club, il est l'un des artisans de l'établissement des parcs nationaux aux Etats-Unis, et ses idées ont été largement diffusées par de nombreuses publications en Amérique du Nord. Elles ont par ailleurs été relayées par les ouvrages du photographe Ansel Adams (1902-1984), dont les images exaltent la splendeur des paysages sauvages des Etats-Unis et ont contribué avec d'autres à la diffusion du mythe de la wilderness. Muir peut aussi être vu comme un des précurseurs de la *deepecology*, même s'il n'a jamais professé des thèses aussi extrêmes que celles avancées par les tenants de ce courant de pensée, pour lesquels il s'agit, au moyen d'une révolution écologique radicale, rien moins que d'éliminer l'anthropocentrisme et de s'attaquer à l'humanisme en instituant le bio-égalitarisme⁶⁴, toutes les formes du vivant ayant un droit égal à la vie. L'holisme de Muir se retrouve dans certains des principes de l'écologie profonde, notamment dans l'idée d'une communion mystique entre l'homme et la nature et dans celle qui fait de la nature un super organisme⁶⁵.

D'autres grandes figures de l'environnementalisme nord-américain pourraient être évoquées ici, à commencer par John Wesley Powell (1834- 1902)⁶⁶ qui planifia la colonisation des hautes terres arides de l'Ouest et élaborait les bases de ce qui deviendra plus tard le système des agences de conservation et d'aménagement du territoire, ou par Aldo Leopold (1887-1948)⁶⁷ qui incarne le trait d'union entre écologie et écologie politique. On pourrait également mentionner la Land Ordinance édictée en 1785 par le futur président des Etats-Unis Thomas Jefferson : selon François Duban ⁶⁸, le rôle de cette loi dans les rapports de la nation américaine à la nature est essentiel, en ce sens qu'elle a institué les principes du maillage cadastral de la wilderness et a ainsi imposé un ordre géométrique anthropique sur les paysages de l'Ouest tout au long de l'histoire américaine⁶⁹. Toutefois, lorsque l'on cherche à comprendre les raisons pour lesquelles les diverses mouvances environnementalistes actuelles ne sont pas d'accord entre

⁶²Pinchot, G. (1967). « The fight for conservation». Seattle : University of Washington Press. P: 27.

⁶³ GUNNEL, Y(2009). « Ecologie et société. Paris » : Armand Colin. p : 251.

⁶⁴ DUBAN, F (2001). « L'écologisme américain: des mythes fondateurs de la nation aux aspirations planétaires ».Hérodote. p.69

⁶⁵ GUNNEL, Y(2009). « Ecologie et société ». Paris: Armand Colin. p: 124.

⁶⁶POWELL, JOHN WESLEY(1834-1902). « encyclopaediauniversalis, consulté le 9 février 2019 ». Hptt://www. Universalis. Fr/john-wesley-powell/.

⁶⁷ Leopold, A. (2013). « La Conscience Écologique ». Marseille : Éditions Wildproject / Domaine Sauvage. P : 224.

⁶⁸ DUBAN, F (2001). « L'écologisme américain : des mythes fondateurs de la nation aux aspirations planétaires ».Hérodote. p :55.

⁶⁹ibid.p: 60.

elles, Pinchot et Muir restent deux figures emblématiques aux points de vue irréconciliables, l'exploitation rationnelle des ressources s'opposant à la conservation à tout prix : En termes économiques, cette querelle oppose ceux qui voient dans la nature avant tout sa valeur d'usage et ceux qui mettent au premier plan sa valeur existentielle. Même si l'on reconnaît aujourd'hui que valeur d'usage et valeur existentielle sont les revers d'une même médaille, ce conflit idéologique entre Muir et Pinchot n'a fait que s'accroître depuis, et le fossé actuel entre ces deux tendances n'a sans doute jamais été aussi creusé qu'au début du XX^e siècle⁷⁰.

Aujourd'hui en effet, alors que le développement durable pourrait être vu comme un paradigme unifié de développement économique et de conservation de la nature⁷¹, les conceptions antithétiques que sont le conservationnisme et le préservationnisme restent en compétition au sein même des mouvements écologistes et peuvent être considérées comme une des causes des difficultés de la mise en œuvre des principes du développement durable⁷². On peut par exemple les identifier en arrière-plan de l'opposition entre durabilité forte et durabilité faible.

2.3. Controverses économiques

L'histoire de la pensée économique est marquée de longue date par les débats portant sur les notions de développement et de croissance⁷³ sur lesquelles se focalisent les principales controverses relatives à la dimension économique du développement durable⁷⁴. La notion de durabilité qui renvoie à celles de capital naturel et de capital résultant des activités humaines, est également l'objet de vives discussions. Ces différents points sont brièvement examinés ci-après, sans entrer dans un exposé détaillé des éléments théoriques qui les sous-tendent.

Les deux premiers termes mentionnés ci-dessus – développement et croissance – sont porteurs de toutes les tensions potentielles. Par croissance, on comprend en général une augmentation de la valeur d'un indicateur donné (par exemple le PIB) qui mesure la richesse produite par une entité économique définie. L'indicateur considéré est quantitatif et ne permet pas en soi d'appréhender des problèmes tels que les éventuels effets indésirables du processus

⁷⁰ GUNNEL, Y (2009). « Ecologie et société. Paris » : Armand Colin. p. 55 et p. 56.

⁷¹ BERGANDI, D. ET GALANGAU-QUERAT, F. (2008). « Le développement durable. Les racines environnementalistes d'un paradigme ». Aster. p. 32.

⁷² ibid, p. 36

⁷³ BOISVERT ET VIVIEN, BOISVERT, V. VIVIEN, F.D (2006). « Le développement durable une histoire de controverse économiques », édition IRD, la documentation française. p :245.

⁷⁴ AUDIGIER, F., BUGNARD, P.-PH. ET HERTIG, PH. IN F. AUDIGIER, N. FINK, N. FREUDIGER ET PH. HAEBERLI (2011). « L'éducation en vue du développement durable : sciences sociales et élèves en débats ». Cahiers de la Section des Sciences de l'éducation de l'Université, no 130, édition François, Genève. p. 23.

productif à l'origine de la richesse, ou la répartition de la richesse⁷⁵. Notion qualitative par définition, le développement prend compte des transformations démographiques, économiques et sociales censées accompagner la croissance. Par essence, le développement implique une focalisation sur l'évolution à long terme des paramètres économiques et sociaux appréhendés, auxquels s'ajoute la dimension environnementale lorsqu'il est question de durabilité.

Pour les économistes, d'un point de vue théorique, le développement durable apparaît comme le dernier avatar d'une interrogation portant sur l'évolution économique et la place qu'y occupe la dynamique capitaliste⁷⁶. La doctrine économique classique, née dans la deuxième moitié du XVIIIe siècle, postule que l'accumulation du capital est la condition première de l'amélioration des conditions de vie de l'ensemble de la population. La nature est considérée comme un réservoir inépuisable de ressources dans lesquelles l'homme prélève ce dont il a besoin⁷⁷. Le marché est censé assurer la meilleure allocation possible des ressources rares, sans garantir une répartition équilibrée de la richesse entre les classes sociales. Cette doctrine libérale vaut pour les rapports économiques à l'intérieur des nations comme pour ceux qui s'établissent entre celles-ci⁷⁸.

D'où une division du travail intérieure et internationale, condition de l'enrichissement des nations justifiée par le fait que les différents acteurs vont se spécialiser dans la production et l'échange des biens dans lesquels ils sont les plus efficaces l'accumulation du capital doit se poursuivre jusqu'à un état stationnaire, L'auteur J. S. Mill estime de réduire le temps de travail et par voie de conséquence de développer les raffinements de l'esprit et de l'art de vivre⁷⁹. A partir de la deuxième moitié du XIXe siècle, les critiques de la doctrine classique vont s'inquiéter d'une part de l'exploitation des travailleurs, d'autre part des effets dévastateurs de la croissance économique sur la nature : on parle par exemple en Allemagne de *Raubwirtschaft*⁸⁰, et on peut rappeler ici l'ouvrage de G. P. Marsh *Man and Nature* évoqué plus haut. Selon l'analyse de Marx, le système capitaliste aboutit nécessairement à une crise, la privatisation croissante des moyens de production étant en contradiction flagrante avec la gestion à long terme des richesses de la planète⁸¹. La pertinence même de la croissance est questionnée, ses

⁷⁵ Ainsi que le signale Mayeu (2005), on peut toutefois noter que des auteurs de l'école classique tels que Ricardo et Malthus prennent conscience du fait que la croissance économique peut être entravée par des ressources épuisables.

⁷⁶ BOISVERT V, VIVIEN, F.D(2006). « le développement durable une histoire de controverse économiques », édition IRD, la documentation française. p:16.

⁷⁷ MAYEU, A(2005). « Grandeur et décroissance. Le regard de l'économiste ». In P. Gauchon et C. Tellenne (Ed.), « Géopolitique du développement durable ». Paris : PUF. pp. 69-92.

⁷⁸ BOISVERT V, VIVIEN, F.D(2006) « le développement durable une histoire de controverse économiques », édition IRD, la documentation française. p :17.

⁷⁹ JEGOU, A(2007). « Les origines du développement durable ». L'information géographique. p. 22.

⁸⁰ GUNNEL, Y(2009). « Ecologie et société ». Paris : Armand Colin. p :123.

⁸¹ BOISVERT V, VIVIEN, F.D(2006). « Le développement durable une histoire de controverse économiques », édition IRD, la documentation française. p :18.

implications en termes de développement sont remises en cause. Mais à la même époque, les représentants de l'école néoclassique notamment Walras et Pareto vont promouvoir une approche selon laquelle la consommation est le principal vecteur du bien-être; il s'agit donc de produire le plus possible de manière à favoriser la consommation du plus grand nombre⁸². Si on ne se préoccupe plus guère des stocks de ressources naturelles, on cherche à optimiser les processus de production, ce qui va conduire certains auteurs à identifier les facteurs susceptibles d'engendrer des coûts non souhaitables (externalités négatives), par exemple la pollution : c'est l'acte de naissance du principe du pollueur-payeur. La conception néoclassique de la croissance et du développement s'impose jusqu'à la fin des années 1920.

Dans le contexte de la crise économique des années 1930, J. M. Keynes (1883-1946) défend une politique dans laquelle l'Etat contribue à relancer l'économie à travers de grands travaux d'infrastructure; il postule que la redistribution des richesses est une nécessité pour maintenir la croissance économique: équité sociale et efficacité économique sont intrinsèquement liées selon Keynes. A la même époque, la question de la gestion des ressources non renouvelables réapparaît dans la théorie économique, lorsque H. Hotelling préconise que le prix de vente des ressources non renouvelables ne doit pas être fonction de leur coût d'extraction, mais de leurs stocks encore exploitables.

Après la Seconde Guerre mondiale, l'idée d'une croissance équilibrée sur le long terme se met en place. Ainsi que le signalent Boisvert et Vivien, les conditions de la période dite des Trente Glorieuses sont particulièrement favorables aux théories de l'école néoclassique qui conçoit la croissance à long terme comme le moteur essentiel de l'économie : dans les pays développés, les rythmes de croissance sont à un niveau jamais égalé, le chômage est faible, la démographie se caractérise par une dynamique positive, l'urbanisation s'étend, l'Etat-providence se met en place. Le risque d'épuisement des ressources naturelles et les problèmes liés à la pollution sont oubliés. La production et la consommation de masse deviennent un modèle de société.

En 1949, le président des Etats-Unis Truman évoque pour la première fois l'idée de sous-développement et, par analogie avec le plan Marshall, il propose d'utiliser les programmes d'aide au développement comme leviers de l'amélioration de la situation économique des pays sous-développés. Ce modèle de développement, à vocation universelle, est fondé en premier lieu sur des mesures techniques, le progrès scientifique étant censé assurer la croissance de la

⁸² MAYEU, A(2005). « Grandeur et décroissance. Le regard de l'économiste ». In P. Gauchon et C. Tellenne Ed., « Géopolitique du développement durable », Paris : PUF. pp. 69-92

productivité, et une intensification des échanges internationaux⁸³. Dans cette vision, le processus de développement économique est identique pour tous les pays, quelles que soient leur culture et leur histoire⁸⁴; ce modèle de développement sera théorisé en 1960 par l'économiste américain W. W. Rostow (1916-2003), qui définit cinq stades successifs de développement : société traditionnelle, décollage à partir d'un certain seuil de développement, croissance régulière et auto-entretenu, maturité, et enfin consommation de masse⁸⁵.

A peu près à la même époque apparaissent les premiers travaux des économistes du développement. Ceux-ci s'attachent à montrer que les modèles néoclassiques ne peuvent s'appliquer dans les pays du Tiers-Monde⁷. Le marasme économique dans lequel se trouvent ces pays est vu comme la conséquence de leurs faiblesses structurelles liées à leur passé colonial et aux mécanismes du commerce international⁸⁶. Les économistes du développement, en particulier ceux qui se réunissent sous l'égide de la CEPAL, préconisent de combler le retard technologique des pays concernés en misant sur l'industrialisation, potentiellement plus productive que les activités liées à l'exportation de produits du secteur primaire. Industrie et productivisme sont considérés comme les facteurs de développement privilégiés, les préoccupations environnementales passant dans le meilleur des cas au second plan, lorsqu'elles ne sont pas tout simplement oubliées.

Il a déjà été question plus haut du contexte dans lequel paraît le rapport Meadows, des positions défendues par ses auteurs et de son impact. Sa remise en cause de la croissance et du modèle de développement initié par le discours de Truman et modélisé par Rostow est toutefois moins radicale que celle des économistes néo-marxistes qui, dans les années 1960 et au début des années 1970, analysent le sous-développement comme le résultat d'un processus d'extraction du surplus des pays sous-développés et de transfert de celui-ci dans les centres du capitalisme mondial⁸⁷. Mettant en évidence le mécanisme de dégradation des termes de l'échange, Arghiri Emmanuel et Samir Amin théorisent le système de l'échange inégal. Dans la foulée de ces analyses, les voix se multiplient pour remettre en cause les fondements du binôme croissance/développement et pour en dénoncer les conséquences les plus graves et les plus visibles – problèmes environnementaux, endettement des pays du Tiers-Monde, augmentation de la faim dans le monde – ou les dérives – mainmise des multinationales sur les ressources des

⁸³ RIST, G(1996). Le développement: histoire d'une croyance occidentale. Paris : Presses de Sciences.p : 36.

⁸⁴ JEGOU, A(2007). « Les origines du développement durable ». L'information géographique.pp19-28.

⁸⁵ GUNNEL, Y(2009). « Ecologie et société ». Paris : Armand Colin. p : 36.

⁸⁶ BOISVERT, V. VIVIEN, F.-D(2006). « Le développement durable : une histoire de controverses économiques ». In C. AUBERTIN ET F.-D. VIVIEN (Ed.), « Le développement durable. Enjeux politiques, économiques et sociaux ». Paris : la documentation française. pp. 15-48.

⁸⁷ BOISVERT V, VIVIEN, F.D(2006). « le développement durable une histoire de controverse économiques », édition IRD , la documentation française. p :24.

pays pauvres, ou du moins sur leur commercialisation, inefficacité de l'aide au développement⁸⁸. L'approche la plus radicale est celle des économistes qui rejettent l'idée même de développement dans son acception néoclassique et qui prônent la décroissance⁸⁹ alors que depuis les années 1980, ce sont les préceptes du néolibéralisme qui triomphent, malgré les crises boursières, malgré l'éclatement des bulles immobilières ou de la bulle technologique, malgré tous les effets pervers des multiples formes de spéculation, malgré l'accroissement des inégalités socioéconomiques à l'intérieur des Etats comme au niveau international.

Si le regard que portent les économistes sur le concept de développement durable est marqué par les controverses théoriques liées aux notions de croissance et de développement, il est encore un point sur lequel se cristallisent des approches antithétiques : c'est celui de la durabilité.

La discussion de cette notion implique la prise en compte de celles de capital naturel et de capital résultant des activités humaines. Dans la conception néoclassique de l'économie, la croissance est la condition pour résoudre les problèmes d'environnement et de pauvreté⁹⁰. La production de biens et de services repose sur la combinaison du travail et du capital. Condition de l'activité économique, le capital est un stock de ressources dans lesquelles il est possible de puiser. Le stock de capital total se décompose en capital naturel et capital résultant des activités humaines et il varie au cours du temps, par suite de l'activité économique⁹¹.

L'ensemble des ressources naturelles susceptibles d'être exploitées constitue le capital naturel. Le capital résultant des activités humaines est constitué du capital physique (ou matériel), correspondant aux biens et services produits et non encore consommés, du capital humain (les connaissances individuelles) et du capital intellectuel qui relève de la société dans son ensemble et de sa culture⁹². Pour les néoclassiques, la durabilité est définie par la non-décroissance, dans le temps, du bien-être individuel, objectif qui ne peut être atteint que si le stock de capital à disposition d'une société reste intact d'une génération à l'autre, permettant

⁸⁸ STRAHM, R. H(1986). « Pourquoi sont-ils si pauvres? Faits et chiffres en 84 tableaux sur les mécanismes du développement ». Boudry : A la Baconnière. p : 214-217.

⁸⁹ GEORGESCU-ROGEN, N(1995). « La décroissance. Entropie, écologie, économie ». Paris : Sang de la Terre.; Latouche, S. « L'imposture du développement durable ou les habits neufs du développement ». Mondes en développement. Pp : 23-30.

⁹⁰ VIVIEN, F.-D(2006). « Un panorama du débat économique au sujet du développement soutenable ». Historiens et Géographes, 387, 149 155; BOISVERT, V. ET VIVIEN, F.-D. « Le développement durable : une histoire de controverses économiques ». In C. Aubertin et F.-D. Vivien, « Le développement durable. Enjeux politiques, économiques et sociaux », Paris : La Documentation française. pp. 15-48.

⁹¹ BEAUMAIS, O(2005). « Développement durable et économie ». In Y. Veyret, « Le développement durable : approches plurielles ». Paris : Hatier. Pp :55-82.

⁹²Ibid. P : 87.

ainsi la production d'un flux constant de richesse à travers le temps⁹³. Dans cette perspective, la durabilité à long terme implique la non-décroissance du capital total; les théoriciens néoclassiques estiment que les différentes composantes du capital total peuvent se substituer les unes aux autres et qu'une diminution du stock de capital naturel peut donc être compensée par une augmentation du capital résultant des activités humaines, notamment par le progrès technique et scientifique qui permet d'envisager des solutions pour remédier à la diminution des ressources naturelles. Cette conception de la durabilité est dite faible. La durabilité forte implique, elle, la non-décroissance à long terme du stock de capital naturel⁹⁴; la réalisation d'objectifs de durabilité forte est donc beaucoup plus contraignante en matière de prise en compte des enjeux liés aux ressources naturelles et à l'environnement⁹⁵.

Les ressources naturelles rendent des services qui ne peuvent être mesurés uniquement en termes monétaires et dont l'usage actuel et futur est le principe essentiel du développement durable.

L'intégration de l'environnement dans les politiques économiques est primordiale si on veut assurer le développement durable⁹⁶. Force est de constater aujourd'hui que, au delà des controverses théoriques entre ces deux conceptions de la durabilité économique, ce sont clairement les partisans de la durabilité faible qui donnent le ton dans le concert des nations et des grands organismes internationaux.

Les enjeux environnementaux et économiques du développement durable font trop souvent passer à l'arrière-plan une dimension pourtant essentielle de ce concept, sur laquelle les auteurs du rapport Brundtland ont d'ailleurs insisté : la satisfaction des besoins humains. Même si la notion de besoins est polysémique, on peut retenir, au-delà des besoins fondamentaux d'ordre physiologique, une définition globalisante proposée par le géographe et économiste Antonio Da Cunha : il faut considérer les besoins en tant que droits reconnus comme des exigences minima assurant une existence digne et un cadre de vie satisfaisant à chaque

⁹³ BOISVERT, V. VIVIEN, F.-D(2006). « Le développement durable : une histoire de controverses économiques ». In C. AUBERTIN ET F.-D. VIVIEN, « Le développement durable. Enjeux politiques, économiques et sociaux » Paris : La Documentation française. Pp : 15-48.

⁹⁴ DA CUNHA, A(2003). « Développement durable : éthique du changement, concept intégrateur, principe d'action ». In A. Da Cunha et J. Rugg, « Développement durable et aménagement du territoire ». (pp. 13-28). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes; BEAUMAIS, O. (2005). « Développement durable et économie ». IN Y. VEYRET, « Le développement durable : approches plurielles ». Paris : Hatier.Pp. 55-82.

⁹⁵ AUDIGIER, F., BUGNARD, P.-PH. ET HERTIG, PH. IN F. AUDIGIER, N. FINK, N. FREUDIGER ET PH. HAEBERLI(2011). « L'éducation en vue du développement durable: sciences sociales et élèves en débats ». Cahiers de la Section des Sciences de l'éducation de l'Université, no 130, Genève : Université de Genève. Pp. 7-23.

⁹⁶ ANTONIO, D, C(2003). « JeanRueggDéveloppement durable et aménagement du territoire »,édition presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne. p : 21.

personne⁹⁷. Dans ce contexte, la durabilité sociale est nécessaire afin d'assurer le lien social, et elle appelle la résolution de problèmes majeurs : élimination de la pauvreté ou du moins réduction et maîtrise des inégalités, prévention de l'exclusion, accès aux ressources et à un cadre de vie de qualité, instauration de mécanismes de participation et de décision démocratiques⁹⁸. En filigrane de ces enjeux, on reconnaît les dimensions de justice ou de solidarité intra- et intergénérationnelle constitutives du développement durable tel qu'il a été défini dans le rapport Brundtland⁹⁹.

De ce fait, le développement durable touche à des principes qui renvoient de manière explicite à des valeurs fondamentales : équité, justice, éthique, responsabilité¹⁰⁰, auxquelles on ajoutera la solidarité. Ces valeurs devraient ainsi fonder les choix que les acteurs sont appelés à opérer lorsqu'ils sont confrontés aux problèmes des sociétés d'aujourd'hui.

L'incertitude et le risque sont inhérents à ces choix en raison de leur dimension prospective et conduisent à mettre en exergue l'une des valeurs évoquées plus haut, la responsabilité. Valeur autour de laquelle des penseurs tels Hans Jonas (1990) ou Jean-Pierre Dupuy (2002) articulent les réflexions qu'ils développent à propos des risques que la techno science et plus largement la civilisation technicisée font courir à l'humanité.

Au-delà de la question de l'incertitude et des risques, les choix auxquels les sociétés sont confrontées, auxquels chaque être humain est confronté, sont par essence politiques. Accès aux ressources en eau et aux ressources alimentaires, augmentation de la fréquence et de l'intensité des aléas climatiques (par exemple et selon les régions, cyclones, sécheresses, canicules ou vagues de froid), vulnérabilité accrue des couches sociales défavorisées, flambée du prix de certaines matières premières, érosion ou épuisement des sols, conflits allumés ou entretenus en de nombreux points de la planète, autant de crises ou de défis qui appellent des solutions qui sont avant tout politiques. Quelles que soient les échelles auxquelles se posent ces problèmes, les solutions que les sociétés doivent élaborer pour les résoudre sont en effet politiques, car

⁹⁷ ANTONIO, D, C(2003). «JeanRueggDéveloppement durable et aménagement du territoire »,édition presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.p: 34.

⁹⁸ KALAORA, B(2004). « Du développement au développement durable. Un défi pour les sciences sociales ».Historiens et Géographes. Ppp :387, 157-162.

⁹⁹ Ainsi que le signale Mayeu (2005), on peut toutefois noter que des auteurs de l'école classique tels que Ricardo et Malthus prennent conscience du fait que la croissance économique peut être entravée par des ressources épuisables.

¹⁰⁰ KALAORA, B(2005). « Du développement au développement durable. Un défi pour les sciences sociales ». Historiens et Géographes. Ppp : 387- 157-162.

elles touchent aux croyances, aux intérêts, aux projets de toutes les catégories d'acteurs et sont ainsi susceptibles d'induire des rapports de force entre les acteurs, voire des conflits¹⁰¹.

Les controverses relatives au phénomène du réchauffement climatique global et à ses effets sont révélatrices des tensions découlant de la recherche des solutions à un problème de société majeur¹⁰². On peut résumer les conceptions antagonistes: d'un côté, les mesures envisagées, si elles se réclament officiellement du développement durable, ne remettent toutefois pas en cause les fondamentaux de nos sociétés actuelles, en particulier les principes de l'économie de marché avec ses modalités de production et ses modes de répartition des richesses; de l'autre côté, des propositions sont faites qui supposent de transformer ces mécanismes en profondeur dans cette perspective, le développement durable n'a de sens que s'il est un levier permettant de changer radicalement le mode de développement actuel.

Des antagonismes similaires apparaissent si l'on pose la question des ressources et de l'accès aux ressources. A l'exemple de la politique de l'eau au Maroc. Les aménagements hydrauliques permettent de se dégager au moins partiellement des contraintes naturelles, mais ils induisent aussi une augmentation des besoins. On conçoit bien que des tensions de même nature que celles évoquées à propos du réchauffement climatique puissent apparaître dans ce contexte, et que ces tensions sont notamment révélatrices d'enjeux de pouvoir aussi complexes que les acteurs concernés sont nombreux et diversifiés¹⁰³.

¹⁰¹AUDIGIER, F., BUGNARD, P.-PH. HERTIG, PH. AUDIGIER, N. FINK, N. FREUDIGER & PH. HAEBERLI(2011). « L'éducation en vue du développement durable: sciences sociales et élèves en débats ». Cahiers de la Section des Sciences de l'éducation de l'Université, no 130 ; Genève : Université de Genève. Pp.7-23.

¹⁰²DURAND, F(2007). « Le réchauffement climatique en débats ». Paris : Ellipses.p : 122.

¹⁰³GIBLIN, B. (2001). De l'écologie à l'écologie politique : l'enjeu du pouvoir. De la nécessité de savoir penser l'espace. Hérodote, 100, 13 31.

Section II : Les principes et les dimensions de développement durable

Il existe maintes définitions du développement durable. Cependant, la plus fréquemment citée est tirée de Notre avenir à tous, rapport également connu sous le nom de Rapport Brundtland qui définit le développement durable comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs¹⁰⁴.

Toutes les définitions du développement durable ont un point commun : le monde doit être considéré comme un système ; un système spatial et temporel.

Lorsque on pense au monde comme un système spatial, il devient plus facile de comprendre que la pollution atmosphérique de l'Amérique du Nord a des incidences sur la qualité de l'air respiré en Asie, et que les pesticides répandus en Argentine pourraient nuire aux populations de poissons au large des côtes de l'Australie.

Lorsque on pense au monde comme un système temporel, on commence à réaliser que les décisions prises par nos grands-parents quant à la façon d'exploiter les sols continuent à avoir des répercussions sur les pratiques agricoles contemporaines, et que les politiques économiques que nous faisons nôtres aujourd'hui auront des incidences sur la pauvreté urbaine quand nos enfants seront devenus adultes.

Le concept de développement durable est ancré dans ce genre de visualisation sous forme de système. Cela nous aide à nous comprendre mais aussi à comprendre le monde. Nous sommes confrontés à des problèmes complexes et graves et nous ne pouvons pas les aborder de la façon dont nous les avons créés. Cependant, nous pouvons les aborder.

C'est cet optimisme de base qui pousse le personnel, les associés et les membres du Conseil de l'IISD¹⁰⁵ à innover pour créer un avenir sain et prometteur pour cette planète et ses habitants. Pour mieux comprendre le développement durable nous traiterons le concept du développement durable et ses dimensions.

¹⁰⁴Notre avenir à tous, rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Montréal, Éditions du Fleuve, 1988.

¹⁰⁵ Institut international du développement durable .

1- Eenjeu et dimension du développement durable.

Le développement durable est une conception du bien commun développée depuis la fin du XX siècle. Considérée à l'échelle de la planète, cette notion vise à prendre en compte, outre l'économie, les aspects environnementaux et sociaux qui sont liés à des enjeux de long terme.

Le développement durable est une forme de développement économique ayant pour objectif principal de concilier le progrès économique et social avec la préservation de l'environnement, ce dernier étant considéré comme un patrimoine devant être transmis aux générations futures.

Le développement durable est censé pouvoir combiner plusieurs exigences : satisfaction des besoins essentiels des générations actuelles et futures, en rapport avec les contraintes démographiques, amélioration de la qualité de vie, respect des droits et des libertés de la personne, renforcement de nouvelles formes d'énergies renouvelables, etc.

En matière d'agriculture par exemple, le développement durable signifie une gestion économiquement rentable, sans qu'il soit porté atteinte à l'environnement et sans réduire les ressources naturelles pour les générations futures. Cela doit se traduire par une production plus saine, moins polluante, respectant les exigences sanitaires environnementales et prenant en compte l'avenir des agriculteurs. L'agriculture biologique va dans le sens d'une agriculture durable.

Le risque d'une dérive vers des modèles qui admettent la substitution du capital naturel par un capital de connaissances. De tels modèles sont notamment défendus par des organismes américains.

Les Critiques du développement durable se trouvent dans les opposants de l'idéologie du développement et de la croissance, il n'est pas possible que le développement des 20% de la population du monde qui consomme 80 % des ressources naturelles puisse être durable. Ils dénoncent également le flou de la notion de développement qui peut se rapporter aussi bien au développement humain qu'à la croissance économique. Chacun peut trouver dans l'expression "développement durable" la confirmation de ses aspirations : soit la remise en cause du développement tel qu'on l'a connu et de ses excès, soit la confirmation que la croissance peut se poursuivre durablement.

1.1-L'enjeu de la société actuelle

La multi dimensionnalité du développement durable en fait, selon ses détracteurs, un concept flou, un fourre-tout, ou pire encore un exutoire instrumentalisé par les acteurs de lamondialisation¹⁰⁶. Il n'en reste pas moins un concept qui, au-delà de ses limites, contribue au déchiffrement des grands enjeux du monde d'aujourd'hui en fonctionnant à la manière d'une trame de référence. Les modes de pensée propres aux disciplines des sciences sociales et des sciences de la nature sont à même de contribuer à l'analyse et à la recherche de solutions aux défis posés par les problèmes de société majeurs évoqués plus haut, notamment lorsqu'ils permettent d'appréhender les problèmes de manière systémique et dans toute leur complexité.

A titre d'exemples, considérons brièvement quelques apports possibles ou nécessaires des sciences sociales à l'idée de développement durable lorsqu'il s'agit d'en faire un principe d'action, les contributions des sciences de la nature étant mieux connues et plus médiatisées, elles seront passées sous silence ici.

Penser en termes de développement durable implique de modifier les référentiels temporels et spatiaux habituels¹⁰⁷. Le développement durable impose de penser le futur, les futurs, en les articulant avec le présent et le passé, les présents et les passés.

Cette articulation et la prise en compte des différentes échelles temporelles sont des conditions de la réflexion prospective qui est au cœur du développement durable¹⁰⁸. L'enjeu est similaire dans le cas des échelles spatiales. Le développement durable postule la nécessité d'identifier des liens explicites entre l'échelle locale et l'échelle globale, la pertinence de ce passage systématique du local au global sans discontinuité, devenu l'un des slogans du développement durable, étant cependant mise en cause. La pluralité des échelles a d'ailleurs été prise en compte depuis longtemps dans les analyses des géographes, pour lesquels le territoire, envisagé à une échelle locale ou régionale, est aujourd'hui l'un des référentiels spatiaux dans lesquels peuvent se déployer les principes intégratifs d'une gouvernance conçue dans une perspective de développement durable¹⁰⁹.

¹⁰⁶ BRUNEL, S(2008). « A qui profite le développement durable ». Paris : Larousse.

¹⁰⁷ BRODHAG, C. (2003). « Genèse du concept de développement durable : dimensions éthiques, théoriques et pratiques ». In A. DA CUNHA ET J. RUEGG, « Développement durable et aménagement du territoire » (pp. 29-45). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes; KALAORA, B. (2004). « Du développement au développement durable. Un défi pour les sciences sociales ». *Historiens et Géographes*, 387, 157-162

¹⁰⁸ AUDIGIER, F., BUGNARD, P.-PH. HERTIG, PH. IN F. AUDIGIER, N. FINK, N. FREUDIGER ET PH. HAEBERLI (2011), « L'éducation en vue du développement durable : sciences sociales et élèves en débats ». *Cahiers de la Section des Sciences de l'éducation de l'Université*, no 130). Genève : Université de Genève. Pp. 7-23

¹⁰⁹ DA CUNHA, A. (2003). « Développement durable : éthique du changement, concept intégrateur, principe d'action ». In A. Da Cunha et J. Ruegg, « Développement durable et aménagement du territoire » ;(pp. 13-28). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes; BRODHAG, C. (2003). « Genèse du concept de développement durable : dimensions éthiques, théoriques et pratiques ». In A. DA CUNHA ET J. RUEGG (Ed.), « Développement durable et aménagement du territoire » ; (pp. 29-45). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes; Kalaora, B. (2004).

L'histoire et la géographie contribuent ainsi à la construction des temporalités et des dimensions spatiales dans lesquelles se déploient les activités humaines et les processus biophysiques et environnementaux et on l'a déjà souligné, la prise en compte des dimensions temporelles et spatiales est indispensable à tout raisonnement convoquant les principes du développement durable. Dans une sorte de mouvement de réciprocité, on peut relever que des champs tels que l'aménagement du territoire, les infrastructures de transport et de communication, l'urbain, l'approche systémique des territoires, la gestion des ressources ou encore la gestion des risques sont envisagés, au moins pour partie, à travers le prisme du développement durable¹¹⁰. De même, si, avec d'autres disciplines, l'histoire, la géographie ou l'anthropologie sont sollicitées pour étudier des problèmes de société tels que les catastrophes ou les risques¹¹¹, ces phénomènes sont fréquemment appréhendés au moyen du concept de développement durable. Hors du champ des sciences sociales, le même constat peut être posé pour de nombreux aspects des géosciences et pour des thématiques relevant de la biologie, de la botanique ou de la zoologie¹¹². Les multiples facettes du développement durable peuvent aussi se lire au moyen des outils de l'écohistoire¹¹³, dans des approches interdisciplinaires associant histoire, archéologie, sciences de la Terre et géographie¹¹⁴, alors que les sciences politiques ou la sociologie, fournissent également des outils qui, combinés à ceux des disciplines déjà évoquées, permettent de déchiffrer les enjeux du développement durable, par exemple en examinant le rôle des ONG dans l'économie et les politiques du développement durable¹¹⁵.

Non stabilisée sur le plan scientifique et épistémologique, l'idée de développement durable est de ce fait discutée et l'objet de controverses et d'idées reçues¹¹⁶. Il est d'ailleurs probable que le fait que le développement durable soit un concept idéologique qui prend appui sur des référentiels scientifiques disparates et eux-mêmes controversés l'empêchera d'accéder au statut de concept scientifique. Il n'en demeure pas moins que le développement durable est

« Du développement au développement durable. Un défi pour les sciences sociales ». *Historiens et Géographes*, 387, 157-162.

¹¹⁰DA CUNHA, A. (2003). « Développement durable : éthique du changement, concept intégrateur, principe d'action ». In A. DA CUNHA ET J. RUEGG, « Développement durable et aménagement du territoire » (pp. 13-28). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes; EMELIANOFF, C. (2009). « Développement durable ». In S. Wachter, *Dictionnaire de l'aménagement du territoire. Etat des lieux et prospective* (pp. 133-144). Paris : Belin.

¹¹¹WALTER, F. (2008). *Catastrophes. Une histoire culturelle (XVI^e – XXI^e siècle)*. Paris : Seuil.;Boscoboinik, A. (2009). *Le processus catastrophe. Vulnérabilités, discours, réponses*. Berlin : LIT Verlag.

¹¹²AUDIGIER, F., BUGNARD, P.-PH. HERTIG, PH. INTRODUCTION. IN F. AUDIGIER, N. FINK, N. FREUDIGER ET PH. HAEBERLI(2011) (Ed.), « L'éducation en vue du développement durable : sciences sociales et élèves en débats ». *Cahiers de la Section des Sciences de l'éducation de l'Université*, no 130. Genève : Université de Genève. Pp. 7-23.

¹¹³SUIRE, Y(2004). « De l'écohistoire au développement durable ». *Historiens et Géographes*. Ppp : 387, 103-108.

¹¹⁴VERGNOLLE MAINAR, C. (2009). « De l'environnement au développement durable : implications pour la géographie scolaire française, son territoire, ses frontières ». In F. Grumiaux et P. Matagne, « Le développement durable sous le regard des sciences et de l'histoire ». Vol. 1 : Education et formation.Paris : L'Harmattan. Pp. 37-48.

¹¹⁵CHARTIER, D. OLLITRAUT, S. (2006). « ONG et développement durable : les liaisons dangereuses ». In C. AUBERTIN ET F.-D. VIVIEN (Ed.), « Le développement durable. Enjeux politiques, économiques et sociaux » (pp. 93-114). Paris : La Documentation française; BRUNEL, S. (2008). « A qui profite le développement durable? ». Paris : Larousse.

¹¹⁶SLIM, A. (2004). « Le développement durable ». Paris : Le Cavalier Bleu.p : 128.

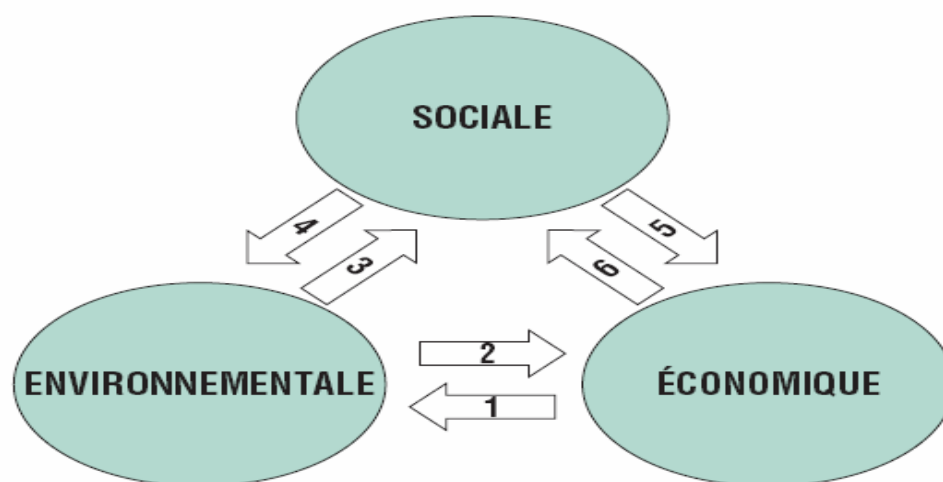
devenu un horizon programmatique et qu'à ce titre il oriente, ou du moins infléchit, l'action des collectivités publiques et des acteurs du politique, de l'économie, du social et de l'écologie¹¹⁷.

Le développement durable est de ce fait un élément clé de la stratégie de nombreuses instances publiques ou privées. C'est ainsi qu'il faut comprendre les injonctions à intégrer une éducation en vue du développement durable dans les curriculums scolaires.

1.2- Les dimensions du développement durable

Dans ce texte je voudrais brièvement tenter de systématiser, à partir de diverses sources, les caractéristiques principales que l'on retrouve lorsqu'il est question de développement durable. Chacune de ces caractéristiques offre, nous le verrons, l'occasion d'interprétations et de débats. De sorte que cette notion, loin d'être ce qu'elle peut en effet paraître de prime abord - semble plutôt, à l'examen, un chapeau pour un ensemble de débats non résolus, débats qui d'ailleurs débordent souvent son champ.

Graphique 1. Les principales dimensions du développement durable



Source : OCDE¹¹⁸

Dans le même texte¹¹⁹ dédié au développement durable on trouve les interactions suivantes:

¹¹⁷ BRODHAG, C. (2003). « Genèse du concept de développement durable : dimensions éthiques, théoriques et pratiques ». In A. DA CUNHA ET J. RUEGG (Ed.), « Développement durable et aménagement du territoire » (pp. 29-45). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes; DA CUNHA, A. (2003). « Développement durable : éthique du changement, concept intégrateur, principe d'action ». In A. DA CUNHA ET J. RUEGG (Ed.), « Développement durable et aménagement du territoire » (pp. 13-28). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes; Wachter, S. (2009) (Ed.). Dictionnaire de l'aménagement du territoire. Etat des lieux et prospective. Paris : Belin.

¹¹⁸ Organisation de coopération et du développement économique, « développement durable, les grandes questions », sous la direction du secrétaire générale de l'OCDE, 2001, p : 37.

¹¹⁹ Ibid. P : 45.

1. De l'environnement vers l'économique : fonctions productives de l'environnement (ressources naturelles et rôles de réceptacle) cout économique de la protection de l'environnement.
2. De l'économique vers l'environnement : pressions exercées par les activités productives sur les ressources de l'environnement : investissement dans la protection de l'environnement : droits de propriétés sur les ressources naturelles et environnementales
3. De l'environnement vers le social : importance des aménités environnementales pour le bien être de l'individu : risque pour la santé et la sécurité de la dégradation de l'environnement ;
4. Du social vers l'environnement : pressions exercés par les modes de consommation sur les ressources de l'environnement, prise de conscience par les citoyens des problèmes d'environnement,
5. Du social vers l'économique : volume et qualité de la main-d'œuvre, importance des réglementations sociales pour le fonctionnement des marchés,
6. De l'économique vers le social : possibilités d'emploi et niveau de vie, répartition de revenu, financements des programmes de sécurité sociale, pressions sur les systèmes sociaux et culturels, conduisant à des perturbations et flux migratoires.

Apartir de ces interactions, on peut qualifier le développement durable par le respect des ressources naturelles et des systèmes écologiques, aussi il supporte la vie sur la terre pour garantir l'efficacité économique, mais sans perdre de vue les finalités sociales (humaines et sociétales) que sont la lutte contre la pauvreté, contre les inégalités, contre l'exclusion et la recherche de l'équité. Une stratégie de développement durable doit être une stratégie gagnante de ce triple point de vue, économique, social et environnemental.

Pour bien mener une politique du développement durable, il faut lier le politique, le social et l'environnemental, qui sont les trois piliers à prendre en considération par la construction et non plus par surexploitation des ressources et mauvaises emploi des ressources humaines, en ce qui suit, il paraît nécessaire de bien clarifier les trois dimensions citées ci-dessus.

1.2.1. La dimension environnementale

L'environnement est sans doute la dimension la plus connue et celle qui a le plus contribué à la définition et à la diffusion du concept. Les exemples retenus pour illustrer le concept concernent souvent la gestion des ressources naturelles renouvelables, comme la forêt.

Cette dimension est évidemment majeure, comme le montre la dégradation de la situation actuelle. Le type de croissance que les pays industrialisés ont connu depuis environ cent cinquante ans a créé des pressions sur l'environnement qui sont devenues insoutenables : réchauffement de la planète, appauvrissement de la couche d'ozone, réduction de la biodiversité, pollution de l'air, de l'eau, des sols, dégradation de nombreuses forêts et des stocks de poissons, augmentation considérable des déchets.

Ces problèmes risquent d'entraîner à plus ou moins court terme des dommages irréversibles, d'où l'importance des mesures de dépollution. Mais le développement durable exige bien davantage que la dépollution, qui vient remédier, plus ou moins efficacement et après coup, aux dommages causés à l'environnement. Il vise plutôt à intégrer dans le modèle de croissance la prévention de ces pressions, comme le rappellent les conditions retenues par le Conseil canadien des ministres de l'environnement, selon lesquelles il faut que¹²⁰ :

- Le rythme d'utilisation des ressources naturelles renouvelables n'excède pas celui de leur régénération ;
- Le rythme d'épuisement des ressources non renouvelables ne dépasse pas le rythme de développement de substituts renouvelables;
- La quantité de pollution et de déchets ne dépasse pas celle que peut absorber l'environnement.

Plusieurs concepts visent à définir plus précisément de telles conditions, comme celui de capacité de support: notion quantitative qui suppose qu'il existe des limites, bien que souvent difficiles à définir, à la capacité des écosystèmes naturels de supporter une croissance soutenue de la consommation de ressources et de la pollution. Les principaux facteurs en jeu sont le nombre d'habitants, la densité de la population, le niveau de vie et la technologie.

D'autres concepts peuvent également être mentionnés : empreintes écologiques ou charges pour l'environnement, comptabilité des ressources naturelles ou PIB vert, éco-efficiency.

1.2.2. La dimension sociale

La dimension sociale est sans doute celle qui a reçu le moins d'attention comparativement à l'environnement ou même à l'économie. Elle est néanmoins considérée comme incontournable, y compris par les organismes internationaux dont la mission première

¹²⁰David, C (2001). « Innovation et développement durable : économie de demain ». Bibliothèque nationale du Canada ; page : 5.

est l'économie, tels que l'Organisation de coopération et de développement économiques, le World Economic Forum ou le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable.

Diverses acceptions sont généralement retenues pour circonscrire cette dimension : aspects sociaux liés à la dimension environnementale, comme l'acceptation par la société des changements nécessaires des modes de consommation; aspects juridiques et politiques, soulevés lors des négociations sur les traités environnementaux; participation des citoyens à la construction d'un développement durable, leur engagement social.

Il existe cependant une conception beaucoup plus englobant. L'OCDE regroupe ainsi les indicateurs sociaux du développement durable sous quatre thèmes : autonomie (participation active à l'économie et à la société); équité (des revenus, des chances); santé (soins, conditions affectant la mortalité, la morbidité); cohésion sociale (facteurs qui la menacent, le crime par exemple).

Comme on peut le voir, la dimension sociale renvoie à de vastes enjeux, très politisés, qui sont loin de faire consensus : l'idée que se fait l'OCDE d'un bon fonctionnement des marchés du travail n'est pas partagée par tous; il y a bien des discussions autour des avantages et des inconvénients du salaire minimum; et que dire des inégalités de revenus, encore perçues par plusieurs comme source même de la prospérité?

Plus que les réponses, ce qu'il importe de considérer ici est le questionnement lui-même, qui situe les préoccupations d'ordre social dans une perspective de développement viable à long terme.

1.2.3. La dimension économique

Comme la dimension sociale, la dimension économique prend diverses significations : portée économique de la dimension environnementale; nature de certains instruments d'intervention, les instruments économiques, tels que la taxation, les mécanismes de marché; indicateurs économiques, comme la production économique, la productivité, la comptabilité nationale; gestion des ressources et des investissements. Ces différentes acceptions sont utilisées couramment et rendent la dimension économique omniprésente dans les discussions sur le développement durable¹²¹.

Les organismes internationaux et les unités responsables des statistiques dans les divers pays ont cherché depuis plusieurs années à définir les indicateurs économiques du

¹²¹http://remi.bazillier.free.fr/Bazillier_dimsocDD.pdf

développement durable. Ces travaux peuvent aider à en cerner les contours. Ainsi, l'OCDE propose les aspects économiques suivants : croissance et développement économique (PIB par habitant); remplacement des actifs (taux d'épargne net); productivité (productivité totale des facteurs); statut financier (dette étrangère nette en proportion du PIB).

La frontière entre les dimensions économique et sociale n'est toutefois pas toujours bien nette. Les indicateurs économiques retenus par les Etats-Unis ou par le Royaume-Uni, par exemple, incluent l'emploi et le chômage ou encore la distribution des revenus et la pauvreté. Comme c'est souvent le cas, il est difficile de départager l'économique et le social, tant ces aspects sont liés.

Une question revient très fréquemment à propos de la dimension économique : celle-ci est souvent opposée au développement durable par divers milieux, notamment le milieu des affaires. Cette opposition tend toutefois à disparaître.

2. Les caractéristiques du développement durable :

La notion de développement durable est un séparable de sa fonction en tant qu'organisatrice de l'action, de référence légitimant. C'est ce que l'on pourrait appeler une fonction performative, en ce sens qu'elle tend à créer un effet. Celui-ci consiste en partie dans ce qui apparaît dans la citation ci-dessus: tenter de concilier un certain nombre d'objectifs, prétendre faire converger des actions sur une même voie. D'où son aspect mobilisateur. Il ya plusieurs caractéristiques de développement durable parmet les quelles, on peut citer¹²²:

CaractéristiqueI: Les problèmes d'environnement représentent la cause majeure d'une crise actuelle du développement àdes degrés divers, le développement durable place au cœur de ses réflexions les interactions entre développement et environnement. Si le fait que le développement (économique) peut nuire à l'environnement n'est pas nouveau, il est souligné ici que l'ampleur des dégradations subies peut, réciproquement, nuire de façon majeure au développement. Ce qui implique par conséquent la nouvelle approche du développement durable.

CaractéristiqueII: En particulier, le problème tient aux limites de la planète face à l'extension de la population et des activités humaines

Si la première caractéristique concernait nos rapports à la nature de façon multiforme celle-ci, dans le même registre, est plus ciblée. Telle qu'elle est posée par la CMED et par la

¹²²http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/sds_fs_f_33574.html

Conférence de Rio, elle implique de regarder la nature comme un ensemble de ressources (ressource base) et au niveau mondial.

Le Rapport Brundtland, très significativement s'ouvre sur la vision, depuis l'espace, de notre terre en tant qu'espace fini. Le rapport de 1972 au Club de Rome, et reste le paradigme de cette vision.

Caractéristique III: le développement durable nécessite une approche multisectorielle (environnement, économique, social) et multidimensionnelle.

J'examinerai dans le point suivant, la caractéristique fondamentale d'intégration de l'environnement à toutes les politiques. Ici il s'agit, plus largement de poser le développement durable comme un programme complet de développement. Il comporte en effet des dimensions sociales dans sa version onusienne. Elles servent d'une part de justificatif partiel à une nouvelle approche de développement- il s'agit de corriger les différences criantes de niveau de vie dans le monde - et d'autre part elles forment une part explicite de programmes tels que l'Agenda 21 (CNUED 1992).

Caractéristique IV: Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément¹²³.

Pour l'Union européenne il s'agit là du noyau de l'approche du développement durable par rapport aux politiques d'environnement précédentes. Mais cet élégant terme d'intégration", tout justifié qu'il est, ne doit pas masquer les difficultés réelles qui résident dans l'irruption de contraintes supplémentaires dans les décisions.

Caractéristique V: La technologie jouera un rôle majeur dans la mise en place d'un développement durable, moyennant certaines adaptations. C'est la notion d'éco-efficacité qui impacte l'environnemental par unité de consommation et qui fournit un commun dénominateur commode pour désigner les améliorations attendues des technologies. L'efficacité des techniques représente en effet l'un des facteurs sur lesquels on peut jouer pour diminuer la pression globale des activités humaines sur l'environnement.

¹²³1ère citation: Déclaration de Rio, Principe 10, 1ère Phrase. 2è citation: Agenda 21, 23.1, première phrase de la Section 3: "Renforcement des principaux groupes".

CaractéristiqueVI: Le DD est compatible avec l'économie libérale moyennant des réformes touchant en particulier à l'intégration de l'environnement dans la régulation économique.

Il est indéniable que cette compatibilité au moins possible avec la croissance a beaucoup fait pour rendre le développement durable acceptable dans des milieux institutionnels et des entreprises, qui peuvent avoir tendance à en oublier les exigences concomitantes de changements à l'intérieur de cette croissance.

La réforme des indicateurs, la prise en compte d'externalités, y sont certes des conditions, mais quine sont suffisantes ni pour le respect de l'environnement, ni pour les objectifs d'équité affirmés¹²⁴.

CaractéristiqueVII: Le développement durable nécessite des changements dans la prise de conscience (valeurs, éducation), et dans l'éthique.

Si nous ne sommes pas capables de traduire nos mots en un langage qui puisse toucher le cœur et l'esprit des jeunes comme des vieux, nous ne pourrons entreprendre les vastes changements sociaux qui sont nécessaires pour modifier le cours actuel du développement global de l'humanité.

On trouve régulièrement un appel à des "changements de mentalité" vis-à-vis de l'environnement dans les textes qui promeuvent le développement durable. Il s'agit parfois de textes à fortes composantes éthiques et de programmes d'éducation et de sensibilisation (CNUED 1992).

CaractéristiqueVIII:La réalisation du développement durable implique la participation de tous les secteurs (et non seulement les pouvoirs publics) à tous les niveaux.

La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. La réalisation effective des objectifs et des politiques ainsi que le fonctionnement efficace des mécanismes que les gouvernements ont approuvés dans tous les secteurs de programme d'Action 21 seront fonction du degré d'engagement et de participation réelle de tous les groupes sociaux¹²⁵.

¹²⁴L'ouverture des frontières ne saurait elle non plus à elle seule favoriser un but d'équité, si l'on en croit E. Todd selon qui le théorème dit de Hecsher-Ohlin (remontant à l'entredeuxguerres)" qui associe à l'ouverture internationale une in égalisation interne est, à vrai dire, l'un des rares véritables acquits de la science économique".

¹²⁵1ère citation: Déclaration de Rio, Principe10, 1ère Phrase. 2è citation: Agenda 21, 23.1, première phrase de la Section 3: "Renforcement du rôle des principaux groupes".

3. Les indicateurs pour le développement durable

Quoique la situation à mesurer dans les sciences humaines et les sciences exactes, le chercheur se trouve dans une nécessité de clarifier le sujet étudié en donnant des indicateurs pour mieux clarifier le sujet, car les indicateurs sont faisables.

Les indicateurs sont nécessaires pour:

- Prendre conscience aux décideurs et au public des liens qui unissent les valeurs économiques, environnementales et sociales et des arbitrages qui s'opèrent entre elles ;
- Evaluer les implications à long terme des décisions et des comportements actuels ;
- Pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable, en mesurant les conditions de départ et les tendances ultérieures.

Cependant, il s'est révélé difficile jusqu'à présent d'élaborer des mesures simples et faciles à comprendre, et qui ne sacrifient pas pour autant la complexité sous-jacente du développement durable.

3.1- Les indicateurs de mesure

Pour mesurer le développement durable dans un pays Il existe plusieurs indicateurs qui se caractérisent par la diversité aussi que la complémentarité, pour présenter les indicateurs il paraît faisable de traiter la nature des indicateurs, leur caractéristiques et de présenter quelques types des indicateurs

3.1.1- Nature des indicateurs de développement durable

Les indicateurs de performance du développement durable sont plusieurs : indicateurs de processus, de résultats et de système (eco-socio financière). Il existe de type des indicateurs, type simple mesure d'une seule variable et type mesure deux variable, les indicateurs doivent permettre ¹²⁶:

- Indiquer trois plans différents : plan des problèmes et des réponses et des résultats
- Apprécier les impacts de l'activité en termes de prélèvement, de rejet ou d'addition de produit, d'investissement de pollution...
- Evaluer les impacts de l'activité
- Evoluer les capitaux critiques : certaines patrimoines naturelles sociaux ou économiques peuvent en effet être considérés comme critique si leur disparition ou leur détérioration est

¹²⁶ OLIVIER, D(2004). « Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise » éditions village mondial, paris. P : 109.

susceptible de remettre en cause le maintien ou le développement d'une activité déterminé ou constitue une perte collective irréparable pour les générations futures ;

- Mesure la qualité des relations existantes et se développent entre les parties prenantes et l'entreprise, ainsi que les pratiques de l'entreprise génère sur les relations entre les parties prenantes elles-mêmes. Les indicateurs doivent se placer selon perspective client et entreprise doit identifier une multiplicité d'indices diverses en segment client ou de ces indicateurs.

3.1.2- Les caractéristiques des indicateurs

Les indicateurs du développement durable doivent répondre à 10 caractéristiques¹²⁷ essentielles :

- Pragmatisme : les indicateurs doivent être simples, représentatifs, pertinents, pérennes, comparables, compréhensifs, accessibles et lisibles ;

- Perspective globale : s'approcher d'une appréciation de la performance globale, ou étape de maturité dans les démarches de développement durable ;

- Présence des dimensions essentielles : être pertinents par rapports aux attentes internes et externe et répondre aux préoccupations des parties prenantes concernant les domaines environnementaux, sociaux et sociétaux incontournables ;

- Objectifs et vision partagée du développement durable : être cohérents et en interface avec la pratique de bonne gouvernance pour aider à la décision ;

- Champs d'analyse adéquat : être connectés aux activités critiques vérifiables, et être de type barométrique (prise en compte du passé, du présent, mais surtout annonciateur du futur) et non thermométriques (actuelles seulement) ;

- Transparence dans l'élaboration : élaborer leur conduite et transparence interne et externe quant aux modes de calcul et de traitement ;

- Teconnaissance institutionnelle : être facilement intégrables dans le management et aux systèmes de données existants, ce qui suppose qu'il soit en nombre limité, pour être reconnus et appropriés par les managers ;

- Permettre l'auto-évaluation et l'apprentissage : montrer l'amélioration des procédés et du management de l'entreprise au regard des impacts à production constante, et mettre en évidence les tendances ;

- Processus participatif : rendre compte des progrès réalisés au fil du temps et être vérifiables ;

¹²⁷ D'après les « principes bellagio » du nom de la ville italienne qui a accueilli en 1996 des praticiens et experts invités par la Fondation Rockefeller, pour réfléchir sur un guide pratique d'élaboration des indicateurs de développement durable,

- Flexibilité dans la révision : pouvoir être actualisés en fonction des évolutions des attentes ou des interpellations des différentes parties prenantes ;

Ils se heurtent à certains nombre de difficultés parmi lesquelles¹²⁸ :

- Les tendances peuvent être parfois plus significatives que des données chiffrées et détaillées ;

- Des mesures fausses fournissent des conclusions erronées ;

- Les émotions sont également intéressantes à prendre en considération ;

- Certaines mesures peuvent aller au-delà des capacités et des compétences de l'entreprise ;

- Il est difficile d'établir des correspondances entre les contributions et les émissions ;

- La chaîne des fournisseurs est complexe à intégrer ;

- Les frontières de l'analyse du cycle de vie sont souvent délicates à préciser ;

- La consolidation et la standardisation des données sont délicates.

3.1.3- Les types des indicateurs du développement durable

Olivier Dubigeon, il présente une idée pour construire un système d'indicateurs de mesure orientés vers le développement durable, cela à travers des questions qui sont liés au choix de telles indicateurs économiques, sociaux et sociétaux, environnementaux et gouvernance¹²⁹.

3.2- Les indicateurs économiques

Il existe plusieurs indicateurs économiques qui concernent des champs divers, pour mesurer le profit et la chaîne de création de valeur de l'indicateur:

- Pour mesurer les biens et services l'indicateur peut être les effets économiques externalisés ou la contribution à une économie plus large.

- Pour mesurer les investissements l'indicateur peut être l'investissement en capital, en connaissance aussi que les acquisitions.

- Pour mesurer la sous-traitance et achats l'indicateur est concerné les dépenses financières en sous-traitance et achats.

- Pour mesurer la valorisation et exploitation l'indicateur concerne l'avenir ou la reconnaissance de la société civile.

- Pour mesurer la conduite des affaires il est possible de s'appuyer sur le nombre d'actions en justice. Aussi la qualité clients mesurée par satisfaction des clients.

¹²⁸ OLIVIER, D(2005). « Mettre en pratique le développement durable », 2ème édition, Pearson Education France, p: 63.

¹²⁹ OLIVIER, D(2005). « Mettre en pratique le développement durable », 2ème édition, Pearson Education France, Pp: 117,120.

3.3- Les indicateurs sociaux et sociétaux :

Ces indicateurs touchent le développement durable sur le champ sociaux et sociétaux qui peut être mesuré par :

- Pour mesurer l'emploi l'indicateur utilisé la valeur du marché des capacités productives ou la compétence et employabilité,
- Pour mesurer la rémunération l'indicateur utilisé l'écart de rémunération entre le PDG et salariés,
- Pour mesurer le lieu de travail l'indicateur touche la solidarité et cohésion sociale, la sécurité et santé, le sentiment du personnel sur l'entreprise, la relation entre employés et le nombre des femmes en poste de responsabilité,
- Pour mesurer l'enrichissement du patrimoine sociétal les indicateurs peuvent concerner la gestion économe des territoires et soutiens aux initiatives sociales,
- Pour mesurer la politique publique l'indicateur c'est la contribution financière aux politiques publiques et la méthode utilisée pour influencer les politiques publiques,
- Pour mesurer les droits de l'homme l'indicateur concerne le travail forcé, le travail forcé, la lutte contre la pauvreté et la coopération internationale surtout nord-sud.

3.4- Les indicateurs environnementaux

Ces indicateurs touchent le développement durable surtout le champ de la performance environnementale qui peut être mesuré par la pollution, la biodiversité, la richesse écologique des éco-zones, l'indice climat, l'utilisation des énergies renouvelables, la protection des zones sensibles, le respect du principe de précaution, de la meilleure gestion des ressources et patrimoines naturelles. En ce qui concerne les champs de la sensibilisation du personnel les indicateurs peuvent être l'indice réseau, transmission qui signifie le nombre de manifestations pour le personnel organisé par le personnel, la valorisation des déchets par exemple les bouteilles plastiques.

La relation entre l'homme et l'environnement est compliquée dès le début de l'ère industrielle, car les émissions des gazes à effet de serre augmentent chaque jour. Pour ce sujet il existe des indicateurs qui concernent le changement climatique et les énergies renouvelables. Dans la publication de l'OCDE de 1998¹³⁰, on trouve les discussions autour de l'augmentation de la température, de l'atmosphère due au mauvais comportement des pays industrialisés vis-à-vis de la nature, le changement climatique préoccupe en raison de ses impacts sur les

¹³⁰<http://www.oecd.org/fr/emploi/emp/perspectivesdelemploidelocde1998.htm>.

écosystèmes (biodiversité), des établissements humains et l'agriculture, et de ses conséquences éventuelles pour d'autres activités socio-économiques qui pourraient affecter la production économique mondiale. Le changement climatique pourrait avoir des effets importants ou notables sur le développement durable. Les performances peuvent être évaluées par rapport aux objectifs nationaux et aux engagements internationaux¹³¹.

Pour cela il y'a deux indicateurs principaux :

- Indicateur d'émissions totales de gaz à effet de serre : C'est un indicateur qui concerne les concentrations atmosphériques des gaz à effet de serre, visé par la convention cadres des nations unies sur le changement climatique, essentiellement CO₂, CH₄, N₂O et de certains nombre de substances appauvrissant la couche d'ozone régi par le protocole de Montréal¹³², qui jouent également un rôle dans l'effet de serre.
- Indicateur d'émission du CO₂ due à l'utilisation d'énergie, il porte sur les émissions totales, les intensités d'émission par unité de PIB par habitant.

Puisque l'énergie joue un rôle important aux économies des pays, la structure de l'approvisionnement en énergie d'un pays et son intensité d'utilisation de l'énergie, ainsi que leur évolution dans le temps, sont des facteurs clés de ses performances environnementales et du caractère durable de son développement économique¹³³. Les types indicateurs sont:

- L'évolution de l'intensité énergétique : exprimé en approvisionnement en énergie par unité du PIB et par habitant, il reflète l'évolution du rendement énergétique, et figure parmi les moyens d'actions clés pour réduire les émissions dans l'atmosphère ;
- La structure énergétique : c'est-à-dire les parts relatives des différentes sources d'énergie d'approvisionnement en énergie et leur évolution, exprimé en pourcentage d'énergie primaire dans l'approvisionnement total en énergie, elles sont étroitement liées aux modes de production et de consommation, ainsi qu'aux répercussions environnementales.
- Les prix de l'énergie : pour l'industrie et les ménages, ainsi que l'évolution des prix réels de l'énergie au stade de l'utilisation finale.

¹³¹ Océ, « vers un développement durable, indicateurs d'environnements », 1998, p : 13,

¹³² Programme des nations unies pour l'environnement, « manuel du protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone », septième édition, 2006.

¹³³ Océ, vers un développement durable, indicateurs d'environnements, 1998, p : 79

Selon l'OCDE les principaux indicateurs environnemental ¹³⁴.

- Les captures nationales exprimées en pourcentage des captures mondiales et en volume par habitant, et leur évolution.

- Les captures mondiales et régionales exprimées par l'augmentation des captures menacent le stock des poissons d'une manière aggravante, d'où la nécessité des réglementations en la matière.

En ce qui concerne la conservation de la biodiversité, les pays doublent les efforts pour la préserver le terme de biodiversité désigne la variété des organismes vivants et leurs variabilité, c'est à dire la diversité à la fois au niveau de l'écosystème et des espèces et sur le plan génétique à l'intérieur du même espèce¹³⁵.la préservation de la biodiversité occupe une place primordiale au niveau nationales et mondial, à cause des pressions qui s'exercent sur la biodiversité au niveau physique(alteration et morcellement des habitats dus au changement d'affectation des terres et à la modification de la couverture végétale),au niveau chimique(pollution) et biologique(atteint à la dynamique des populations et la structure des espèces par l'introduction des espèces exotiques).

3.5- Les indicateurs de gouvernance

Ces indicateurs concernent le champ politique. Ils sont mesurés par la clarté de la vision de la stratégie, des politiques et des processus clés. Ils constituent une politique d'une entreprise pour inscrire dans la durée, le degré d'alignement des processus avec les principes de développement durable, l'identification, l'évaluation des risques et la mise en acte des principes d'intégrité. Lesquels indicateurs concernent aussi l'accessibilité des AG, l'éthique des CA, les compensations, les résolutions et les modalités de vote dans les AG. En ce qui concerne le champ de gouvernance, les indicateurs sont mesurés par la perception des parties prenantes, le management des parties prenantes et des crises, l'éducation des parties prenantes en développement durable, le capital de réputation, la mise en œuvre du droit de savoir et de droit de participation et enfin par le management et l'organisation de l'information et de veille pour prévenir l'avenir.

¹³⁴Ibid.p : 92.

¹³⁵Ocde, vers un développement durable, indicateurs d'environnements, 1998, p : 63.

Section III : Le développement durable au service de la responsabilité sociale de l'entreprise.

De nos jours, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) paraît très populaire dans les milieux des affaires et académiques occidentaux. Mais, malgré le grand nombre de livres, d'articles et de thèses de doctorats qui traitent le sujet de la RSE, le concept reste flou, voire controversé. C'est au milieu des années 1990 que le concept de RSE s'est largement diffusé notamment avec la libéralisation des économies dans le monde et le recul des rôles social et économique de l'Etat. Cette montée en flèche du concept, particulièrement en Europe, a fait couler beaucoup d'encre pendant plusieurs années au point que certains y ont vu un effet de mode passagère.

Effectivement, l'idée peut paraître de prime abord étrange, surtout à ceux qui ont cru pendant longtemps à l'importance du profit dans la croissance de l'entreprise privée et au rôle de l'Etat dans la préservation de cette croissance et dans la limitation des abus que peut générer l'entreprise dans sa recherche à maximiser son profit. En fait, nombreux sont ceux qui trouvent dans les actions sociales de l'entreprise privée des actions de « philanthropie », de « marketing » ou de « publicité ».

Alors que ceux qui prêchent pour un rôle social de l'entreprise ne peuvent pas concevoir l'entreprise privée libérée de ce rôle et guidée par le seul profit sans aucun souci pour son environnement. Et même avant que ce concept de base soit parfaitement perçu et qu'il gagne une unanimité relative quant à sa signification, plusieurs autres concepts qui lui sont liés directement ou indirectement sont apparus, et se sont diffusés dans le monde entier et ont même eu un impact important sur les législations, les réglementations et les comportements. Nous faisons ici allusion à l'éthique des affaires, au développement durable et à la gouvernance d'entreprise.

Afin de pouvoir répondre à la question : L'entreprise a-t-elle vraiment un rôle social ?, nous chercherons à mieux expliciter le sens que le concept de RSE a pris depuis les années trente du siècle dernier jusqu'à nos jours, et ce, en passant en revue les principales définitions qui lui ont été attribués, les principales théories sur lesquelles se fonde ce concept, ainsi que les concepts connexes et leurs relations avec ce concept de base qu'est celui de la RSE.

1- Concept de la responsabilité sociale de l'entreprise

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est un concept qui fait aujourd'hui partie intégrante du discours sur le développement durable. Le rôle des entreprises par rapport aux

enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques étant de plus en plus mis en avant, la responsabilité de celles-ci est au centre des préoccupations de la société civile, des gouvernements, des organisations internationales et du monde académique.

1.1-Définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

L'expression de la responsabilité sociale de l'entreprise couvre des responsabilités qu'ont les entreprises envers de sociétés au sein desquelles elles sont basées et elles sont opérées. La RSE ne veut pas dire la même chose, tout le temps et pour tout le monde. Pour certains, la RSE rejoint la responsabilité juridique mais pour les autres, elle se rapporte à l'éthique ou au comportement social responsable, associant aux actions de charité, alors certains autres y voient une action de conscience sociale. En nous penchant sur le sens direct de l'expression RSE, il s'avère que le terme de responsabilité n'est pas pris ici au sens d'obligation puisque l'action est présumée volontaire. En plus, cette responsabilité sous-tend un engagement de la part de l'entreprise, ce qui implique des conséquences sur elle-même et sur autrui.

Il existe plusieurs des définitions de la responsabilité sociale des entreprises parmet cette définition on trouve :

a) La commission européenne définit la RSE comme ¹³⁶: « un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes ». Dans ce sens, l'entreprise socialement responsable ne satisfait pas seulement les obligations juridiques applicables, mais elle va au-delà. Elle investit dans le capital humain, dans ses relations avec les parties prenantes et dans la protection de l'environnement.

b) Le Conseil Mondial des Entreprises pour le Développement (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) définit la RSE comme¹³⁷ étant un engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble.

c) Field considère que la RSE correspond les attentes de la société et de l'entrepriseaux niveaux économique, juridique, éthique et discrétionnaire¹³⁸. Effectivement, l'entreprise est

¹³⁶JEAN-JACQUES, R(2006). « Responsabilité sociale de l'entreprise » édition : De Boeck Supérieur .p :236

¹³⁷JEAN-PIERRE, S, (2003), La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, p. 3, disponible sur le site http://uet.org/publications/rapport_uet_dublin.pdf t.

¹³⁸ FIELD,L(2008). « Leçons de bouddhisme pour l'entreprise », Maxima, Paris. p : 84.

soumise à nos jours à des grandes pressions de la part de la société (les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les lois et les réglementations, les groupements de la société civile, etc).

Le concept de RSE en tant que tel paraît être largement accepté. Il est diffusé à grande échelle et utilisé par les universitaires et par les entreprises. Certains auteurs le trouvent néanmoins jusqu'à présent confus, et ne manquent pas de le contester.

Les différences dans les appréhensions proviennent des divergences se rapportant à la définition de l'entreprise et à son rôle.

La notion de responsabilité a passé par trois phases essentielles. Dans la première phase, l'accent a été mis sur la responsabilité face à l'acte, ce qui induit l'idée d'une réparation dans le cas où l'acte est dommageable. Dans la seconde phase, la responsabilité est située face au risque, ce qui entraîne l'idée de prévention des accidents, des mesures et des dangers. Enfin, une troisième qui place la responsabilité face à l'exigence de sécurité traduisant une défiance face aux dangers d'un monde dont l'évolution échappe à la maîtrise de l'humanité et qui conduit à la mise en place du principe de précaution.

La seule responsabilité sociale de l'entreprise est de dégager autant que possible des profits aux actionnaires. L'ouvrage de Milton Friedman¹³⁹ c'est la référence la plus célèbre de ce courant. Pour lui, l'entreprise (business) ne peut pas avoir des responsabilités ; seules les personnes telles que les propriétaires ou les dirigeants en ont. Ces derniers ont des responsabilités envers les propriétaires qui les emploient dans le sens où ils doivent mener le travail qui se réduit à produire de l'argent autant que possible, tout en se conformant aux règles de base de la société dictées par les lois et l'éthique. En tant que personne, le dirigeant peut avoir des responsabilités, qu'il assume volontairement, envers sa famille et son pays. Il peut délibérément verser une partie de son revenu pour des causes qu'il juge valables et il peut tout à fait refuser de travailler pour le compte de certaines entreprises. Ainsi, il agit dépenser sa propre énergie et son propre argent. Mais il ne peut nullement agir au nom de ses employeurs et juger à leur place pour un intérêt social d'ordre général. Il est engagé dans l'entreprise pour la diriger en tant qu'expert dans la gestion et non pas pour résoudre aux problèmes de la société, surtout quand de telles actions affectent les coûts de l'entreprise. Les dépenses des entreprises en faveur des actions sociales ne sont pas justifiées et vont à l'encontre de l'esprit même de la pure concurrence. Ces actions ne seraient admises que dans le cas où elles font bénéficier

¹³⁹FRIEDMAN, M (1962), « Capitalism and Freedom ». Chicago, University of Chicago Press. P:174

l'entreprise d'une déduction des impôts. Finalement, pour Friedman qui qualifie la RSE de doctrine, c'est contraire aux principes du système libéral que d'imposer à l'entreprise des actions sociales qui la contraignent dans sa recherche du profit. Pour lui, le bien-être collectif est garanti non pas par le comportement éthique, mais par la main invisible et le libre fonctionnement du marché. Friedman avait un prédécesseur, Theodore Levitt¹⁴⁰, qui pensait que l'entreprise devrait être concernée par l'amélioration de sa production et l'augmentation de ses profits en suivant les termes du jeu auxquels il a associé l'action honnête alors que les problèmes sociaux devraient être laissés à l'Etat. Ce point de vue diffère de celui d'Albert Carr, qui considère que le but ultime de l'entreprise est de faire des profits, mais pour atteindre cet objectif, l'entreprise emprunte des voies malhonnêtes, car les affaires ne peuvent pas être guidées par l'éthique comme dans la vie privée. Il n'y a donc pas de consensus ni d'unanimité sur la définition de l'entreprise et ipso facto sur celle de la RSE. Ce concept semble difficile à cerner et a accumulé plusieurs significations au fil des ans. Ceci a amené Peter Frankenthal¹⁴¹ à dire que la RSE est un terme vague et intangible qui peut ne rien signifier. Il est donc, pour lui, dénué de sens. Nous préférons ne pas arriver à une telle conclusion, mais plutôt avouer que le concept de RSE est très complexe, un consentement général sur sa définition serait quasiment impossible vu que les problèmes sociaux diffèrent d'un pays à un autre. La RSE est un concept très évolutif. On pourrait même se demander s'il s'agit vraiment d'un concept. Ce serait plutôt un concept fuyant difficilement mesurable, une grande idée fondée sur une position morale, et donc relative. Or une certaine réglementation de l'action sociale de l'entreprise s'avère quand même nécessaire. Nous constatons qu'une veille plus importante au niveau de l'encadrement des activités des entreprises s'est produite après l'avènement de scandales devenus des exemples. La RSE est également un concept dynamique qui relie divers éléments et différents niveaux de l'entreprise entre eux. Les valeurs et les attentes changent avec le temps et avec les circonstances qui sont elles-mêmes changeantes. Il est donc normal que le sens de ce concept diffère selon les pays, les cultures et les idéologies. De nos jours, nous assistons à une normalisation de la RSE qui la transforme en une sorte de croisade morale ou humanitaire. Notons aussi que le phénomène de RSE ne se limite pas à l'entreprise privée et il s'étend aux gouvernements et aux organisations mondiales. On le désigne alors par la responsabilité sociale des organisations. De la même façon, les concepts qui lui sont relatifs, telle la bonne gouvernance, s'appliquent aussi dans les institutions de l'Etat, les organisations mondiales et les associations coopératives.

¹⁴⁰CARR, A (1968). «Is business bluffing ethical, Harvard Business Review», January-February, N° 46, pp. 143-153.

¹⁴¹TREMBLAY, G. ROLLAND, D(2008).« Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable ; quels enjeux ? » Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec. P : 80.

La RSE peut se révéler effectivement comme M. Jourdain¹⁴² ; tout le monde en fait sans le savoir. La citoyenneté d'entreprise Sans que la RSE fasse consensus, un nouveau concept apparaît dans la littérature managériale : la citoyenneté corporative. Ce nouveau concept diffère peu de celui de RSE. Sa définition contribue au mouvement de l'autonomisation de l'entreprise privée et à l'effritement des frontières entre les sphères privée et publique¹⁴³. Le concept de citoyenneté corporative est apparu aux Etats-Unis dans les années 1970 avant d'être importé en Europe dans les années 1990. La notion d'entreprise citoyenne repose sur l'idée que l'activité de l'entreprise est liée à la communauté au sein de laquelle elle agit. Audelà du respect des lois et des règlements, l'entreprise participe à la vie de la société. L'entreprise citoyenne se distingue de l'entreprise responsable socialement par le fait qu'elle jouit de droits à côté de ses obligations envers la société. Elle est par définition socialement responsable, et placer le social au cœur de sa mission corporative ne suscite pas de tensions malgré sa finalité économique privée qui est de maximiser les profits des actionnaires. L'entreprise devient partenaire avec les autres agents économiques. Vu la puissance économique de la grande entreprise transnationale par rapport à l'incapacité des Etats à encadrer son activité, elle peut légitimer son rôle social dans l'économie. L'entreprise privée devient alors un gouvernement privé, elle dispose de la capacité d'influencer l'environnement politique et économique et peut donc déterminer autant que le gouvernement l'intérêt public. Mais, le danger est de dédouaner les instances politiques de leurs responsabilités et de supposer que le marché peut remédier seul à ses imperfections¹⁴⁴.

L'entreprise est passée par quatre étapes pour arriver au stade de la citoyenneté. De l'étape où elle ignorait les enjeux de la société, à celle où elle s'intéressait aux problèmes écologiques, pour devenir citoyenne.

1.2- Les investissements socialement responsables

De nos jours, nous entendons de plus en plus parler des investissements Socialement Responsables (ISR). C'est en 1928 que l'expression fut employée pour la première fois, à l'occasion de la création du PioneerFund par un quaker aux Etats-Unis. Cette communauté religieuse promettait de recourir à la technique de filtrage (screening) destinée à exclure certaines valeurs des portefeuilles financiers. Aujourd'hui, il s'agit bien entendu des investissements qui veulent se diriger vers des entreprises soucieuses de certaines valeurs religieuses ou morales. La relativité du terme est ici pleinement active. Pour définir ce type d'investissement, plusieurs

¹⁴² GLOUKOVIESOFF, G(2006). « La responsabilité sociale des banques au défi de l'exclusion bancaire des particuliers, Management et sciences sociales », vol 2. Pp. 33-51.

¹⁴³ CHAMPION, E. GENDRON, C(2005). « De la responsabilité sociale à citoyenneté corporative: l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité, Nouvelles pratiques sociales », vol 18, n° 1. Pp. 90-103.

¹⁴⁴ MERCIER, S(2004). « L'éthique dans les entreprises », Repères, n°263, Editions La Découverte, 2^e édition. P : 123.

critères entrent en jeu. Comme le note à juste titre Roland Perez¹⁴⁵, le terme d'investissement dans l'expression ISR se rapporte à deux acteurs distincts en deux référentiels distincts : au niveau de l'entreprise comme développement du potentiel productif, et de celui de l'épargnant comme une forme d'utilisation de son épargne. Ainsi, certains investisseurs recherchent des entreprises qui ne soient pas impliquées dans des domaines non éthiques ou non conformes à leurs croyances religieuses, morales ou culturelles. Notons, à titre d'exemple, les discriminations raciales ou sexuelles, l'exploitation des enfants, la corruption, la production et la commercialisation de la drogue ou des armes ou de produits nocifs tels que le tabac et l'alcool ou nuisibles à l'environnement, ou encore les jeux de hasard. Il serait judicieux ici de rappeler la différence qui existe entre l'investissement socialement responsable et l'investissement responsable socialement; ce dernier consiste à verser une partie de la valeur ajoutée perçue par l'investissement à des associations humanitaires. Dans leur recherche pour des placements dans des ISR, les Anglo-Saxons sont imprégnés par la nécessité d'exclure le mal, alors que les Européens sont plus sensibles aux droits de l'homme et à la préservation de l'environnement¹⁴⁶. En fait, pour définir avec précision l'ISR, il faut choisir des critères de référence. C'est en 2004 que l'entreprise Vigeo évalue la performance des grandes entreprises selon 38 critères repartis en 6 domaines: ressources humaines, droits humains sur les lieux de travail, environnement, comportements sur les marchés, gouvernance d'entreprise, engagement sociétal. Jean-Pascal Gond considère que l'ISR couvre des pratiques, des discours et des concepts plus restreints que ceux de la RSE et que ce type d'investissement est motivé par des raisons éthiques et/ou religieuses¹⁴⁷. Par ailleurs, il est difficile de cerner les industries socialement responsables (SR). Celles-ci, tout comme pour toutes les activités humaines, peuvent avoir de bons impacts dans certains domaines et de mauvais impacts dans d'autres. Fernando Fuentes-Garcia, Julia M. Nunez-Tabales et Ricardo Veroz-Herradon, considèrent que les deux principales raisons derrière le développement de la RSE (autres que la pression provoquée par les consommateurs) sont la réglementation accrue au niveau des organisations internationales telles que l'ONU, l'OCDE et l'UE, sous forme de directives et de guides notamment, et la pression des marchés financiers pour les investissements socialement responsables. En conclusion, même si certains auteurs qualifient la RSE de phénomène de mode, elle continue à préoccuper les académiciens et les hommes d'affaires, depuis près de cent ans. Et rien ne nous laisse croire que c'est une mode désormais dépassée, mais qu'elle va plutôt prendre encore plus d'importance au cours des années à venir.

¹⁴⁵PEREZ,R(2002). « L'actionnaire socialement responsable, Lavoisier », Revue française de gestion 2002/5, n° 141, p. 131-151.

¹⁴⁶ JORAS, M., IGALENS, J. ET MANCY,F(2002). « La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre », rédiger le rapport annuel, Editions d'organisation. P : 231.

¹⁴⁷ IGALENS, J. PERETTI, M(2008). « Audit social, meilleures pratiques, méthodes », outils, Groupe Eyrolles.p :159.

2. La genèse du concept de responsabilité sociale des entreprises

Le concept de responsabilité sociale s'est fortement propagé dans le monde dans les vingt dernières années avec les phénomènes de globalisation, de déréglementation, de recul des rôles social et économique de l'Etat et de la croissance des revendications sociales. Mais quelle est l'origine de ce concept et comment a-t-il évolué au cours de l'histoire ?

2.1. L'origine de la responsabilité sociale des entreprises

La RSE semble être un phénomène ancré dans l'histoire des entreprises et des affaires. Historiquement, toutes les religions ont fait plus ou moins allusion aux responsabilités qu'ont les individus envers leurs sociétés et même l'univers. Les actions de charité individuelles se sont traditionnellement étendues au niveau des affaires et des entreprises. L'émergence des doctrines socialistes et morales dans les temps modernes n'a fait que renforcer ces tendances et les développer. Depuis les années trente du siècle dernier, les académiciens se sont penchés sur le thème de la responsabilité de l'entreprise (Edwin M. Dodd, Adolf A. Berle et Gardiner C. Means et plus tard avec Ernst Young)¹⁴⁸.

L'économiste universitaire le plus connu dans l'histoire moderne de la RSE, celui que l'on considère être le père fondateur du concept, est Howard Bowen¹⁴⁹. Ce n'est pourtant que vingt ans après la publication de son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, désormais la référence majeure pour tout chercheur sur la RSE, pour que le thème se popularise dans le milieu universitaire et que de nouveaux auteurs se mettent à continuer le chemin de la recherche sur la RSE que Bowen¹⁵⁰ avait commencé à tracer. Parmi les adeptes de ce concept, citons Carroll et Davis K. et Frederick W.C., Bolstron, Freeman, et parmi ses adversaires Friedman et Levitt (nous ferons référence par la suite à leurs principales idées).

. Nous pouvons alors dire que l'entreprise commence à s'institutionnaliser, les actionnaires s'éloignent de la direction sans s'évincer comme un groupe d'intérêt, laissant ainsi à d'autres groupes d'intérêt la possibilité de se légitimer comme partie ayant des intérêts dans l'entreprise. La direction d'entreprise commence donc à devenir une profession. Ce ne sont pas les théoriciens ni les universitaires qui ont élaboré le concept de RSE. Ce sont plutôt les hommes d'affaires de l'époque par leurs propos au sujet du service public et du paternalisme.

¹⁴⁸Quairel, F. et Auberger, M., (2004), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, pp. 111- 126.

¹⁴⁹Howard BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers, 1953, p. 6.

¹⁵⁰Rubinstein M., (2006), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », *Revue d'économie industrielle*, n° 113, 1^{er} trimestre.

Pareillement, le producteur d'automobiles Henry Ford¹⁵¹ accordait beaucoup d'importance au bien-être et à la santé de ses employés, il tenait à leur offrir les meilleurs soins surtout qu'il n'y avait pas de sécurité sociale en ce début du XXème siècle. De telles actions ont été par la suite reproduites par la majorité des entreprises et il y a eu un virement de la charité individuelle à des actions sociales de la part des firmes, leurs directions et leurs employés. La RSE devient une doctrine à la frontière de la théologie, la gestion et l'économie.

2.2-Evolution du concept de responsabilité sociale des entreprises

Le concept de RSE change manifestement d'importance en traversant l'Atlantique. Certains pensent que tout concept managérial naît aux Etats-Unis et qu'il faut attendre dix à vingt ans pour le voir apparaître en Europe et vingt à trente ans dans les autres pays. Effectivement, le contexte socio-historique européen diffère largement de celui des Etats – Unis. Mais en réalité, le phénomène de RSE a vu le jour parallèlement aux Etats-Unis et en Europe, avec la montée du capitalisme et l'apparition des grandes unités industrielles¹⁵². Plusieurs chercheurs ont analysé les différences qui existent dans la conceptualisation de la RSE aux Etats-Unis et en Europe. Mais quoi qu'il en soit, le concept de RSE et ceux qui ont émané de son sillage, tels que la performance sociétale, sont à l'origine imprégnés par les spécificités culturelles américaines comme par exemple l'individualisme, le pluralisme démocratique, le moralisme et l'utilitarisme¹⁵³, la seule différence réside dans le fait que la culture du capital est plus développée aux Etats-Unis qu'en Europe. Mais, il ne faut pas oublier que la montée du capitalisme s'est accompagné de plus d'une guerre en Europe, de la propagation du socialisme, de la nationalisation de plusieurs entreprises et de la prise en main de l'Etat de diverses affaires sociales. Apparemment, les débats théoriques sur la RSE, du début du XXème siècle, n'ont pas intéressé les théoriciens européens. En fait, c'est l'Etat qui s'est préoccupé en Europe de la protection sociale et l'entreprise n'a pas voulu s'infliger un tel rôle qu'à partir de la fin des années soixante-dix, avec le déclin du socialisme en Europe et l'émergence des phénomènes de libéralisme moderne et de mondialisation¹⁵⁴. C'était alors le moment où les notions d'entreprise citoyenne et d'éthique des affaires pouvaient se développer. Par ailleurs, certains auteurs ont rapporté que l'Europe, tout comme les Etats-Unis, a connu des actions paternalistes au milieu du XIXème siècle et au début du XXème.

¹⁵¹FREDERICK, W.DAVIS, K. POET, J (1988). « Business and society corporate strategy», public policy,ethics, Mc Graw Hill. 6th Ed.P: 21.

¹⁵²Postel, N, Sobel, R. (2011). « Le capitalisme n'est pas soluble dans les "parties prenantes »». Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion version 1 - Bibliographie 506 (Eds.), p. 381.

¹⁵³ ACQUIER A. ET GOND J(2005). « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise ». (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur », XIVème Conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers. P : 93.

¹⁵⁴ Postel, D. Cazal, F(2011).« La responsabilité sociale de l'entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme ». Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion, Chavysversion 1 - Bibliographie 506 (Eds.), p :399.

La RSE n'est pas un concept abouti, c'est au contraire c'est un processus en cours dont l'évolution dépendra du jeu des acteurs¹⁵⁵.

3-Fondementsthéoriques de la RSE

Pour les théoriciens de la RSE, la science économique a idéalisé le marché, en s'attendant à ce que celui-ci réponde à la demande sociale, autrement dit aux besoins de la société. Les imperfections du marché se dressent donc pour eux comme une condition sine qua non de l'existence de la RSE. Les grandes écoles de la RSE sont généralement présentées selon l'évolution historique du concept : commerce éthique, commerce et société puis social issues commerce et management. Mais, dans le cas de la RSE, tout comme dans d'autres cas d'ailleurs, certains courants théoriques se chevauchent chronologiquement.

3.1- La théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle est apparue au milieu des années 1970. Elle se fonde sur le vieil institutionnalisme de Selznick¹⁵⁶ quoiqu'elle en diverge au niveau des principes d'analyse et des approches de l'environnement. Elle englobe un ensemble de courants distincts qui font partie de domaines très variés tels que l'économie, la sociologie ou même les sciences politiques. Elle s'intéresse aux contraintes culturelles et sociales exercées par l'environnement sur les organisations. Elle rejette le modèle de l'acteur rationnel et l'indépendance des institutions. L'approche néo-institutionnelle s'intéresse à l'influence du contexte institutionnel sur l'adoption des pratiques ou sur l'architecture institutionnelle. Les théories néo institutionnelles sociologiques analysent les organisations comme des systèmes organisés opérant à l'intérieur de structures sociales composées de normes, de valeurs et d'hypothèses largement acceptées. En nous basant sur les travaux de Di Maggio, et Powell¹⁵⁷, nous pouvons confirmer que la société institutionnalise glorifie certaines pratiques en leur conférant une symbolique proche du mythe. Le comportement de l'entreprise est influencé par les pressions institutionnelles. Les entreprises adoptent des structures que les institutions exigent d'elles afin d'accroître leur légitimité institutionnelle et leur pouvoir. L'entreprise paraît s'engager à promouvoir des comportements éthiques. La RSE se présente ainsi comme une innovation institutionnelle. Certaines entreprises, telles que les firmes pétrolières et les banques, sont mal vues par la société. Le développement d'actions dans le cadre de la RSE devient nécessaire pour se légitimer, autrement dit pour acquérir une licence d'opérer.

¹⁵⁵ BODET, C. LAMARCHE, T(2007). « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle ». Une lecture régulationniste, N° 1. P : 126.

¹⁵⁶ DELALIEUX, G(2005). « L'influence des idéologies dans le développement de la RSE », 2° édition arnaud. P : 23.

¹⁵⁷ MERCIER S(2004). « L'éthique dans les entreprises », Repères, n°263, Editions la découverte, 2° édition. P : 56.

Cette quête de légitimité sociale se matérialise par la recherche de l'entreprise, de la conformité aux exigences, de la société environnante¹⁵⁸. Les entreprises se préoccupent davantage des conséquences de leurs pratiques et tentent d'améliorer la qualité des relations qu'elles entretiennent avec leurs stakeholders en identifiant et en rendant publiques les valeurs auxquelles elles croient.

La légitimité sociale à l'entreprise est accordée par ses diverses parties prenantes. Cette légitimité est maintenue dans la mesure où l'organisation est perçue par ces dernières comme ayant un comportement conforme aux valeurs sociales environnantes. Selon l'approche néo-institutionnelle, l'isomorphisme institutionnel peut se résumer en trois types¹⁵⁹ : mimétique, normatif et coercitif. - L'isomorphisme mimétique correspond à l'imitation des entreprises entre elles. Certains concepts tendent à s'imposer dans les discours des entreprises. Les entreprises finissent par s'imiter les unes les autres et elles mobilisent certains concepts dans leurs pratiques. Di Maggio et Powell, tels que cités par Bodet C. et Lamarche T¹⁶⁰, ont décrit les fonctionnements mimétiques. Le copieur rentre à nouveau dans la sphère de concurrence avec le copié. Les agences de rating favorisent le mimétisme en produisant un système de référence entre les firmes. - L'isomorphisme normatif a le même effet que l'isomorphisme mimétique. Dans l'approche normative, il est dicté ce que l'entreprise doit faire et ce qui est bon pour elle. Les normes professionnelles influencent les comportements des entreprises qui finissent par se ressembler au niveau de la profession. De nos jours, nous assistons avec la globalisation à de tels phénomènes au niveau international dans certains domaines notamment ceux qui sont focalisés par le public. On peut citer à cet effet les recommandations du Comité de Bâle aux établissements financiers.

L'isomorphisme coercitif correspond au cadre légal qui influence le comportement des entreprises. En définitive, l'entreprise finit par subir les effets combinés des trois isomorphismes. Et il devient difficile de séparer l'effet de l'un ou de l'autre. Selon Davis et Johnson¹⁶¹, la RSE est pratiquée dans une vision de profit de long terme. L'entreprise cherche dans certains cas à s'afficher responsable socialement pour capter l'attention des organisations mondiales ou des entités internationales, gagner leur confiance et s'emparer d'une part plus importante du marché. En fait, dans la plupart des cas, les entreprises sous l'effet des pressions

¹⁵⁸ ENREGLE, Y. SOUYET, A(2009). (Cycle sous la direction de), « La responsabilité sociétale de l'entreprise », Arnaud Franel Editions. Pp : 23-56.

¹⁵⁹ENREGLE, Y. SOUYET, A(2009). (Cycle sous la direction de), « La responsabilité sociétale de l'entreprise », Arnaud Franel Editions. Pp : 23-56.

¹⁶⁰Desreumaux A., (2004), « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in Huault I., (Coord), Institutions et Gestion, Paris : Vuibert, pp.29-49

¹⁶¹KASHYAP, R. MIR, A (2004). « Corporate social responsibility: a call for multidisciplinary inquiry». Journal of Business and Economics Research, Vol. 2 number 7, pp. 51-58.

institutionnelles déclarent des missions et des politiques socialement acceptables. La RSE est une relation à double sens ; l'entreprise est, d'une part, une partie de la société et d'autre part, elle a besoin d'être reconnue pour ce qu'elle apporte à cette société.

3.2- La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est une traduction de la théorie anglo-saxonne des stakeholders. Plusieurs auteurs français trouvent que la traduction de stakeholder par partie prenante n'est pas très précise, elle ne reflète pas le vrai sens du terme. Littéralement, stakeholder désigne celui qui a un intérêt dans l'entreprise. Cette théorie a vu le jour en 1984 avec Freeman¹⁶² qui définit la partie prenante comme étant tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. C'est une reconceptualisation de la nature de l'entreprise pour considérer les ayant intérêts externes, au delà de la sphère traditionnelle des actionnaires, à savoir les clients, les employés et les fournisseurs. Les entreprises devraient, dans cette perspective, gérer les intérêts des différentes parties prenantes d'une façon responsable, sans tenir compte des frontières qui les séparent et prendre soin des parties prenantes silencieuses telles que les communautés locales et l'environnement. La théorie des parties prenantes pourrait être reliée à la théorie de l'agence ou à celle des coûts de transaction ; tant que l'existence de contrat entre la firme et ses parties prenantes (mis à part l'environnement de toute évidence) s'avèrent nécessaire. L'organisation dans ces courants de pensée modernes est une combinaison de contrats et de relations d'échange. Mais effectivement, l'entreprise a plus que des transactions et des contrats avec ses parties prenantes, elle entretient avec elles des relations et c'est la survie de ces relations qui garantit le succès et la survie de l'entreprise à long terme. Emmanuelle Dontenwill¹⁶³ trouve que la théorie des parties prenantes peut apporter un renouveau dans la façon d'appréhender la gestion d'une entreprise. Pour lui, ce n'est pas l'identification des parties prenantes qui serait originale dans cette théorie mais plutôt le management de celles-ci qui va jusqu'à les faire participer aux choix stratégiques de l'entreprise. L'entreprise deviendrait ainsi un lieu de médiation entre des intérêts contradictoires émanant des différentes parties prenantes, elle pourrait surtout lier les intérêts humains aux nécessités de l'environnement.

¹⁶²KASHYAP, R. MIR, A (2004). « Corporate social responsibility: a call for multidisciplinary inquiry ». Journal of Business and Economics Research, Vol. 2 number 7, pp. 51-58.

¹⁶³JAMALI, D(2008). « Safieddine A. and Rabbath M., Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships ». Corporate governance: an international review, Vol. 16, number 5. Pp: 443-459.

Dans la sensibilité sociale, il s'agit de comprendre les attentes et les revendications des parties prenantes afin de les anticiper ou de les éviter. M. C. Jensen¹⁶⁴ considère que l'entreprise ne peut pas maximiser sa valeur si l'une des parties prenantes, quelque importante qu'elle soit, est ignorée ou maltraitée. Et si ceci se réalisait, l'entreprise pourrait garantir la maximisation de sa valeur à long terme. Les directeurs ne sont pas les agents des actionnaires, ce sont les constructeurs des relations entre les différentes parties prenantes. La théorie des parties prenantes est un processus inévitable dans l'opérationnalisation de la RSE. Cependant, certains chercheurs contestent que cette théorie soit une théorie en soi. D'autres ont critiqué le fait que cette théorie ignore la dimension des coûts d'entrée subis par les parties prenantes externes et qui sont souvent non négligeables. Ainsi, les consommateurs sont généralement supposés avoir la liberté totale notamment dans un régime de concurrence alors qu'en réalité, ils ne disposent pas du temps nécessaire pour jouer à fond leur rôle. Ils ont des coûts à supporter pour collecter les informations nécessaires et les analyser. Pour Jensen, la théorie des parties prenantes est fortement critiquable du fait que les managers ne peuvent pas prendre de véritables décisions, mais qu'ils doivent faire des arbitrages. L'entreprise doit raisonner dans un environnement non seulement économique et écologique mais aussi socioculturel, idéologique et politique. Et le plus difficile dans ces choix est la multiplicité des critères et leur hétérogénéité.

3.3-La théorie de Carroll de la responsabilité sociale des entreprises

Le modèle initial de Carroll, que nous retrouvons dans une multitude d'articles et de livres, considère qu'il existe quatre types de responsabilités pour l'entreprise, à savoir économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Dans le modèle de Carroll¹⁶⁵, l'entreprise doit dégager des profits et respecter la loi. Ce modèle repose sur la vision libérale en ce qui est de la responsabilité économique de l'entreprise et les quatre catégories de responsabilités, y existent simultanément et l'ordre dans lequel elles sont représentées renvoie à leur importance relative. Carroll a repris son modèle initial en 1991 pour établir une nouvelle conceptualisation, sous forme de pyramide. Le modèle de Carroll, plus connu de nos jours comme la pyramide de Carroll, est un des plus utilisés pour appréhender la RSE. Il a été jugé comme simple et il a été testé à plusieurs reprises. Dans la pyramide de Carroll¹⁶⁶, les responsabilités s'ajoutent les unes aux autres et chacune d'entre elles, il forme une composante de quatre types de responsabilité pour l'entreprise :

¹⁶⁴Jensen M. et Meckling W. (1976), Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, vol 3, 301-360.

¹⁶⁵BRANCO M. C. RODRIGUES L. L(2007). « Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility». Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol. 12, N° 1. Pp. 5-15.

¹⁶⁶BRANCO M. C. RODRIGUES L. L(2007). « Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility». Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol. 12, N° 1. P:37.

- Economique : la responsabilité de base de l'entreprise est de satisfaire les consommateurs, de dégager des profits aux actionnaires, d'assurer des emplois, de payer les employés et payer la fiscalité et finalement de s'engager dans des actions charitables ou de poursuivre des objectifs sociaux.

- Légale : l'entreprise doit respecter la loi et agir conformément à celle-ci. C'est une responsabilité sociale vu que les lois émanent de la société et de ses valeurs. La loi diffère de l'éthique.

- Ethique : l'entreprise doit agir selon les valeurs reconnues par la société sans qu'elles soient nécessairement dictées par des lois. L'entreprise agit selon les attentes de la société. Notons à cet effet que la responsabilité éthique de l'entreprise a été inventée en 1931 par un ouvrier syndique Hyacinthe Dubreuil, qui a prôné la création d'ateliers autonomes favorisant l'apprentissage de responsabilités et donnant à l'ouvrier les moyens d'accomplir son existence.

- Philanthropique : l'entreprise aide la communauté à améliorer la situation des individus sans s'attendre à une rétribution quelconque de leur part.

Nous trouvons dans cette catégorie les actions charitables, le soutien à l'art, aux écoles, aux orphelinats, etc. Ces actions sont souhaitées par la société. L'entreprise peut contribuer en ressources financières ou en temps des responsables travaillant pour elle. Au cas où sa contribution n'est pas au niveau attendu, cela ne remet nullement en cause sa moralité. Bien entendu, la RSE ne se limite pas aux actions philanthropiques. Ces dernières sont comme la crème sur le gâteau. Selon de nombreux auteurs, le modèle de Carroll a des limites. Le classement de Carroll est clair dans la disposition de chaque composante de la pyramide sans pour autant répondre clairement à cette question. Les tensions les plus critiques entre les différentes composantes seraient celles qui jaillissent entre les responsabilités économiques et légales, économiques et éthiques ou économiques et philanthropiques. Kant¹⁶⁷ aurait condamné moralement la philanthropie de l'entreprise qui se sert des actes d'aide comme un moyen pour renforcer les fortunes des entreprises et les propres profits des actionnaires. Selon la philosophie kantienne, la RSE aurait des valeurs morales parce que c'est l'entreprise même qui considère que c'est la bonne chose à faire et non pas parce que le gouvernement ou la société l'ont demandée, ou encore parce que les actions engagées auraient des conséquences bénéfiques à l'entreprise concernée.

¹⁶⁷MASAKA, D (2008). « Why enforcing corporate social responsibility (CSR) is morally questionable ». Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol. 13, N° 1. P: 13.

3.4- La théorie de Wood responsabilité sociale des entreprises

Wood¹⁶⁸, il reprend le modèle de la performance sociale de l'entreprise originellement proposé par Carroll tout en l'affinant de subtilités considérables. Ainsi va-t-elle au-delà des différents types de responsabilités et de leur identification, pour examiner les facteurs qui motivent un comportement responsable, les processus des réactions et les résultats de performance. Par là, elle place la RSE dans un contexte plus large, pour lui la performance de l'entreprise responsable est conceptualisé tout comme étant le produit de l'entreprise qui applique les principes de la responsabilité sociale. Avec le modèle de Wood la recherche sur la RSE a avancé de façon significative. Selon ce modèle, les actions de RSE peuvent provenir du principe de légitimité, du désir de l'entreprise de maintenir sa crédibilité ou bien de sa volonté d'obtenir des résultats de performance. Donc, Les préférences et les tendances des directeurs peuvent également constituer un facteur important à ce niveau. Les réactions constituent pour Wood une dimension d'action importante pour compléter les composantes normatives et de motivation. Finalement, les résultats de performance s'intéressent aux impacts sociaux, aux programmes politiques et sociaux. L'originalité de l'apport de Wood, telle que rapportée par Haigh M. et Jones M. T¹⁶⁹, comparativement aux travaux qui l'ont précédé peuvent se résumer par l'interrelation de la société et des affaires et son insistance sur la non distinction entre les deux. Selon cette conceptualisation, la société a des attentes de la part des comportements des entreprises. Ces attentes sont promues par les effets externes économiques. Le concept d'externalité est la reconnaissance que l'action d'un acteur donné peut affecter d'autres acteurs sans que ceux-ci aient été consultés ou indemnisés pour les effets dommageables qu'ils subissent (externalités négatives) ou sans que les bénéficiaires aient à payer un avantage qui leur est attribué du fait de ces externalités (externalités positives). La RSE peut ainsi se matérialiser par une intériorisation des effets externes négatifs et une plus grande génération d'effets externes positifs.

4- Les principes de développement durable en relation directe avec la RSE

Le développement durable est un projet de la société et la RSE est une contribution de l'entreprise à ce projet. L'entreprise doit montrer non seulement l'objectif économique mais aussi l'objectif social et environnemental. Dans cette partie nous analyserons l'éthique et RSE, le développement durable et RSE et la gouvernance des entreprises.

¹⁶⁸JAMALI, D(2008). « Safieddine A. and Rabbath M., Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships». Corporate governance: an international review, Vol. 16, number 5. Pp: 443-459.

¹⁶⁹URBAN, S (2005). « Développement durable et partenariat industriel: vers un modèle stratégique renouvelé, Finance contrôle stratégie », Volume 8 N° 3. Pp. 177-200.

4.1- L'éthique et la RSE

Le premier éthicien connu de l'histoire est Aristote¹⁷⁰. Il trouvait que l'échange qui se fait pour le profit manque de vertu. L'éthique des affaires a été développée aux Etats-Unis dans les années 1980. Elle est en relation étroite avec la morale bien qu'elle en soit distincte. Samuel Mercier¹⁷¹, dans son ouvrage (*L'éthique dans les entreprises*), il fait la distinction à deux niveaux : d'une part, l'éthique est une réflexion sur les fondements de la morale, et, d'autre part, elle est particulière alors que la morale est universelle. De nos jours, vu les exigences des parties ayant des intérêts directs avec l'entreprise, il paraît de plus en plus nécessaire d'intégrer l'éthique à la vie de celle-ci. Or, la question qu'il serait ici pertinent de poser est la suivante : Comment peut-on joindre ensemble l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt général et les intérêts des différentes parties prenantes. Dans le champ philosophique, c'est essentiellement l'œuvre de Kant qui a élaboré le fondement d'une gestion éthique.

Cependant, dans les divers écrits sur l'éthique d'entreprise, l'éthique est constamment liée aux besoins de légitimations culturelle, sociale et morale. Bowen¹⁷², le fondateur de la RSE, rejoint en quelque sorte ce point de vue en imposant aux directeurs des entreprises de prendre des décisions en conformité avec les valeurs de la société. L'entreprise ne s'intéresse jamais elle-même à l'éthique, elle s'adapte aux normes de la société et anticipe leurs évolutions. En plus, elle intègre dans sa stratégie l'éthique, lorsque leur absence ou leur insuffisance peut contrarier ses profits. Nous avons constaté au cours de nos lectures que même les auteurs qui ont contesté le rôle de RSE pour l'entreprise n'ont nullement ignoré le concept d'éthique d'entreprise. Il faudrait s'attarder sur la différence qui existe entre l'éthique et la morale, comme dans les autres pays du Moyen-Orient d'ailleurs, la morale est confondue avec la religion. Alors qu'en Occident, les mouvements modernes de la pensée, représentés par la philosophie de Spinoza et celle de Nietzsche¹⁷³ notamment, considèrent le droit de l'individu à jouir pleinement de sa vie tout en l'engageant à des responsabilités. Or ces responsabilités peuvent ici provenir de certains fondements religieux, certes, mais pas exclusivement ; elles peuvent également émaner de la même raison de l'individu. C'est autrement dit l'intériorisation du sens de responsabilité. La frontière entre la RSE et l'éthique des affaires est difficilement

¹⁷⁰MASAKA, D (2008). « Why enforcing corporate social responsibility (CSR) is morally questionable ». *Electronic journal of business ethics and organization studies*, Vol. 13, N° 1. Pp: 23- 27.

¹⁷¹Samuel M., « *L'éthique dans les entreprises* Paris », Éd. La Découverte, coll. Repères, 2004, P:119.

¹⁷²Acquier A. et Gond JP (1953), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise ». (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: *Social responsibilities of the businessman* d'Howard Bowen, XIVème Conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005, P :56.

¹⁷³BOYER, A. ARNAUD, I (2002). « L'éthique au service de la stratégie de l'entreprise dans André », (coordonné par), *L'impossible éthique des entreprises*, Editions d'organisation. P : 213.

perçue même dans les analyses les plus pointues. D'autres auteurs vont jusqu'à considérer que l'entreprise est un agent moral qui doit assurer des responsabilités morales et satisfaire les attentes de la société. Quoique vague, le concept de RSE reste plus précis et plus limité que l'idée d'éthique des affaires. Mais là aussi les critères de référence sont très évolutifs et diffèrent d'un pays à l'autre. La majorité des entreprises notamment nord-américaines ont adopté des codes de conduite ou des codes d'éthique.

En fait, l'éthique va au-delà des lois. L'application des lois se fait par crainte de la réprobation alors que le comportement éthique est dicté par le sens du devoir et le respect de l'Autre¹⁷⁴. On peut trouver dans la société des lois non éthiques alors que l'évolution des valeurs éthiques peut être plus rapide que le changement des lois. Malheureusement, nous assistons de nos jours à des phénomènes de traduction massive de documents d'organisation et de management dans de nombreux pays dits émergents et ce, par l'incitation des régulateurs ou des cadres ayant une expérience dans des firmes à l'étranger. Il serait hypocrite de réduire l'éthique à un instrument de management, rien que pour promouvoir l'image de marque de l'entreprise. Elle doit faire partie d'une démarche collective plus que d'un comportement d'obéissance. Face à cette nouvelle situation, la gestion des entreprises doit se soucier de plus en plus des problèmes philosophiques de la société et de ses intérêts.

4.2- Les dimensions de développement durable et la RSE

La préservation des ressources naturelles fut une des préoccupations majeures de l'humanité. La société moderne a abusé dans l'exploitation des richesses naturelles, notamment celles des pays pauvres, jusqu'au point qu'elles soient devenues rares. Ce n'est qu'à partir de la réunion du Club de Rome en 1960, et son cri d'alarme sur l'épuisement rapide et irréversible des richesses naturelles, que les organisations mondiales ont commencé à prendre conscience que le monde s'autodétruit et qu'il faudrait préserver la planète. Mais la responsabilité de l'entreprise envers les ressources naturelles et la société ne s'est manifestée et n'a été explicitée et exprimée que dans les années 1970. Le courant de la pensée écologique s'est développé avec Kenneth Boulding et Frederick Emery et Eric L. Trist puis avec Howard Aldrich¹⁷⁵; l'environnement devient une valeur économique. Ainsi, les 5 E: écosystème, énergie, esthétique, éthique et économie, reliés ensemble, incitent à une nouvelle façon de penser et à de nouvelles démarches. Le terme sustainable development est apparu pour la première fois en 1980 dans le rapport de la stratégie mondiale de la conservation de la nature. Mais la définition

¹⁷⁴ MERCIER, S. (2004). « L'éthique dans les entreprises, Repères », n°263, Editions La Découverte, 2^e édition. P : 132.

¹⁷⁵ JORAS, M. IGALENS, J. MANCY, F. (2002). « La responsabilité sociale de l'entreprise », comprendre, rédiger le rapport annuel, Editions d'organisation. P : 34.

revient à Madame Gro Harlem Brundtland, Premier ministre de la Norvège, qui, en 1987, aux Nations Unies, il traduit par notre avenir à tous aux Nations Unies. La traduction française de sustainable développement durable pourrait hésiter, quant à elle, entre développement durable et développement soutenable.

Le Centre de ressources et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement responsable, précise quant à lui que la RSE est liée à l'application du concept de développement durable par les entreprises¹⁷⁶.

Donc le développement durable repose sur le principe d'équité entre les peuples et les générations, le principe de précaution et le principe de participation¹⁷⁷. Une entreprise responsable est celle qui a compris qu'elle ne peut réussir que dans le cadre d'une société qui elle-même réussit. Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. La RSE se concrétise par une contribution positive de l'entreprise aux efforts Economie Equilibre Social Durable Visible Environnement Viable de la société, dans ses projets, et ce, par des actions concrètes qui correspondent aux attentes des différents acteurs sociaux. L'Union Européenne considère la RSE comme le corollaire du développement durable. L'une des définitions de la RSE retenues par l'UE est précisément celle qui présente la RSE comme étant la contribution de l'entreprise au développement durable¹⁷⁸. La RSE devient alors un moyen de rendre compatible le développement durable avec l'économie de marché. Avec l'expansion extraordinaire du phénomène de globalisation, les entreprises sont contraintes à s'intéresser de plus en plus aux exigences sociales qui font pression en matière de développement durable et à l'embellissement de leur image. Ainsi, les entreprises ont fortement exploité le concept de développement durable bien qu'en fait, il ne suffit pas que l'entreprise exploite le concept dans les stratégies de marketing afin de favoriser son image, il s'agirait plutôt de l'intégrer dans sa politique interne. Parfois, l'entreprise se trouve obligée de demander à ses ressources de travailler au détriment de l'entreprise dans le sens de rechercher moins de profit pour satisfaire les besoins de la société ou la dédommager des torts commis par elle. Le développement durable suppose une nouvelle perspective, différente de celle du développement industriel traditionnel de la richesse et de l'économie. Selon cette nouvelle optique, il faudrait tenir compte de l'impact de nos activités sur l'environnement et préserver les grandes régulations macro-écologiques indispensables à notre survie. Et, de ce fait, repenser et

¹⁷⁶ RUBINSTEIN, M(2006). « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise, une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », Revue industrielle, n° 113, Varia. Pp 83-105.

¹⁷⁷ DONTENWILL, E(2005). « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? ». La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°211-212. p: 13..

¹⁷⁸ ROSE, J-J (5-12-2006). « La France est venue tardivement à la RSE, mais elle va vite" Responsabilité sociale de l'entreprise », <http://www.journaldunet.com>.

probablement réviser nos modes de consommation et de production et prévoir sur le long terme la survie de l'entreprise et même celle de l'humanité. Mais il devient désormais mieux connu à cause de l'émancipation du concept de DD. La RSE serait alors définie comme une contribution au développement durable. Parler de nos jours d'une entreprise socialement responsable revient à parler d'une entreprise qui prend en compte le développement durable selon ses trois dimensions sans n'en privilégier aucune. Mais, vu que l'environnement constitue une partie prenante de grande valeur et de grande envergure, il est difficile de concevoir les actions visant sa protection par le seul intermédiaire des entreprises. C'est la société civile qui peut soutenir la stratégie nationale en faveur du développement durable, en respectant les modes durables de production, de consommation, de transport. On reproche aux entreprises la publication de rapports sur le développement durable qu'elles s'en servent comme du greenwashing (verdissement de son image) tout en disposant de pleine liberté de cacher les problèmes les plus graves.

4.3- Le développement durable source de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des principes et des règles qui commandent et limitent les actions des dirigeants. Il s'agit donc ici des rapports qui relient la direction d'entreprise, son conseil de direction, ses actionnaires et les autres parties prenantes. Le terme est traduit de l'anglais (corporate governance), qui est apparu dans les années 1970 après une série de scandales qui ont eu lieu dans le monde notamment en Angleterre et aux Etats-Unis, et qui s'est répandu en France dans les années 1990, suite à des affaires de fraude et de mauvaise gouvernance. Dans la gouvernance d'entreprise, il est donc question de savoir comment la direction de l'entreprise est constituée et de quelle manière elle est contrôlée.

Dans le Rapport Vienot¹⁷⁹, la gouvernance est assimilée au respect des principes de bon fonctionnement et de transparence propres à améliorer la gestion de l'entreprise aussi bien que son image auprès du public et des investisseurs. Elle représente alors le cadre dans lequel sont fixés les objectifs de l'entreprise et sont définis les moyens de les atteindre et de surveiller les performances.

Le problème des grandes firmes par actions provient principalement de l'asymétrie de l'information entre le manager et le principal propriétaire ou actionnaire. Mais, ce n'est pas le seul. En fait, à part les actionnaires, la grande firme a beaucoup d'autres ayant intérêts. Comme

¹⁷⁹JORAS, M.IGALENS, J. MANCY, F(2002).« La responsabilité sociale de l'entreprise », comprendre, rédiger le rapport annuel, Editions d'organisation.P : 6.

cela est bien connu, plus l'entreprise devient importante du point de vue volume des affaires et plus elle a du pouvoir et plus la société s'en méfie. Pour regagner sa confiance, la société lui exigera plus de transparence. De nos jours, la bonne gouvernance commence à devenir obligatoire dans le sens où elle est imposée par la loi. Il existe certainement un enchevêtrement très solide entre une bonne gouvernance qui considère l'entreprise comme responsable envers ses ayant intérêts et la théorie des parties prenantes de Freeman. Nous retrouvons dans les deux concepts la nécessité d'une responsabilité fiduciaire et morale de l'entreprise envers ses ayant intérêts. Selon l'étude de Jamali D. et al. Précitée¹⁸⁰, on peut considérer trois modèles de relations entre la RSE et la bonne gouvernance : La bonne gouvernance est un pilier de la RSE, la RSE serait la responsabilité des conseils de direction de l'entreprise alors que la bonne gouvernance serait un besoin fondamental ou un pilier pour une RSE soutenable, la RSE est une dimension de la bonne gouvernance et la bonne gouvernance et la RSE font partie de la même échelle, donc ils sont complémentaires dans une même voie, vers une bonne performance.

Comme nous avons pu le constater, la RSE est un concept très subjectif, elle est perçue des différentes façons. Du point de vue pratique, nous constatons qu'avec la montée en flèche des actions dites socialement responsables, les critiques sont abondantes ; beaucoup d'observateurs se mettent en alerte face à certaines actions telles que les donations de charité, les actions de marketing liées à des causes humanitaires ou autres, les sponsors de grands prix. Nous nous référons ici à Corporate Watch¹⁸¹ qui dénonce si hardiment les entreprises qui s'engagent dans des actions de responsabilité sociale parce qu'elles le font pour leur propre intérêt et pour élargir leur marge de profit.

¹⁸⁰JAMALI, D(2008). « Safieddine A. and Rabbath M., Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships». Corporate governance: an international review, Vol. 16, number 5. P:342.

¹⁸¹BOURNOIS, F. BOURION, C(2008). « Repenser la RSE : tardive, la démarche de la doctrine est massive, tandis que précoce, la pratique managériale s'est avérée confidentielle », enquête sur internet, Le mot du comité de rédaction dans GENDRON, C. IGALENS, J. BOURION,C(2008), avec la collaboration de CLOUTIER, J. « Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise », Revue internationale de psychologie, Volume XIV N° 33, Editions ESKA. P: 59.

Section IV: Les parties prenantes et la démarche de développement durable

Nous avons vu précédemment que le processus de légitimation des entreprises consiste, du point de vue des managers, à aligner leurs pratiques et résultats sur les attentes et les valeurs évolutives de la société.

C'est à ce point de questionnement qu'intervient l'approche par les parties prenantes. Elle fait en effet figure de théorie dominante dans le vaste champ de la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle offre un cadre plus adapté à la réalité de l'entreprise que cette dernière. A l'issue de sa remarquable synthèse de la littérature sur le sujet, Mercier conclut que la théorie des parties prenantes a le mérite d'apporter le cadre de réflexion qu'il faisait défaut au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, la notion de partie prenante permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent. Elle est également la plus pertinente et la plus mobilisée pour intégrer la notion d'éthique organisationnelle dans les problématiques des sciences de gestion.

Dans cette section consacrée à la théorie des parties prenantes, nous proposons un état des lieux de la littérature en deux parties. La première expose les concepts de l'approche des parties prenantes. Elle définit la notion de parties prenantes et examine comment les attentes de celles-ci sont intégrées à la stratégie de l'entreprise. Nous verrons que les travaux nombreux et foisonnants se rapportent à des perspectives différentes que nous préciserons à l'issue de cette première partie. La seconde partie propose une approche critique des apports et des limites de cette approche dans la perspective du développement durable.

1-Le concept de l'approche par les parties prenantes

La paternité de la théorie des parties prenantes revient traditionnellement à Freeman, qui dans son ouvrage fondateur *Strategic management*, à stakeholder approach en propose un premier développement.

1.1- La notion de l'approche par parties prenantes

La notion de l'approche par parties prenantes n'est pas totalement nouvelle. En 1984, plusieurs auteurs en ont repéré les prémices dans des travaux antérieurs. La littérature sur le sujet suit l'évolution des relations entre l'entreprise et la société. La perspective actionnariale s'explique dans un contexte particulier qui a depuis beaucoup évolué. C'est une construction sociale, historiquement et culturellement située, et qui n'a donc pas à s'imposer comme une vérité immuable.

Freeman¹⁸² ayant été le premier à consacrer un ouvrage complet à cette nouvelle approche, nous ne ferons pas exception en le reconnaissant comme le père fondateur de la théorie des parties prenantes.

La notion de partie prenante désigne tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation. Le principe consiste à ne plus limiter l'horizon des dirigeants à la satisfaction des seuls actionnaires shareholder mais de l'ouvrir à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes.

Freeman¹⁸³ propose de prendre en compte les parties prenantes qui, non seulement affectent le cours des activités de l'entreprise, mais aussi, celles qui sont affectées par ces mêmes activités. Pour l'auteur, l'entreprise a intérêt à rechercher la satisfaction de toutes ses parties prenantes, afin de se prémunir contre des attaques pouvant remettre en cause sa légitimité et son droit d'opérer. Il propose aussi d'aborder le management des parties prenantes sur trois plans : rationnel, processuel et transactionnel. Le niveau rationnel consiste à identifier les parties prenantes. Le niveau processuel s'intéresse à la façon dont l'entreprise prend en compte les intérêts des parties prenantes dans sa stratégie. Enfin, le niveau transactionnel se focalise sur l'interaction avec les parties prenantes. L'auteur résume son approche en formulant la fonction suivante¹⁸⁴ :

Capacité d'une entreprise à adopter une approche par les parties prenantes = f (identification cartographique des parties prenantes, processus organisationnel pour intégrer leurs intérêts, transactions réalisées).

Nous allons dans un premier temps identifier les parties prenantes, puis examiner leur qualification par l'entreprise. Nous verrons ensuite comment leurs attentes sont intégrées dans le processus décisionnel de l'entreprise.

1.2- Définition des parties prenantes

Identifier les parties prenantes correspond à ce que Freeman a appelé le niveau rationnel. Il précise cinq points utiles à des travaux empiriques. Premièrement, Freeman conçoit que chaque groupe générique puisse faire l'objet de subdivisions : le groupe des clients peut être découpé en segments, le groupe des salariés en métier. Deuxièmement, il envisage le cas où un individu appartient à différents groupes de parties prenantes. L'individu joue alors des rôles

¹⁸²FREEMAN, R. (1984). «Strategic management, a stakeholder approach. Massachusetts». Ed, Pitman. P: 64.

¹⁸³Ibid.p :67.

¹⁸⁴FREEMAN, R. (1984). «Strategic management, a stakeholder approach. Massachusetts». Ed, Pitman. P: 73.

différents suivant qu'il intervient en tant que client, en tant que salarié, en tant que membre d'une association ou encore en tant que militant dans un parti politique¹⁸⁵. L'auteur souligne, troisièmement, l'intérêt de révéler les interconnexions éventuelles entre les groupes et de s'intéresser ainsi aux réseaux d'influences dans lesquels s'inscrivent les acteurs. Freeman propose ensuite de qualifier la nature des intérêts : les intérêts fiduciaires détenus par les actionnaires, les intérêts marchands détenus par les clients et les intérêts d'influence détenus par l'Etat. Les pouvoirs peuvent s'exercer par le vote, les ressources financières, la pression politique. Enfin, Freeman met en garde contre une qualification des intérêts des parties prenantes qui ne reposerait que sur les représentations des dirigeants d'entreprise. Pour éviter toute dénaturation, il préconise de recueillir directement auprès des parties prenantes concernées leurs attentes.

2- Les typologies des parties prenantes

Une partie prenante est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).

La notion de partie prenante est centrale dans les questions de responsabilité sociétale, de démocratie participative et de transformation écologique et sociale. On retrouve également cette notion dans les démarches d'architecture d'entreprise.

2.1- Définition large versus étroite des parties prenantes

La définition d'une partie prenante est très débattue dans la littérature. Mitchell et al¹⁸⁶, ne recensent pas moins de 27 définitions que nous pouvons classer suivant qu'elles sont larges ou étroites.

Les définitions larges ont l'avantage de n'ignorer aucune partie prenante qui pourrait s'avérer un jour décisive pour l'entreprise, même si elle n'émet aucune revendication au moment du recensement. Mais ces approches larges et dynamiques posent des difficultés de mise en œuvre, du fait du très grand nombre de parties prenantes qui en résulte.

Les tenants d'une définition plus étroite se veulent à cet égard plus pragmatiques et proposent divers critères pour qualifier une partie prenante légitime.

¹⁸⁵ Ibid. p: 73.

¹⁸⁶ Mitchell, Al (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts », *Academy of Management Review*, P: 853.

Etzioni¹⁸⁷ a recours à la notion d'investissement, quelle qu'en soit la forme : temps, argent, ressources. La contribution à la valeur partenariale est donc le critère de légitimité. Dans ce cas, le cercle des parties prenantes se limite aux fournisseurs, aux clients, aux salariés et aux banquiers, en plus des actionnaires.

2.2- Typologies des parties prenantes

Devant une liste de parties prenantes qui peut s'avérer fort longue, certains auteurs proposent des typologies.

Carroll¹⁸⁸ différencie les parties prenantes primaires, celles qui ont une relation formelle, officielle ou contractuelle avec l'entreprise et les autres appelées secondaires.

Mais Clarkson¹⁸⁹ invite à donner la priorité au premier cercle. L'entreprise qui ne satisfait pas une de ses parties prenantes primaires est vouée à l'échec. Henriques et al¹⁹⁰ les regroupent en quatre catégories : les parties prenantes réglementaires (l'Etat, les gouvernements, les organisations qui régissent le commerce, les réseaux d'influences ...), les parties prenantes organisationnelles (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires,...), la communauté (lobbies, ONG, associations, ...) et les médias. D'autres distinguent les parties prenantes privées (clients, fournisseurs, banques) des parties prenantes publiques (gouvernements, représentants de la communauté, universitaires).

2.3- Les parties prenantes qui comptent

Dans la littérature, il y a consensus sur l'idée que toutes les parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise et de nombreux travaux tentent d'établir, à l'aide de critères et d'outils, celles qui comptent. Avec cette question, il ya un angle plus managérial de l'approche¹⁹¹ :

Propension à coopérer : Freeman classe les parties prenantes en fonction de leur propension à coopérer d'une part et de la menace qu'elles représentent pour l'entreprise, d'autre part.

¹⁸⁷CHARREAUX, G. DESBRIERES, P (1998). «Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale». Finance ContrôleStratégie, vol 1, n° 2. Pp : 57-88.

¹⁸⁸Carroll, A. B., Shabana K. M. (2010), « The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice », International Journal of Management Reviews,P: 85.

¹⁸⁹Clarkeson, J. (1999), « The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK top 100 companies », Business Ethics: A European Review. P: 13.

¹⁹⁰HENRIQUES, I. SADORSKY, P(1999). « The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance». Academy of Management Journal, vol 42, n° 1. P: 89.

¹⁹¹ROWLEY, T(1997). «Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences». Academy of Management Review, vol 22, n° 4. P: 887.

Densité et centralité: Dans un perspectif réseau, l'entreprise est plus que le point central de ses propres parties prenantes : elle est elle-même une partie prenante pour un grand nombre d'autres points centraux dans un système social donné. Alors que la plupart des travaux se focalisent sur la dyade entreprise/partie prenante, quelques travaux s'intéressent aux interactions complexes entre des parties prenantes multiples et interdépendantes enchâssées dans un système relationnel.

Pour mieux comprendre les comportements des acteurs au sein d'un réseau, deux facteurs sont pris en compte : la densité du réseau et la centralité des acteurs. La densité se mesure au nombre de connections entre les acteurs et la centralité au nombre de liens qui convergent sur un même acteur. La densité du réseau conditionne la capacité des parties prenantes à contraindre l'entreprise focale, et la centralité de l'entreprise focale conditionne sa capacité à résister aux contraintes exercées par les parties prenantes.

Lorsque le réseau est dense et que l'entreprise bénéficie d'une forte centralité, celle-ci va tenter de trouver un compromis en négociant avec les parties prenantes. Si la densité du réseau est faible et la centralité de l'entreprise forte, celle-ci adoptera un rôle directif et cherchera à contrôler les comportements et attentes des parties prenantes. L'entreprise apparaît au contraire vulnérable lorsque la densité du réseau est forte et que sa centralité est faible. Sa posture sera alors celle de la subordination : elle se conformera aux attentes des parties prenantes. Dans le dernier cas de figure enfin, l'entreprise dispose d'un faible pouvoir de contrôle mais ne subit guère de pression externe ; elle adoptera la stratégie que l'auteur qualifie de *free rider* en esquivant les pressions des parties prenantes.

L'approche multi-attributs: Mitchell et Al¹⁹². dans un article clef, proposent une théorie dynamique de l'identification et de l'importance des parties prenantes à l'aide de trois attributs relationnels : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Il y a pouvoir lorsqu'une partie peut imposer sa volonté par des moyens matériels, économiques ou normatifs (symboliques). La légitimité est définie comme un bien social partagé et négocié comme. Enfin, la notion d'urgence indique le niveau de criticité de la demande et sa sensibilité au temps. Plus une partie prenante détient d'attributs, plus elle est importante et mérite l'attention des managers.

Maintenant, nous allons voir comment leurs attentes peuvent être intégrées dans les stratégies d'entreprise.

¹⁹²Mitchell, Al (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts », *Academy of Management Review*, P: 864.

3- Les attentes des parties prenantes

L'activité de l'entreprise a une répercussion directe ou indirecte sur ces acteurs, et ces acteurs ont une influence plus ou moins importante sur l'entreprise. L'entreprise a donc des comptes à rendre à toutes ces parties et doit tenir compte de leurs avis.

3.1- Les intérêts des parties prenantes

La notion de partie prenante est née d'une exigence éthique de la société civile qui demande que les entreprises rendent compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité. C'est dans ce sens que les parties prenantes de la société ont des intérêts dans le bon fonctionnement de l'entreprise. D'une part, les parties prenantes de premier rang c'est-à-dire celles dont l'entreprise ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie. Il s'agit des actionnaires, dirigeants de l'entreprise, employés, syndicats, scientifiques et spécialistes (chercheurs) et créanciers. D'autre part, les parties prenantes de second rang c'est-à-dire celles qui ne sont pas essentielles pour le fonctionnement ou la survie de l'entreprise. Il s'agit des communautés, organismes et réglementations, groupes minoritaires, associations professionnelles, médias, organismes religieux, etc.

En matière de développement durable, les parties prenantes expriment des attentes dont l'entreprise devrait tenir compte. Le tableau synthétique ci-dessous présente les parties prenantes et leurs intérêt ou attentes principales.

Tableau 1: Tableau synthétique des parties prenantes et leurs attentes ou intérêts principaux

Parties prenantes	Intérêts ou attentes principales
Dirigeants de l'entreprise	Gouvernance, culture d'entreprise, responsabilité sociale, performance, rémunération.
Actionnaires	Profit, valeur de l'action en bourse, informations, stratégie (long et moyen terme)
Clients	Qualité d'absence de défaut de produit, coût et délai de livraison des produits, qualité de service, relation de confiance
Etat	Respect des principes du droit (sécurité juridique), respect des règles, prélèvement de l'impôt, sécurité des approvisionnements, bien-être social
Citoyens de la communauté locale	Information sur les impacts environnementaux et sociaux (emplois), taxes et contributions financières.
Employés	Rémunération, sécurité des emplois, intérêt du travail, l'hygiène et la sécurité au travail.
Syndicat	Négociation d'accord, rémunération, condition de travail, hygiène et sécurité de travail
Fournisseurs	Prix et volume d'achat, continuité, retombées technologique
Banques	Fiabilité des systèmes de paiement
Investisseurs	Informations sur la solvabilité, la liquidité

Source: Inspiré de Freeman R. E. (1984), « Strategic Management: A Stakeholder Approach », éd. Pitman

Selon la Communauté Finance Opérationnelle, différentes cartographies de ces actifs immatériels existent : Le portefeuille clients, le capital humain, le capital organisationnel, les systèmes d'information, les marques, les brevets, technologies et les actionnaires. Les actifs immatériels seraient ainsi le champ privilégié de la différenciation, des gains de productivité et de la création de valeur. La responsabilité sociétale de l'entreprise qui donne une orientation particulière de la performance sociale et environnementale, valoriserait certaines entreprises par rapport à d'autres. Ce qui ferait de la création de valeur, un aspect particulier à étudier sous un angle RSE.

3.2- Rapprochement des attentes des parties prenantes intéressées par la RSE

Parlant des parties intéressées par la responsabilité de l'entreprise, il s'agit non seulement des stakeholders, mais également, des shareholders (actionnaires). En effet, la RSE, comme le développement durable, comporte trois aspects de responsabilité : économique, sociale et environnementale. L'observation du tableau ci-dessus nous montre que les shareholders ont une préférence forte pour l'aspect économique de la RSE, contrairement aux stakeholders qui préfèrent plus les aspects sociaux et environnementaux de la RSE.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F¹⁹³ ont apporté, de manière synthétique, un éclairci sur la convergence des attentes des différentes parties intéressées par la responsabilité des entreprises. Ces attentes ont été résumées dans le tableau ci-dessous :

¹⁹³Capron M., Quairel-Lanoizelée F (2004) , « Mythes et réalités de l'entreprise responsable » , La Découverte , Collection Entreprise et Société, Editions Dunod. P : 59.

Tableau 2: Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise

	Economique	Environnement	Social
Actionnaires et propriétaires	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect des règlements en matière de droit du travail
Financiers /banques	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts
Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise des risques	Accidents du travail y compris des sous-traitants
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Ethique, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Sous-traitants	Rémunération équitable, information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences en matière de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Distributeurs	Maîtrise des marges concurrence	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Consommateurs	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
ONG	Transparence	Engagement dans la protection de l'environnement	Respect des droits de l'homme et traités internationaux

Source : Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsables, résumé de l'ouvrage par Peyron V. (2005 - 2006).

La lecture de ce tableau montre qu'au niveau des responsabilités économiques, les aspirations des parties intéressées par la RSE sont nettement divergentes. Employés et syndicats visent la rentabilité, tandis que les clients et les consommateurs, plaident pour la

qualité, la garantie et le juste prix. Les actionnaires recherchent la rentabilité financière tandis que les pouvoirs publics aspirent plutôt à la richesse de la nation (impôts et taxes).

S'agissant des responsabilités sociales et environnementales, les préférences des parties intéressées convergent très fortement. Elles s'expriment toutes en termes d'éthique, de respect de la réglementation, de qualité de l'information et de transparence.

Les points de convergence entre shareholders et stakeholders ayant été mis à jours, il ne reste plus qu'à remonter le corpus théorique sur le lien probable entre RSE et création de valeur.

Conclusion du chapitre I :

La prise en compte de la longue durée et l'incertitude est élément de base de la notion de développement durable. La soutenabilité ou durabilité réclame le souci des générations futures sans dénégaration des risques et des incertitudes. Une prise en compte du long terme ne suffit pas pour caractériser la notion de développement durable.

Dans la conception du développement durable, environnements et écosystème sont des dynamiques incertaines.

Le développement durable met en avant une multitude de caractéristiques à la fois éthiques, théoriques mais aussi territoriales, ce qui contribue à en faire un concept difficile à cerner, multidimensionnel et atemporel, qui contient tellement d'éléments fondamentaux qu'il devient le terme générique pour désigner une politique efficace pour toutes les organisations. Aujourd'hui le développement durable doit faire en sorte de répondre aux besoins primaires et secondaires de sa population, ainsi qu'à ses exigences de qualité de vie ;

- mettre en évidence une harmonisation et un équilibre entre le développement économique, la protection et la valorisation du milieu naturel que sa population exploite et qui l'entoure ;

- sensibiliser et responsabiliser les acteurs de son territoire au respect et au maintien de cet équilibre entre le développement, l'environnement et la qualité de vie des habitants ;

- coopérer avec les autres organisations dans un esprit de solidarité territoriale et intergénérationnelle, en recherchant avec eux à lutter contre les inégalités sociales, économiques et environnementales ;

Le développement durable devient synonyme de l'entreprise de décision, de l'entreprise d'action et de l'entreprise identitaire, encadrés par une bonne gouvernance qui saurait les

articuler avec cohérence. Il doit avant tout prendre en considération la population comme facteur majeur de développement, mais aussi comme enjeu principal de préservation. C'est pourquoi celui-ci passe nécessairement par la reconnaissance et la conservation des territoires de vie et des peuples eux-mêmes.

Chapitre II: INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA STRATEGIE DES'ENTREPRISES

Les entreprises en tant qu'acteurs majeurs de notre société doivent jouer leur partition. Parmi celles-ci, les entreprises sont plus nombreuses et importantes dans nos économies. Pour être compétitives et survivre à la concurrence qui vient de partout, elles n'ont d'autre choix que de développer. De plus, sans une masse critique d'entreprise engagée dans le développement durable, ce projet serait irréalisable. Pour ce faire, intégrer le développement durable dans leur mode de gestion serait une voie possible pour que les entreprises soient responsables tout en étant compétitives. Mais, elles ne sauraient le faire en raison de l'insuffisance de ressources et de savoir-faire dans le domaine du développement durable. Comment les entreprises peuvent-elles s'engageant dans le développement durable? C'est la question centrale qui fait l'objet de notre recherche. L'intégration des pratiques de développement durable (notamment la responsabilité sociale des entreprises) dans les modes de gestion aurait contribué à l'amélioration des capacités d'innovation dans les grandes entreprises. Cela ouvrirait ainsi la voie à une possible opérationnalisation du développement durable dans l'entreprise. Dans l'entreprise, il n'y aurait pas d'outils de gestion permettant d'opérationnaliser le développement durable. Il pourrait répondre aux préoccupations des dirigeants d'entreprise qui manqueraient d'informations et d'outils de gestion en matière de développement durable. Dans ce chapitre on va traiter la légitimation des entreprises et le développement durable (Section I), La créativité et l'engagement du DD dans les entreprises. (Section II), Les préoccupations et les stratégies environnementales au sein des entreprises (Section III).

Section I : La légitimation des entreprises et le développement durable

Le sujet des responsabilités et des rôles des entreprises dans la société est au cœur de nombreux débats et réflexions. Les entreprises doivent faire face à la nécessité de communiquer avec leurs parties prenantes afin de pouvoir exercer leurs activités commerciales de façon légitime. C'est lorsqu'une chose vient à manquer que s'impose son intérêt. La notion de légitimité de l'entreprise, bien que rarement absente des travaux académiques, semble néanmoins ressurgir avec vigueur ces dernières années dans les disciplines de gestion. Toute contestation d'une action est mise en cause de la légitimité de celui qui l'a accomplie, selon Laufer¹⁹⁴. Or, les conflits sociaux ou économiques ont de tout temps émaillés l'histoire de la microéconomie. Plutôt que la contestation en elle-même, c'est la portée et la nature de la contestation qui évoluent, interrogeant de nouveau et sous d'autres formes de la légitimité des actions de l'entreprise.

Laufer¹⁹⁵ observe qu'une entreprise dont la légitimité est dès lors observée en référence à quatre expressions : la maximisation du profit, la concurrence pure et parfaite, le risque de l'entrepreneur, le droit de propriété. Dans ce cadre, la légitimité est pensée à partir de modèles scientifiques, pour une entreprise dont l'action est fort éloignée des questions sociales ou environnementales. A l'heure où l'entreprise est en société¹⁹⁶, la plus récente étape de l'histoire de la légitimité organisationnelle selon Laufer¹⁹⁷, cet éloignement est consommé. La taille, l'influence financière des firmes, la mondialisation du commerce et des moyens de financement, entre autres, concourent à rapprocher les entreprises des divers publics qui se sentent influencés par les démarches des entreprises, dans des jeux d'actions et de rétroactions. La référence à des concepts transcendants ne suffit plus à assurer la légitimité de l'entreprise, qui dès lors doit assumer plus directement, auprès de publics variés, la responsabilité de ses actions. L'étendue des responsabilités attribuées aux entreprises est soulignée par la notion de développement durable. Cette étendue est temporelle, marquée par la définition de la Commission Brundtland.

L'étendue de la responsabilité des actions des entreprises est surtout spatiale, dépassant la sphère économique. L'OCDE¹⁹⁸ présente elle-même le développement durable sous trois dimensions : économique, en ce que le concept reconnaît la nécessité du développement économique des entreprises et des nations ; sociale, en ce que le concept englobe des

¹⁹⁴Laufer, r (1980). « Burlaudamanagement public gestion et légitimité ». dolloz, paris, 1980, p:337.

¹⁹⁵Laufer, r (1980). « Burlaudamanagement public gestion et légitimité ». dolloz, paris, 1980, p:413.

¹⁹⁶Expression due à Martinet et Reynaud (2001).

¹⁹⁷R. Laufer (2000) fait débiter cette troisième étape à partir des années 1973.

¹⁹⁸Développement durable : un effort renouvelé de l'OCDE, OCDE, Policy Brief n° 8, 1998

préoccupations d'équité et de cohésion sociale. Environnementale enfin, en ce que le concept caractérise la gestion d'une ressource naturelle d'une manière qui est compatible avec la préservation de sa capacité de reproduction.

L'objet de cette section est d'analyser le concept, les types et système puis nous analyserons le système de légitimité vers le développement durable.

1-Le concept et les types de légitimité des entreprises

La légitimité est la reconnaissance d'un droit à agir par soi-même et par les autres. Elle trouve ses fondements dans une loi commune à un ensemble d'hommes concernant leurs actions et leurs discours. En s'inspirant des travaux d'Habermas et ceux de Boltanski et Thévenot¹⁹⁹ définit la légitimité comme le droit reconnu à une personne d'agir ou de parler au nom d'un principe ou d'une valeur. Cette conception peut apparaître réductrice à l'égard des sources de légitimité. Nous montrons toutefois que si la légitimité se fonde sur une loi humaine issue d'une communauté, cette loi provient d'un droit naturel et non pas un dispositif réglementaire, ce qui la distingue de la légalité.

1.1-Concept de légitimité

Le concept de développement durable permet en pratique de renouveler les règles d'action et d'interprétation des acteurs économiques, dans un environnement de plus grande proximité entre les entreprises et l'opinion publique. Le concept de la légitimité est au centre du développement durable des entreprises.

La légitimité est un concept particulièrement pertinent dans l'étude des organisations. Cette notion a d'ailleurs donné lieu à différentes théorisations en sciences de gestion. Elle a principalement été étudiée dans le domaine organisationnel, mais aussi en finance, comptabilité et en marketing, Suchman définit la légitimité comme une perception ou une supposition partagée que les activités d'une entité sont souhaitables, correctes ou justes par rapport à un système de normes, des valeurs, des croyances et des définitions socialement construites. Il dégage deux grands perspectives : La première c'est la perspective stratégique qui s'intéresse aux symboles que les organisations manipulent pour gagner la faveur de la société et la deuxième s'intéresse à la manière dont l'environnement institutionnaliste façonne les organisations²⁰⁰.

¹⁹⁹www.rqiiac.qc.ca/colloque/actes2006/3.pdf

²⁰⁰DELMAN, J.M., STEPHEN J.A. (1999). «Marketing Actions With a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment», *Journal of Marketing*, Volume 63, 33-48.

Dans le domaine de la gestion, plusieurs définitions de la légitimité de l'action de l'entreprise existent. En dépit de leurs différents entendements, beaucoup ont en commun d'associer la légitimité à l'acceptabilité sociale des actions, en référence à un ensemble partagé de critères de jugements. Dowling et Pfeffer²⁰¹ définissent la légitimité comme une condition ou un statut qui existe quand le système de valeur d'une entité est congruent avec le système de valeurs porté par le plus grand système social auquel l'entité appartient. Quand une disparité, actuelle ou potentielle, existe entre les deux systèmes de valeurs, il y a une menace pour la légitimité de l'entité. Au-delà de ce point, les éléments sont nombreux qui différencient d'un courant ou d'un auteur à l'autre l'interprétation de la légitimité de l'entreprise. Dans un souci didactique davantage qu'exhaustif, deux axes différenciateurs de la plupart des approches de la légitimité d'entreprise peuvent être soulignés. La grande majorité de ces approches se distinguent selon qu'elles sont légitime, et selon les fondements de cette légitimation.

1.1.1-Le processus de légitimation

Le processus de légitimation soulève la question de la provenance de la légitimité, et du rôle direct ou indirect de l'entreprise dans ce processus. Dans la mesure où par définition l'entreprise pas plus que toute autre entité ne saurait se légitimer par elle-même (la légitimité ne peut s'autoproclamer). Les institutionnalistes admettent généralement que la légitimité représente un statut conféré par l'environnement de l'entreprise, et pour cette raison, elle est contrôlée toujours par ceux à l'extérieur de l'organisation. Cette direction causale s'explique en ce que les organisations ne peuvent survivre dans un contexte dynamique et concurrentiel qu'en maintenant une coalition de parties prenantes en leur faveur, laquelle leur permet de développer leurs actions.

Mais pour que ces parties prenantes restent à la fois attachées et favorables à l'entreprise, cette dernière doit légitimer auprès de celles-ci son développement et démontrer son utilité. La légitimité est donc une ressource pour l'entreprise, accordée par quelques acteurs considérés comme essentiels à sa survie, et générée par une satisfaction au moins partielle de leurs attentes. Elle représente également un cadre à la fois normatif et coercitif, en ce qu'elle induit un ensemble de règles de la pensée et de l'action sociale que l'organisation doit suivre pour être acceptée socialement et ainsi poursuivre son développement.

Cette restriction de l'extérieur (ou de l'environnement) à un ensemble précis d'acteurs liés à une entreprise et un champ d'activité tend d'une certaine manière à privatiser la notion de

²⁰¹Pfeffer, J. Dowling, c (1978). «The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective», New York: Harper and Row. P: 231.

légitimité. Elle représente ainsi une ressource non directement concurrentielle. Cette particularité de la légitimité développée en termes de concept à préserver, dont le champ d'application ou d'influence est communautarisé, a été en particulier observée par Stillman²⁰² dans un contexte sociopolitique. Pour cet auteur, il importe que la légitimité ne puisse dépendre de l'opinion publique. Elle serait dans le cas contraire liée au pouvoir de manipulation et de propagande de l'institution la plus douée en ce domaine. L'importance actuelle de la rhétorique sur la procédure de légitimation est pourtant soulignée largement, que cette rhétorique soit développée par les dirigeants ou, plus largement, par les organisations. Cette influence possible des organisations sur leur propre légitimité incite à considérer le processus de légitimation non comme une causalité simple, sous la forme d'une entreprise soumise à son environnement, mais comme une interaction, une co-construction de sens duquel la légitimité sera issue. Ce déterminisme circulaire est partagé par les approches néo-institutionnelles, voir plus généralement par les constructivistes. Ces derniers considèrent que l'environnement organisationnel est produit par la représentation des parties (organisation et parties prenantes) en interaction. Un tel processus d'activation (enactment) a été développé: l'environnement est décrit comme une production sociale des membres de l'organisation. Il émerge des schémas explicatifs privilégiés par les uns et les autres, à partir d'une sélection puis d'une interprétation de certains aspects de cet environnement, effectué selon les capacités culturelles à la fois des dirigeants et des organisations.

Cette construction individuelle autant que collective de sens permet d'établir des schémas comportementaux cohérents avec l'identité et les intérêts de chacun des acteurs. La légitimité est issue directement de ce processus d'émergence de sens : elle dérive de ces schémas interprétatifs et comportementaux collectivement construits, elle est issue d'un processus d'interprétation à partir d'une base de compréhension partagée que chacun adapte au contexte, à l'histoire et à sa propre dimension personnelle.

Dès lors, la légitimité s'interprète non seulement comme un élément normatif, éventuellement coercitif, mais également comme une construction, comme une possibilité de donner à ses actions du sens pour soit et pour les autres. La légitimité et ses critères normatifs sont alors susceptibles d'évoluer à mesure qu'ils sont utilisés par un grand nombre d'acteurs ayant des référentiels propres ; contexte en particulier spécifique au développement durable.

²⁰²Stillman P.G. (1974), «The Concept of Legitimacy», Polity, 7, p.:56.

1.1.2- Les fondements de la légitimation

Fort logiquement, une certaine divergence entre les courants académiques sur la provenance de la légitimité se traduit en une divergence quant aux éléments ou aux critères sur lesquels repose cette légitimité. La nature des normes ou critères de jugement d'une action légitime est partagée, selon les courants, entre une approche transcendantale ou classique, se focalisant sur des critères formels ou universels, et une approche utilitariste ou pragmatique, d'essence plutôt nord-américaine, appuyée sur des critères informels et propres aux individus.

Les travaux de Max Weber²⁰³, sont représentatifs de l'approche classique. Bien que ces travaux portent sur la légitimité du pouvoir du dirigeant, ils peuvent être étendus à la légitimité organisationnelle. Pour Weber²⁰⁴, l'action légitime est celle qui se conforme aux impératifs définis par l'origine du pouvoir légitime. Un pouvoir est lui-même légitime lorsqu'il est fondé en droit et/ou en équité et/ou en justice. Autrement dit, la légitimité peut se mesurer par confrontation des réalités vécues avec des critères formels a priori (règles de droit, évaluation scientifique...) qui font référence à une cause supérieure, échappant aux individus en ce qu'ils ne dépendent pas de leur intérêt particulier du moment.

Cet intérêt individuel est au contraire fortement revendiqué dans une approche utilitariste, plus pragmatique, de la légitimité. Suchman par exemple définit la légitimité comme la perception que les actions d'une entité sont désirables et appropriées à des systèmes des normes sociales, des valeurs et des croyances. Une telle conception de la légitimité par la désirabilité des actions revient à décrire cette notion par sa finalité, c'est-à-dire par l'intérêt ressenti individuellement des conséquences espérées du comportement. Dès lors, des politiques de légitimation ciblées peuvent être conduites.

Boyd²⁰⁵ préconise à ce titre de développer une légitimité actionnable, reposant sur l'utilité et la responsabilité. Le champ d'application de cette dernière est plus restreint, et ne concerne pas l'entreprise dans sa globalité ; le but est de gagner l'approbation de publics particuliers et importants pour une politique ou une activité spécifique de l'entreprise. La vision utilitariste, à travers l'attention portée aux intérêts communautaires, conduit à segmenter et à parcelliser la légitimité dont une approche marketing est préconisée. Bien que les légitimités soient un peu accordées par les parties prenantes d'intérêts, la responsabilité de cette légitimité

²⁰³Patrick, G(2006). « Le système de légitimité de l'entreprise responsable : délimitations et dynamique » XVème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS - 14-16 juin 2006, Université de Savoie, Annecy-le-Vieux. P : 38.

²⁰⁴ Ibid. P: 87.

²⁰⁵Boyd J. (2000). « Actional legitimation: No crisis necessary », Journal of Public Relations Research. P: 341.

comme résultat de la politique préalable de satisfaction d'intérêts catégoriels échoit à l'entreprise.

La légitimité est donc affaire individuelle résultant d'une politique managériale. La satisfaction, confrontant les attentes a priori et les perceptions a posteriori, joue un rôle important dans la légitimité de l'action ; la légitimité n'est en ce cas contestable qu'après coup. Ce que dénoncent d'ailleurs Capron et Quairel, remarquant que les organisations légitimes obtiennent un soutien sans évaluation préalable de leurs actions. Ajoutons que l'évaluation après-coup n'est pas non plus facilitée dans le domaine de la responsabilité sociale ou environnementale, en ce que les informations s'y rapportant ne sont pas fréquemment confirmées par une source indépendante, ou ne sont pas développées avec suffisamment de référence (notamment dans les rapports de développement durable).

Dans un tel cadre, la perspective stratégique de la légitimité est fortement affirmée, selon l'entendement de la légitimité, les acteurs et leur rôle évoluent ; plus finement, c'est également la nature des critères de justification qui est modifiée, postulée en référence à un cadre normatif échappant aux protagonistes (une cause), ou selon un ensemble de conventions correspondant aux intérêts des membres intéressés (une finalité). Chacun de ces référentiels est souligné par une approche particulière de la légitimité, transcendantale (ou macrosociale) dans le premier cas, utilitariste dans l'autre. Ces critères de justification de l'action peuvent avoir une portée managériale importante ; ils méritent ainsi d'être plus précisément étudiés, à travers les différentes formes ou dimensions entendues sous le concept de légitimité.

1.1.3- La légitimité, un concept multidimensionnel

Différentes dimensions de la légitimité ont récemment été soulevées, se différenciant principalement par l'approche et le point d'intérêt principal de l'observateur. Morvan²⁰⁶ par exemple, s'inspirant fortement de la théorie des parties prenantes et souhaitant ainsi souligner la diversité de la nature et des rôles de chaque partie, distingue les dimensions actionnariale, partenariale et citoyenne de la légitimité. Pour ce qui nous concerne, ce n'est pas tant la nature des acteurs que celle des justifications qui nous intéresse. Une telle approche permet de découvrir des dimensions de la légitimité qui ne s'inscrivent pas uniquement dans un courant utilitariste. De nouveau, la manière dont le chercheur considère l'environnement de l'entreprise et le sens des échanges entre ces deux éléments importent.

²⁰⁶Morvan J. (2005). « La gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables », Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale, Brest. P : 97.

L'étude des critères de justification a précédemment mis en valeur une approche utilitariste et une approche plus classique, ou macrosociale. Ces deux courants sont observés plus avant ; une grille d'analyse des dimensions de la légitimité dans le cadre du développement durable en sera ensuitedéduite. Dans une approche utilitariste, et considérant que la légitimation revient à satisfaire les attentes individuelles ou de groupes spécifiques, les formes de légitimité sont liées à la dimension de ces attentes. La typologie de Suchman²⁰⁷ illustre cette approche, en s'inspirant assez clairement du concept de relations d'agence. Selon cet auteur, trois modalités non exclusives de la légitimité peuvent être décrites :

- une modalité pragmatique, marquant l'effort de l'entreprise pour satisfaire aux intérêts des agents impliqués ;
- Une modalité morale, nécessitant que l'entreprise recherche le bien-être social;
- Une modalité cognitive, si la stratégie de l'entreprise est comprise par l'environnement.

Chacune des modalités est en lien étroit avec une forme spécifique d'attente individuelle. La mesure de satisfaction des intérêts privés, la déclaration de recherche de bien-être social ou la compréhension de la stratégie est effectuée sur des critères dont la construction appartient aux agents eux-mêmes, maîtres ou non de l'action. De manière plus détaillée, la modalité pragmatique de la légitimité de l'action permet de justifier celle-ci par rapport à ses conséquences. La légitimité est donc entendue par rapport à une finalité, exprimée par des intérêts bien compris qu'il s'agit de coordonner. La modalité morale, et plus encore la modalité cognitive admettent une justification par la procédure mise en œuvre, voire dans le cas de la légitimité morale, par l'intention exprimée. Il s'agit dans ce cas d'une légitimation par les méthodes du pouvoir : l'acceptation de l'action n'est plus définie selon des normes ou des conventions finales plus ou moins claires, mais par rapport à la manière dont elle est mise en œuvre et comprise par les populations d'intérêt. La référence est alors l'état de l'opinion, à mesure que s'effectue l'action. Très globalement, pour l'ensemble de ces justifications, l'action est légitime dans la mesure où l'accord individuel est obtenu, que ce soit avant (justification par l'intention), pendant (justification par la procédure engagée) ou après l'action (justification par les conséquences).

Une approche plus macrosociale de la légitimité tentera au contraire de dégager les dimensions de la légitimité d'une dépendance individuelle des acteurs jugeant l'action. Pour que ces dimensions soient stables, il importe de faire référence aux causes de la justification, non à la finalité. L'approche de W²⁰⁸eber constitue un exemple d'une telle approche, pour

²⁰⁷Suchman M.C (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », Academy of Management Journal, vol. 20 n° 3. P: 453.

²⁰⁸Weber, M (1975). « Vorbemerkung », in Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, t. I, Tübingen, p: 12.

laquelle les dimensions retenues tendent à faire référence à l'origine des critères déterminant la légitimité des actions. Weber, évoquant l'autorité du dirigeant, définit ainsi trois sources possibles de légitimité :

Une dimension rationnelle-légale : l'autorité du dirigeant est posée par référence à une rationalité partagée ou à des normes scientifiques et légales. Ces normes sont une traduction, à l'aide des sciences économiques, des lois de la Nature. Le droit (lois antitrust par exemple) doit en pratique faire respecter ces principes transcendants en ce qu'ils sont postulés objectifs et vrais, devant s'imposer à tous.

Une dimension liée à la tradition : l'autorité fait référence à la culture traditionnelle et à son importance pour l'existence de l'organisation et la pérennité de la société, par opposition à une entité soumise aux aléas de la nature sauvage. Le respect permet l'application de la légitimité de type traditionnel.

Une dimension liée au charisme : l'autorité vient d'une distinction entre le profane et le sacré, la foi permettant cette distinction et assurant l'obéissance des acteurs. Ces trois types de légitimité ont des causes distinctes mais partagent une même logique : l'action est légitime dans la mesure où la cause l'est. La légitimité est donc postulée a priori. De plus, cette légitimation échappe à l'individu, en ce que chaque dimension transcende les volontés individuelles.

1.2 - Les types de légitimité mis en œuvre

1.2.1- La légitimité pragmatique

La dimension pragmatique radicale tendra à se développer localement, en ce qu'elle repose sur les intérêts d'acteurs particuliers. Cela nécessite dans le cas du développement durable qu'une sorte de compromis puisse être dressé entre des acteurs se connaissant suffisamment pour reconnaître leurs attentes ou intérêts respectifs.

Selon Boiral et Jolly²⁰⁹ certaines organisations cherchent à satisfaire les attentes des parties prenantes pour des raisons purement pragmatiques et économiques. La publication des rapports de développement durable sert alors surtout à accroître la visibilité de l'organisation et à améliorer les relations publiques.

La lecture des rapports de développement durable retenus dans notre étude fait bien apparaître que plusieurs entreprises suivent cette approche. Le groupe EDF s'attache à prendre

²⁰⁹<https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3269>

en compte, dans chaque pays où il intervient, les intérêts et les attentes légitimes de ses nombreuses parties prenantes.

Le poids des relations qui nous unissent à l'ensemble de nos parties prenantes définit notre empreinte socio-économique. L'entreprise affiche sa conviction que sa pérennité à long terme dépend de sa capacité à assumer ses responsabilités dans ses relations avec toutes es parties prenantes.

Les individus se raccrochent à ces références normatives dans leurs actions ou dans les justifications qu'ils en donnent. Il permet de comprendre la dynamique d'une légitimité pragmatique, reposant sur une rationalité située d'acteurs capables d'ajuster leurs actions aux situations qu'ils rencontrent. La légitimité d'un acte ne passe donc pas seulement par la référence à un ordre normatif, mais également par son ajustement à un contexte donné. Cela nécessite de se représenter la situation dans laquelle les individus sont pris, à travers une opération de classification cognitive des objets et des êtres. La qualification des choses au regard d'une grandeur est souvent conventionnelle, au sens où les objets sont le support d'un symbole ou d'un signe. La qualification des personnes est sans doute plus complexe. Celle-ci passe par une épreuve comprise comme un dispositif par lequel la légitimité est attribuée (transitoirement) aux acteurs.

La maîtrise empirique des normes et des valeurs qui se jouent dans la RSE ou le DD constitue donc en enjeu stratégique pour l'entreprise. Il nous semble cependant que RSE et DD ne se positionnent pas au même niveau de normativité et donc de légitimité. D'un côté, la RSE est définie comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. D'un autre côté, le DD semble se constituer dans un ensemble de principes normatifs. De fait, ce dernier donne lieu à de nombreuses interprétations, ainsi qu'à des pratiques très diverses.

À cet égard, étant donné le caractère volontaire des démarches de RSE, étant donnée aussi la nouveauté du phénomène d'hybridation entre RSE et développement durable, la maîtrise des enjeux de légitimité apparaît comme fondamentale à deux points de vue : les pratiques des entreprises en matière de RSE contribuent, d'abord, à la construction du cadre objectif à l'aune duquel la justesse des démarches de développement durable sera socialement appréciée ; ensuite, ces pratiques composent des arrangements entre grandeurs ou entre valeurs qui, s'ils se cristallisent en compromis servira d'étalon normatif à la légitimité des démarches de développement durable. Nous soutenons ainsi que la RSE et les enjeux stratégiques de légitimité qui en découlent, se produit dans la mobilisation des principes normatifs de

développement durable. La variété des justifications ainsi mises en jeu contribue à brouiller ces enjeux de légitimité, de sorte que la recherche du profit se trouve toujours au cœur des stratégies entrepreneuriales.

1.2.2- La légitimité cognitive

La légitimité cognitive est considérée comme une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, des valeurs ou des croyances. Selon Suchman²¹⁰, l'exemple idéal d'une organisation ayant de la légitimité cognitive est un Etat qui peut imposer des standards et des devoirs aux citoyens. Dans cette perspective, l'obtention des labels internationaux peut être considérée comme une stratégie de légitimation. Ainsi, une organisation certifiée acquiert une légitimité cognitive lorsqu'elle est reconnue par une institution, mais aussi lorsqu'elle assure le transfert d'une partie de la légitimité institutionnelle sur elle-même.

Notant qu'en créant leurs propres initiatives, les entreprises utilisent des notions de comité, délégation ou panel pour désigner leurs organisations internes. Il n'est pas aléatoire que les organisations imitent des organismes publics afin d'obtenir de la légitimité cognitive. Elles participent aussi aux travaux de plusieurs organismes et institutions (Comité 21, Forum des entreprises et du développement durable, ORSE...) pour échanger les bonnes pratiques.

Suez²¹¹ joue un rôle de premier plan dans plusieurs organisations nationales et internationales qui proposent une réflexion sur la responsabilité sociale des entreprises. Il favorise le partage des bonnes pratiques, l'émulation et la formulation des positions communes. En ce qui concerne la création des organisations par des entreprises de façon conjointe, il en existe également de nombreuses formes dans les rapports de développement durable.

Enfin, certaines entreprises publient le rapport des commissaires aux comptes sur certains indicateurs environnement, sécurité et sociaux. Vinci²¹² publie l'avis de l'un des commissaires aux comptes sur l'application des procédures de collecte des informations dans son rapport de développement durable.

²¹⁰Suchman. « De la légitimité d'un *business model* innovant ». Revue française de gestion, 2012/4 (N° 223), Lavoisier. p : 184.

²¹¹<https://www.suez.com/-/media/SUEZ.../PDF.../Biodiversite-SUEZ-2011-2020-FR.pdf?>

²¹²www.bourbonoffshore.com/.../avis-organisme-tiers-independant-informations-rse.pdf

1.2.3- Légitimité normative

Le pilier normatif de l'environnement institutionnel va au-delà des structures cognitives et des réglementations formelles, touchant aux valeurs sociales. Pour Suchman²¹³, la légitimité normative est le résultat d'une évaluation morale de l'organisation et de ses activités par les parties prenantes de l'entreprise.

Suivant la typologie de Suchman concernant la recherche de la légitimité normative, les deux stratégies de communication identifiées sont l'adaptation à et la manipulation de l'environnement. En ce qui concerne l'adaptation à l'environnement, les stratégies utilisées sont la conformité aux normes et valeurs existantes, tandis que la manipulation de l'environnement est mise en évidence par la recherche de création de valeurs en relation avec les activités commerciales de l'entreprise.

Selon le rapport de Suez²¹⁴, l'éthique fait partie intégrante du groupe et les enjeux sociétaux et éthiques prennent de plus en plus d'importance. Par conséquent, Suez doit préserver sa réputation et sa légitimité en tant qu'opérateur. Ce rapport de Suez est particulièrement intéressant en raison des références nombreuses aux valeurs éthiques. De même, le groupe fait référence à la dimension normative de la légitimité en affirmant qu'il mène une politique éthique, volontariste et ambitieuse fondée sur des valeurs fortes et solidaires des communautés locales.

Les valeurs mises en avant par les entreprises concernent des valeurs éthiques comme l'intégrité, la loyauté et la solidarité ou encore, la responsabilité, le respect d'autrui et des principes déontologiques. Par ces moyens, les entreprises estiment mettre en place le respect de l'égalité, de l'environnement, de la santé, de la sécurité au travail, la confiance des riverains, l'éthique des affaires, la croissance durable, le développement des communautés, en mobilisant une vision à long terme dans le respect des hommes et de l'environnement.

Enfin, l'esprit de partenariat est l'une des valeurs souvent mobilisée dans la communication avec les parties prenantes afin de concrétiser notre volonté d'assumer nos responsabilités dans nos relations avec les parties prenantes.

²¹³Suchman. « De la légitimité d'un *business model* innovant ». Revue française de gestion, 2012/4 (N° 223), Lavoisier. p : 189.

²¹⁴file:///C:/Users/HP/Downloads/Rapport-Integre-SUEZ-2016-FR-version-accessible.pdf

Selon Suchman²¹⁵, une organisation peut également essayer de manipuler son environnement en diffusant des nouveaux modèles de valeurs. Il en est ainsi lorsque des organisations visent à développer des nouvelles croyances autour du développement durable, et cherchent établir un lien positif entre la gestion responsable et la performance économique.

Les entreprises adoptent une démarche pro-active en affirmant qu'elles mènent une politique éthique et volontariste fondée sur des valeurs fortes et des standards exigeants et font le choix délibéré de nous positionner sur les grandes questions. Ce sont des entreprises qui estiment trouver des solutions et des valeurs innovatrices en raison de la capacité et le devoir de contribuer de manière proactive à la solution de ces problèmes complexes.

Les entreprises observées cherchent à établir leur démarche dans une vision éthique puisqu'il n'existe pas encore des réglementations dans ce domaine, ce groupe a été chargé de rassembler et de diffuser toutes les informations sur ce sujet.

Plusieurs études ont déjà fait ressortir qu'une communication volontariste sur les ambitions sociales et éthiques des entreprises tendent aussi à susciter le doute au point que certains se demandent sur les firmes ne cherchent pas à cacher quelque chose. Aussi, la communication des politiques de RSE tend-elle aujourd'hui à relever des stratégies de plus en plus magnifiques²¹⁶.

Les parties prenantes tiennent une place importante dans les stratégies des entreprises en matière de RSE. Selon d'Humières²¹⁷, un nombre croissant des entreprises a reconnu que les coopérations avec cette forme d'organisation peuvent les aider à obtenir de la légitimité. De même, des riverains et les communautés locales sont consultés plus fréquemment en tant que représentants de la totalité des individus vivant près des implantations.

De même, puisqu'elles sont conscientes du rôle des autorités, les entreprises cherchent à aider et à renforcer des coopérations avec des autorités publiques afin d'assurer un contexte favorable pour leurs activités commerciales.

2- Système de légitimité vers du développement durable

Le terme de système de légitimité est évoqué en ce que l'entreprise, particulièrement dans le cas de la RSE et de la diversité des parties prenantes que cette notion implique, doit faire

²¹⁵Suchman, « De la légitimité d'un business model innovant ». Revue française de gestion, 2012/4 (N° 223), Lavoisier, p : 189.

²¹⁶Humières, p(2005). « Le développement durable ». Paris, Editions d'Organisation, p: 416

²¹⁷Humières, p(2005). « Le développement durable ». Paris, Editions d'Organisation, p: 420.

face aux trois dimensions de la légitimité. La légitimité globale de l'entreprise est une combinaison des dimensions légitimes, lesquelles ont un poids plus ou moins important. Il est intéressant d'évaluer l'importance de chacune de ces dimensions au sein du système de légitimité dans le cadre du développement durable afin d'observer, de manière prescriptive, les évolutions attendues de ce système. Auparavant, les notions de système et d'évolution du système sont précisées.

On note que, en créant leurs propres initiatives, les entreprises utilisent des notions de comité, délégation ou panel pour désigner leurs organisations internes. Il n'est pas aléatoire que les organisations imitent des organismes publics afin de s'obtenir de la légitimité cognitive.

Elles participent aussi aux travaux de plusieurs organismes et institutions (Comité 21, Forum des entreprises et du développement durable, ORSE...) pour échanger les bonnes pratiques.

Suez joue un rôle de premier plan dans plusieurs organisations nationales et internationales qui proposent une réflexion sur la responsabilité sociale des entreprises, favorise le partage des bonnes pratiques, l'émulation et la formulation des positions communes.

En ce qui concerne la création des organisations par des entreprises de façon conjointe, il en existe également de nombreuses formes dans les rapports de développement durable.

Enfin, certaines entreprises publient le rapport des commissaires aux comptes sur certains indicateurs environnement, sécurité et sociaux. Vinci publie l'avis de l'un des commissaires aux comptes sur l'application des procédures de collecte des informations dans son rapport de développement durable.

2.1- Notion de système et contraintes d'instabilité

Evoquer le terme de système n'est pas neutre. Le Moigne définit le concept de système comme un enchevêtrement intelligible et finalisé d'actions interdépendantes²¹⁸, comme un phénomène que l'on perçoit à la fois dans son unité, sa cohérence ou son projet et dans ses interactions internes. En d'autres termes, un système est à observer dans sa structure et son organisation, mais également dans son comportement général, c'est-à-dire son évolution.

²¹⁸ Cette définition lui permet d'ailleurs d'associer « système » à « complexité ».

Dans le cadre du développement durable, la structure du système de légitimité est liée aux trois dimensions principales de la légitimité. Elle est cependant composée concrètement par des acteurs : l'ensemble des organisations en appelant dans leurs actions à des principes du développement durable, et justifiant en conséquence leurs actions à l'aide d'une combinaison des trois dimensions de la légitimité.

Le système d'étude ainsi considéré, son évolution émerge à la fois des combinaisons des types de justification mobilisés par les acteurs, et du nombre même des acteurs usant de ces justifications, dans le cadre du développement durable. Le concept d'entropie peut permettre de comprendre cette forme complexe d'évolution, à la fois structurelle et globale.

Le principe d'entropie statistique, issu de la thermodynamique, peut être résumé par l'affirmation suivante, développée à la fin du XIX^{ème} siècle par Boltzmann²¹⁹ un système fermé tend à évoluer naturellement vers un état unique, stable parce qu'homogène, de moindre activité. Ce constat est issu d'une expérience simple : joindre deux récipients contenant chacun un gaz différent aboutit à une équi-répartition de leurs particules et à un nombre maximum des complexions ; l'ordonnancement du système entre gaz A et gaz B n'est plus distincte tandis que le mélange effectué la situation n'évolue plus : l'ensemble est à la fois uniforme et sans activité. L'entropie s'est traduite par une croissance de l'homogénéité, par une croissance du nombre de relations individuelles possibles entre les particules, et finalement par stabilité plus grande du système.

Le principe de Boltzmann²²⁰ est statistique en ce qu'il s'agit d'une prédiction probabiliste de l'évolution pouvant s'appliquer à tout système fermé dont les éléments internes sont nombreux. Cette hypothèse a par la suite été appliquée aux systèmes sociaux, voire à des concepts ou à des disciplines sociales et de gestion, à la différence qu'il faut en ce cas concevoir des systèmes ouverts, qui interagissent avec un environnement spécifique. On doit à Prigogine d'avoir observé que des interactions possibles entre le système étudié et son environnement sont susceptibles de modifier la variation d'entropie du système ouvert : en important de l'environnement une norme, un régulateur ou une contrainte quelconque (ce que les thermodynamiciens nomment la néguentropie ou l'entropie négative), le système peut se situer dans un état d'équilibre stationnaire (métastable ou instable) ne correspondant pas à celui, final, de l'entropie maxima.

²¹⁹<http://www.Universalis.fr/encyclopedie/ludwig-boltzmann>.

²²⁰PRIGOGINE, I. Isabelle, S. « Entre le temps et l'éternité », Paris, Flammarion, Coll. Champs, 1992, p :222.

Les règles imposées ou que s'imposent les membres d'un système socio-économique permettent donc, si elles aboutissent à une régulation des interactions entre les agents, d'éloigner temporairement le système de la dégénérescence vers laquelle il est naturellement conduit.

Le système de légitimité du développement durable est par nature un système ouvert. Si l'on s'en tient aux résumés des observations précédentes, ce système est soumis à une double tension :

- Une tension entropique, sous laquelle il dériverait naturellement vers un état d'entropie supérieure en intégrant un nombre croissant d'acteurs soumis à des possibilités d'interaction grandissantes.
- Une tension vers une régulation graduelle ou néguentropique, à l'aide d'une importation d'information contraignant le système et ses acteurs à adopter un ordre spécifique métastable.

Chacune de ces tensions est par la suite analysée dans le cadre du développement durable. La manière dont les constituants (acteurs et institutions représentatives) sont reliés entre eux pour former et façonner le système nous indiquera la forme de la dynamique du système de légitimité du développement durable.

2.2- La tension entropique du système de légitimité dans le cadre du développement durable

La dérive entropique d'un système admet théoriquement que celui-ci intègre un nombre croissant d'acteurs ayant des liens les uns avec les autres. Pour Boltzmann, dont il a été fait référence dans le paragraphe précédent, c'est le nombre de complexions qui augmente ; traduit au niveau d'un système social, cela signifie que les liens deux à deux entre acteurs s'accroissent. Autrement dit, à mesure que le nombre d'entités en interaction les unes avec les autres augmente, les structures de coordination entre catégories d'entités se dissolvent pour laisser place à l'atomicité des relations. Ce sont les liens individuels ou communautaires qui augmentent, non les relations entre grandes strates sociales ou économiques.

. Cette observation est facilitée en se référant aux sources de chacune des dimensions de la légitimité. Le tableau présente l'aire d'influence des dimensions légitimes respectives.

Tableau3: Les aires d'influence des formes de légitimité

Dimensions de la légitimité	Aire d'influence (exemple)	Caractéristiques de la population de l'aire
Légitimitérationnelle-légale	Aire large, géographiquement ou culturellement délimitée(La Nation)	Distribution atomistique des membres Hétérogénéité des membres Non connaissance entre eux
Légitimitépragmatiqueéclairée	Aire modérément large, culturellement ou sectoriellement délimitée (L'industrie chimique (Responsible Care), les grandes entreprises (WBCSD)...))	Membres partageant des valeurs (économiques, sociales...) communes. Acteurs connaissables entre eux, susceptibles de se rencontrer
Légitimité pragmatique radicale, Légitimité procédurale	Aire restreinte à une communauté ou à des acteurs en interaction(Convention entre salariés et responsable d'entreprise, entre parties prenantes)	Membres se connaissant et se rencontrant.

Source :Patrick, G. « Le système de légitimité de l'entreprise responsable : délimitations et dynamique ». XVème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS - 14-16 juin 2006, Université de Savoie, Annecy-le-Vieux.

Par nature, une cause transcendante de l'action, appuyée par des principes qui se veulent universels (les droits de l'Homme, par exemple), tendra à s'imposer à la fois par la connaissance et par la définition du bien-fondé des actions. Ces principes transcendants s'imposent à une large population sans que les individus n'aient besoin de se connaître entre eux. Leur appartenance à un vaste territoire géographique (une nation) et culturel suffit à faire référence à une légitimité de type rationnelle-légale qui dès lors s'impose de manière autoritaire. La loi NRE²²¹ s'applique ainsi à toutes entreprises inscrites sur le marché boursier français ; le développement durable ainsi que certains de ses principes sont évoqués dans la constitution française.

A l'opposé, la dimension pragmatique radicale tendra à se développer localement, en ce qu'elle repose sur les intérêts d'acteurs particuliers. Cela nécessite dans le cas du développement durable qu'une sorte de compromis puisse être dressé entre des acteurs se connaissant suffisamment pour reconnaître leurs attentes ou intérêts respectifs.

La dimension pragmatique éclairée de la légitimité se situe dans une position intermédiaire : elle s'appuie certes sur les intérêts des uns et des autres, mais elle trouve sa justification dans des principes supérieurs. Pour illustrer cette dualité, le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) représente ainsi une association internationale de près de 180 grandes entreprises sur la thématique du développement durable. Elle a pour mission de développer les principes de ce dernier concept auprès de ses membres, mais de manière volontaire et sans nuire aux intérêts (économiques) de chacun. Le rôle du WBCSD est ainsi de Promouvoir l'éco-efficience, l'innovation et la responsabilité sociale d'entreprise à la

²²¹IGALENS, J. PERETTI .M (1997) « Le bilan social de l'entreprise », que sais-je, n° 1836, P.U.F. 3ème édition. , P : 127.

fois auprès des membres de l'organisation et auprès des grandes entreprises et institutions non encore sensibilisées²²². Le courant interprétatif de la théorie des conventions fait à ce sujet référence à un modèle d'évaluation par lequel les actions et les règles de coordination entre les individus sont interprétées. Dans ce cadre, une action est suivie non par simple intérêt, mais parce qu'elle correspond à des valeurs de vie partagées au sein de la communauté. Les institutions représentatives (ou qui se donnent comme telles, à l'exemple du WBSCD) s'astreignent donc à véhiculer du sens, des directions d'actions sans imposer d'applications précises. Elles développent des guides, adaptables aux attentes et intérêts locaux ou individuels.

C'est en cela que le système de légitimité du développement durable est fortement soumis à une tension entropique. Ce qui permet d'observer que désormais ce sont les firmes transnationales et non pas les Etats et les institutions internationales qui décident des contraintes opérationnelles pesant sur elles par la mise en place des codes de conduite privé. Le flou relatif des guides demande effectivement à ce que chaque acteur l'adapte à sa propre situation selon les parties prenantes ciblées. Ainsi, en substituant les dimensions pragmatique et procédurale de la légitimité à la dimension rationnelle-légale, l'entreprise trouve un moyen de contrôle d'un environnement qui naturellement s'étend, car soumis à des tensions entropiques. Un contrôle qui dès lors devrait être plus instable, la gestion d'intérêts individuels multiples étant plus difficile.

2.3- La tension neguentropique du système de légitimité dans le cadre du développement durable

En 1992, le Sommet de la Terre précise que le développement durable représente la recherche d'un nouvel équilibre entre développement économique, équité sociale et santé écologique ; triptyque repris en particulier par l'OCDE. Le concept est donc bâti sur la notion de compromis entre trois domaines de préoccupation dont l'étendue est transnationale. Le développement durable représente un concept volontairement placé au niveau d'intérêts supérieurs, intéressant tout individu et toute organisation et dépassant les frontières nationales pour aborder les problèmes généraux autant que les difficultés locales. Cette communion des idéaux est avant tout une convergence : l'idée largement propagée et partagée par des organisations sociétales d'abord, économiques ensuite, qu'il n'est plus possible d'utiliser les ressources sociales ou écologiques sans se préoccuper de leur épuisement ni des externalités négatives que leur consommation génère ; la pensée que catastrophes ou conflits seront, dans le cas contraire, nombreux à venir.

²²²<http://www.wbcsd.org>

Le développement durable prétend donc à une portée universelle. Portée soutenue logiquement par des institutions ayant elles-mêmes une dimension transnationale et durable : l'Union Européenne, l'OCDE. Institutions qui toutes ont élaborées des guides et principes directeurs. Des principes qui, s'ils visent à accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable, restent à des niveaux de généralité très élevés et ne constituent pas une obligation susceptible d'être sanctionnée juridiquement²²³. Or les organisations ont besoin de guides d'application plus précis, dont l'objet est à la fois d'apporter la bonne parole aux membres éloignés ou réticents, et de guider plus précisément ces membres vers une mise en œuvre concrète du développement durable. Tel est le rôle du WBCSD, déjà évoqué, ou de la Global Reporting Initiative (GRI). La GRI, indépendante depuis 2002, est composée de représentants d'entreprises, d'organisations du travail, d'ONG de différentes natures, dont la mission est de développer et de propager auprès de toutes organisations des directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale²²⁴. Des institutions à des niveaux plus limités sont également créées : Responsible Care par exemple représente un groupement volontaire d'entreprises du secteur chimique, dont la mission est non seulement d'engager les membres vers une politique d'amélioration continue des activités et de leurs conséquences, mais également vers une promotion du programme prédéfini auprès des autres acteurs du secteur par le biais d'échange d'expérience.

Partant donc d'une conception métaphysique concernant notamment le sens des actions socio-économiques, le développement durable est peu à peu happé par des représentants expressément constitués, dont les membres sont définis à travers une forme de cooptation organisationnelle, à mesure que se développe une réflexion sur ses applications. Cette endogénéisation du développement durable porte aussi bien sur le sens à lui donner que sur son opérationnalisation. L'absence d'une large légitimité légale permet donc le développement d'une diffusion des formes d'interprétation du développement durable les plus directement compatibles avec les mécanismes de marché, et plus spécifiquement, avec les intérêts des principaux acteurs des marchés ; néanmoins, le développement des moyens d'une légitimité pragmatique éclairée, à travers des institutions transnationales reconnues par le plus grand nombre, permet parallèlement de garder une certaine maîtrise sur la construction de sens global et universel du concept de développement durable.

²²³ OCDE, Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, www.ocde.org/daf/investment/guidelines/mnetextf.htm

²²⁴ <http://www.globalreporting.org/>

La régulation du système à travers le mécanisme d'une légitimation pragmatique éclairée est donc originale : par une nécessaire interprétation opérationnelle des principes du développement durable, chaque acteur ou organisation participe à donner corps et donc sens au développement durable. Cela d'autant plus que cette opérationnalisation se pratique souvent par le jeu des échanges d'expérience ou du benchmarking. En participant ainsi à l'interprétation, la pratique et la diffusion de normes d'action et de jugement, chacun aide un corps de doctrines ou l'association représentative à s'institutionnaliser, à devenir des repères collectifs, perçus dès lors extérieurs et conçus comme à suivre. Cette application a été décrite comme soumise à une tension entropique. Pourtant, elle procède de liens d'information étroits entre les organisations (visibles localement sous forme de clubs de développement durable, associations, comités de travail...), donc à une participation locale ou internationale de toutes à un travail d'interprétation et de sens à donner aux concepts de développement.

Ce travail d'interprétation, à la fois individuel et collectif conduit à l'érection de repères collectifs à suivre, repris par des instances visibles (WBCSD, OCDE...) ; repères dès lors considérés comme transcendants, ce qui renforce leur caractère de légitimité. Ce travail de légitimité pragmatique éclairée correspond, pour reprendre les termes de Dupuy, à une mise en extériorité de soi par rapport à soi: il souligne une forme d'autotranscendance, une interprétation du développement durable accompagnée de justifications de toute action selon cette interprétation qui émergent de comportements propres. En cela, la légitimité pragmatique éclairée, dimension prépondérante dans le système de légitimité du développement durable, autorise une évolution dans un relatif équilibre d'un système pourtant soumis à une tension entropique. A l'aide de cette procédure d'autotranscendance, chaque membre par ses actions participe à injecter l'ordre nécessaire à l'équilibre métastable du système. Cette injection et diffusion est permise grâce à la structure du système du développement durable, qui à chaque niveau, local, national ou international, présente des institutions permettant de récupérer et de diffuser l'information générée par les acteurs, souvent membres eux-mêmes de ces institutions.

La faiblesse de la dimension rationnelle-légale de la légitimité, l'importance des dimensions pragmatique radicale et procédurale dans l'application du concept de développement durable tend à faire évoluer le système de référence dans une direction entropique. Celle-ci est néanmoins contenue par la forte présence d'instances représentatives de communautés importantes, participant à donner un sens et des guides d'application du développement durable collectivement reconnus. Sur cette base de tension duale au sein du système de légitimité du développement durable, deux scénarii prospectifs peuvent être avancés.

Le premier est marqué par la prépondérance de la tension entropique au sein du système. Il correspond à un délitement du sens collectif du développement durable, aux dépens d'un sens pragmatique et local, propre aux parties utilisant le concept. A l'aide de la grille d'analyse utilisée, cela revient à une progression des critères de justification appartenant à la légitimité pragmatique radicale et à la légitimité procédurale. Un tel scénario marquerait une instabilité plus grande du système, car chacun y serait juge et partie. Le lieu de production des règles tendrait à se confondre avec leur lieu d'application, local ; la contrainte légitime en sortirait à la fois plus fragile et plus limitée, en ce que son application dépend fortement d'une variété d'interprétations individuelles et collectives. Il est probable en ce cas que le développement durable ne soit plus qu'un effet de mode, abandonné lorsque son aura collective ne sera plus un repère suffisant pour représenter localement un compromis visible avec les parties prenantes de multiples natures susceptibles de rentrer en conflit avec les intérêts de l'équipe managériale. Il sera alors à ranger dans le tiroir des repères collectifs momentanés, à l'instar de concepts tels que l'entreprise citoyenne ou l'entreprise verte.

Quelques signes apparaissent actuellement qui corroborent ce scénario. Il semble qu'au niveau des entreprises, le vocable de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se substitue peu à peu à celui de développement durable. Même si le concept de RSE puise ses racines historiques dans une culture anglo-saxonne et des religions protestante et catholique²²⁵, l'utilisation qui en est faite tend à être locale et acculturée. La Commission européenne considère qu'à travers ce concept, les entreprises contribuent de leur propre initiative à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes. Le Ministère de l'écologie et du développement durable français en déduit que la RSE est donc la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise²²⁶. La responsabilité sociale de l'entreprise représente en ce cas une traduction officialisée de la tendance entropique du système de légitimité du développement durable.

Le second scénario envisageable correspond à une prépondérance de la tension néguentropique au sein du système de légitimité du développement durable. Cette tension se traduit en un effort de stabilisation du système sous un sens collectif du développement durable reconnu par toutes les parties, utilisant des critères de normalisation communs. La concrétisation d'un tel scénario s'opère par l'érection d'institutions reconnues par le plus grand nombre d'acteurs, dont les principes et les normes adoptés concernant le développement durable servent de repères d'action aux entreprises et à leurs parties prenantes. C'est une des

²²⁵Acquier, Gond, « Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen». Toulouse cedex ,FRANCE,2005. p: 25

²²⁶http://w.ecologie.gouv.fr/article.php3id_article=3925

raisons pour lesquelles la progression de la législation par les Etats est demandée par un certain nombre d'ONG. Renforcer la dimension rationnelle-légale, voire la dimension pragmatique éclairée, conduit à accroître les probabilités de bloquer le système dans un équilibre métastable. Ce scénario a également toutes les chances de se voir jouer. D'une part parce qu'un nombre croissant d'acteurs, de nature civique ou économique, au plan national ou international, connaît le concept de développement durable au moins via les médias qui souvent y font référence. Schelling montre alors qu'une inertie importante caractérise les groupes nombreux qui progressivement irradiant, par un effet de halo ou d'imitation, des populations adjacentes, renforçant l'acceptabilité sociale des contraintes. Néanmoins, à la taille d'un système doit s'ajouter son organisation. Prigogine observe que plus l'intégration des diverses parties au sein d'un système est forte, plus les fluctuations (ou perturbations) auront peine à s'amplifier et à s'étendre d'un sous-système à un autre. Dans le cadre du développement durable, l'intégration est particulièrement poussée du fait même de l'importance de la dimension pragmatique éclairée. Cette dimension incite non seulement à développer des instances représentatives d'une forme de pensée, mais également à ce qu'un grand nombre d'acteurs participent directement à ce développement d'une pensée collective. Des représentants d'organisations économiques et civiques sont ainsi présents dans les think tanks que veulent être le WBCSD, la GRI, le comité développement durable de l'OCDE ou de l'ONU, par exemple.

Alors, match nul entre les tensions duales du système de légitimité du développement durable ? Osons une orientation : d'une part, il n'est pas sûr que des institutions formées autour du concept de développement durable soient reconnues par le même nombre d'acteurs lorsqu'elles évoquent la responsabilité de l'entreprise. Le WBCSD tente de tenir compte de l'évolution du concept, notamment en éditant un rapport sur la manière de donner du sens aux affaires grâce à la RSE²²⁷.

Néanmoins, d'autres institutions, ministère ou Commission européenne, exercent en partie un retrait au profit des organisations économiques. D'autre part, l'importance de la dimension pragmatique éclairée dans le système de légitimité incite à l'élaboration d'institutions et de critères normatifs nombreux qui par nature ont une vocation d'universalité. Or peu voit cette vocation concrétisée par la base (l'ensemble des acteurs y faisant référence). Une concurrence larvée mais croissante existe donc entre ces repères collectifs, au risque que les mécanismes de marché les renvoient aux yeux des acteurs à des niveaux plus intéressés mais moins transcendants. A titre d'illustration, la norme AA 1000 de l'ISEA a ainsi

²²⁷ Corporate Social Responsibility : Making Good Business Sense, Richard Holme (Rio Tinto) et Phil Watts (Royal dutch/Shell Group) (dir.) World Business Council for Sustainable Development, January 2000.

l'ambition de structurer le marché de l'audit grâce à l'appui de grands cabinets d'audit, en certifiant notamment les auditeurs externes. La GRI développe un souhait similaire en matière de reporting, avec l'objectif d'établir des critères à partir desquels une organisation peut rendre des comptes et être jugées dans le domaine de la RSE. La norme ISO 26000, actuellement en préparation, rentrera directement en concurrence avec ces dernières, en souhaitant certifier une démarche de développement durable valable aussi bien pour les organisations privées que publiques.

Section II : La créativité et l'engagement du développement durable dans les entreprises.

Le contexte de la globalisation des marchés provoque des turbulences dans l'environnement des entreprises. Déjà fragilisées par des ressources limitées, elles doivent trouver des moyens pour y survivre. Par ailleurs, en favorisant l'interconnexion des marchés, la globalisation supprime les barrières commerciales et encourage la déréglementation des marchés. De ce fait, les entreprises doivent trouver aussi des stratégies pour se démarquer des grandes entreprises comme de leurs concurrentes locales et étrangères. En définitive, l'entreprise se retrouve dans un environnement en complète redéfinition dans lequel la concurrence est vive et vient de partout.

Pour survivre à de telles turbulences plusieurs chercheurs dont Alves et al, Baldwin et Gellatly, Carrier, Cobbenhagen, Nonaka²²⁸ recommandent aux PME d'être plus créatives et développement durable. Cela est nécessaire, car dans un environnement incertain, c'est par la création permanente de nouveaux savoir et savoir-faire transformés rapidement dans de nouvelles technologies et de nouveaux produits, services ou processus qu'une entreprise peut développer et maintenir un avantage concurrentiel. En clair, c'est par la créativité que l'entreprise peut demeurer compétitive. Pour les entreprises, il devient dès lors de plus en plus important de créer. L'entreprise a des atouts naturels en matière de créativité à savoir: sa flexibilité organisationnelle et sa proximité avec le milieu.

1-La créativité dans les entreprises

La définition de la créativité fait difficilement l'objet d'un consensus auprès des chercheurs Alves²²⁹ Pour Carrier, la créativité est un processus au cours duquel l'individu explore et évalue de nouvelles idées²³⁰. Nous remarquons à travers cette définition, l'importance de l'individu dans le processus de créativité. Carrier voit aussi la créativité comme un processus cognitif qui amène un groupe à avoir des idées originales et à générer des combinaisons nouvelles²³¹.

Nous notons ici l'importance du groupe, de l'équipe, ou autrement dit du collectif dans le processus de créativité. Enfin, pour Leonard et Swap, la créativité est un processus qui mène à

²²⁸NONAKA, L.(2001). « L'entreprise créatrice de savoir. Dans Harvard Business Review, Le Knowledge management ». Éditions d'Organisation: Paris. Pp : 36-63

²²⁹ALVES, J., M.J. MARQUES, I. SAUR, P. MARQUES(2007). « Creativity and innovation through Multidisciplinary and multispectral cooperation. Creativity and innovation Management ». Pp : 27-34.

²³⁰CARRIER, C(1997).«De la créativité à l'entrepreneuriat ». QC, Canada: Presses de l'université du Québec». P : 10.

²³¹CARRIER, C(2007). « Management des PME: de la création à la croissance ». Éditions du Renouveau Pédagogique Inc. p : 121.

la proposition et au développement d'idées nouvelles potentiellement utiles pour l'organisation et son milieu²³².

L'utilité de l'idée oblige à tenir compte de la perception de différents acteurs dans l'environnement interne (employés par exemple) et externe (fournisseurs, clients, partenaires, etc.) qui collaborent avec l'organisation.

En tenant compte des principaux concepts identifiés à travers les différentes définitions de la créativité sont présentés dans le tableau 4 (ci-dessous), nous proposons d'utiliser une définition qui les englobe²³³.

Tableau 4: Les principaux concepts mobilisés pour une définition de la créativité

Eléments de définition de la créativité	Principaux concepts
Un processus au cours duquel l'individu explore et évalue de nouvelles idées.	Individu
Un processus amène un groupe à avoir des idées originales et à générer des Collectives combinaisons nouvelles.	Collectif
une idée nouvelle potentiellement utile pour l'organisation	Contexte

Source : Patrick, G. « Le système de légitimité de l'entreprise responsable : délimitations et dynamique ». XVème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS - 14-16 juin 2006, Université de Savoie, Annecy-le-Vieux.

Bessant et Tidd²³⁴ proposent une définition de la créativité qui permet de prendre en compte la perspective de l'individu, du collectif et du contexte dans le processus de créativité. Selon ces derniers, c'est l'individu qui impulse le processus de créativité en produisant les idées, pendant que le groupe ou le collectif favorise la diversité et la richesse des idées qui sont susceptibles de mener à des idées nouvelles. Le contexte dans lequel l'idée nouvelle va être implantée détermine son utilité, c'est-à-dire l'adoption de l'idée par les acteurs du milieu parce qu'elle répond à leurs besoins et pourrait aboutir à des applications commerciales. La créativité est le résultat d'une interaction entre le contexte et l'individu. C'est cette interaction qui permet d'évaluer l'originalité et l'utilité d'une idée en vue de savoir si elle est créative ou pas.

En définitive, l'individu, le collectif et le contexte favorisent la créativité dans l'entreprise. Ces trois principaux concepts sont très présents et importants dans l'entreprise. En effet, en raison de ses ressources limitées, l'entreprise doit mobiliser, selon Carrier, la force créatrice de chacun de ses employés, de ses équipes et des acteurs de son milieu (qui indiquent le contexte).

²³²LEONARD, D. SWAP, W. (1999). «When Sparks Fly: Igniting creativity in groups». Harvard Business School Press. P :129 .

²³³BESSANT, J. TIDD, J(2007). «innovation and entrepreneurship» (1stéd.). John Wiley and Sons,2007, p: 476.

²³⁴Tidd, J., Bessant, J (2005). « Managing innovation integrating technological, market and organizational change»..John Wiley and Sons Ltd. P: 67.

L'entreprise qui réussit à le faire est celles qui savent utiliser leurs atouts, c'est-à-dire la proximité avec le milieu et la flexibilité organisationnelle.

2- Les atouts de l'entreprise

La proximité avec son milieu. L'entreprise est proche de ses employés et de son milieu local et régional. En d'autres termes, il existe une proximité à l'intérieur (ou interne) de l'entreprise en raison de ses liens avec ses employés et une proximité à l'extérieur (ou externe) du fait de ses liens avec les acteurs de son milieu externe.

Avec sa structure simple et peu hiérarchisée et où les rapports sont souvent informels, le dirigeant d'entreprise est proche de ses employés. Cette proximité interne est un élément important dans l'entreprise car : elle facilite le partage des visions et des missions, elle favorise la motivation intrinsèque des employés et la proximité à l'intérieur de l'entreprise permettent aux employés de faire valoir eux mêmes leurs bonnes idées²³⁵.

Cependant, la proximité à l'intérieur de l'entreprise ne suffit pas, car pour créer, le dirigeant a nécessairement besoin d'idées diverses provenant de l'extérieur. C'est pour cela que par la collaboration, le dirigeant d'entreprise va se rapprocher des acteurs qui se trouvent dans son environnement extérieur.

L'entreprise tire aussi des avantages de sa proximité avec ses partenaires extérieurs. Ils affirment que les entreprises sont très proches de leurs milieux local et régional. Pour Carrier, cela leur permet d'accéder à des sources d'informations, de connaître et de comprendre les besoins et les attentes qu'elles transforment rapidement en idées d'affaires.

Julien²³⁶ renchérit en affirmant que le milieu met à la disposition de l'entreprise des ressources de base et permet de relier les acteurs tout en soutenant les occasions favorables et les nouvelles idées.

En définitive, nous pouvons comprendre que les relations que l'entreprise entretient avec son milieu interne et externe grâce à sa proximité, favorisent sa créativité. C'est l'un de ses deux atouts naturels. Son second atout est la flexibilité organisationnelle.

Dans un environnement des affaires où les changements sont rapides, l'entreprise doit savoir adapter sa structure pour profiter efficacement des opportunités. En d'autres termes,

²³⁵CARRIER, C(2007). «Cultiver la créativité et gérer l'innovation dans la PME».Éditions du Nouveau Pédagogique Inc. p:122.

²³⁶JULIEN, P. MARCHESNAY, M(1997). «Économie et stratégie industrielles», Paris, Economica, coll. Économie Poche, P : 78.

l'entreprise doit être flexible. L'entreprise s'éloigne d'une organisation trop rigide et trop contrôlée puisqu'elle est flexible, c'est-à-dire qu'elle présente une structure simple et peu hiérarchisée, où les rapports sont souvent informels. Par exemple dans l'entreprise, la facilité avec laquelle les individus peuvent travailler avec différents groupes à l'intérieur comme à l'extérieur, est un indicateur de sa flexibilité organisationnelle.

La flexibilité organisationnelle permet à l'entreprise de s'adapter rapidement aux changements et de prendre rapidement des décisions. Cela est possible car, sa flexibilité lui permet d'accéder entre autres à des sources d'informations et à des idées. Pour Georgsdottir²³⁷ et al, la survie d'une organisation comme l'entreprise dépend beaucoup de sa capacité à être flexible dans un contexte économique où l'incertitude est quasi-permanente et où la concurrence est toujours plus forte. Bean et Radford affirment pour leur part qu'une organisation trop rigide et contrôlée, avec trop de hiérarchies, c'est-à-dire peu flexible, est un obstacle à la créativité.

La flexibilité favorise aussi les rapports informels et le rapprochement des liens entre les individus ou les groupes à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. En d'autres termes, grâce à sa flexibilité, l'entreprise a la facilité de se rapprocher et de tisser des liens avec ses partenaires. Ainsi, elle peut bénéficier de sources d'informations privilégiées et surtout des idées nécessaires à la créativité. C'est dans ce sens que la flexibilité favoriserait la créativité.

En somme, les entreprises peuvent s'appuyer sur leurs atouts naturels identifiés par la plupart des chercheurs, pour développer leurs capacités créatives. Grâce à leur proximité et à leur flexibilité, les dirigeants d'entreprise peuvent arriver à :

- a) maintenir un bon dosage entre une structure trop hiérarchisée et peu hiérarchisée pour préserver la flexibilité et stimuler la créativité,
 - b) utiliser la collaboration et la coopération pour se rapprocher de ses employés et des partenaires de son milieu dont elle bénéficiera in fine des idées nouvelles, diverses et utiles.
- Par ailleurs, la proximité avec le milieu et la flexibilité organisationnelle dont nous avons discuté permettent aussi la mise en place de pratiques de gestion qui favorisent la créativité dans l'entreprise.

²³⁷GEORGSOTTIR, A. S., LUBART, T ET GETZ(2003). « The role of flexibility in innovation. Dans Larisa V. Shavinina (éd.), The international Handbook of innovation», Amsterdam, S. P: 180.

3- Les pratiques de gestion qui stimulent la créativité

Certaines pratiques de gestion ou organisationnelles dans l'entreprise sont nécessaires à la matérialisation des bonnes idées et stimulent de ce fait la créativité. Parmi ces pratiques organisationnelles, nous retenons les pratiques suivantes proposées par Carrier en raison de leur pertinence dans l'entreprise. Il s'agit de la formation des employés, de la gestion de l'information et le développement des réseaux, des pratiques de veille et d'ouverture sur l'extérieur, du développement d'un milieu de travail stimulant.

3.1- La formation des employés

Parmi les composantes qui favorisent la créativité de l'individu, Amabile met en exergue l'expertise, c'est-à-dire les connaissances, les talents et les expériences. Ces trois éléments s'acquièrent nécessairement par la formation. Selon Carrier²³⁸ la formation contribue surtout à l'amélioration des habiletés créatives des individus dans l'entreprise.

3.2- La gestion de l'information et le développement des réseaux

Selon Carrier²³⁹ de nombreuses études montrent que les dirigeants d'entreprise ont tendance à utiliser des sources d'informations liées à leurs propres réseaux de connaissances ou de collaborateurs. Grâce à ces réseaux, elles ont accès à différents acteurs de leur milieu avec lesquels elles sont en interaction et peuvent avoir des informations privilégiées, et bénéficier de la multiplicité et de la diversité des idées.

C'est certainement pour cette raison entre autres que Julien²⁴⁰ considère la gestion de l'information et le développement des réseaux comme les principaux facteurs qui permettent à l'entreprise de créer puis d'innover.

3.3- Les pratiques de veille et d'ouverture sur l'extérieur

Les dirigeants qui veulent que leurs entreprises restent créatives et innovantes sont sans cesse à l'écoute des besoins et des attentes de leur environnement mais aussi des pratiques de leurs concurrents. D'une part, cela leur permet de tisser des liens directs avec eux et d'accéder à leurs préoccupations. Dès lors, elles doivent rester constamment ouvertes sur l'extérieur, car elles ne peuvent survivre et se développer qu'avec les autres. D'autre part, cela les oblige à

²³⁸CARRIER, C(2007). « Cultiver la créativité et gérer l'innovation dans la PME. Dans Filion J.(dir.), Management des PME: de la création à la croissance, Éditions du Renouveau Pédagogique» Inc. P : 566.

²³⁹CARRIER, C(2007). « Cultiver la créativité et gérer l'innovation dans la PME. Dans Filion J.(dir.), Management des PME: de la création à la croissance, Éditions du Renouveau Pédagogique» Inc. P : 431.

²⁴⁰JULIEN, P.A(2005). « Entrepreneuriat Régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers. » QC, Canada : Presses de l'Université du Québec. P : 386.

rester en état de veille pour pouvoir anticiper les changements dans l'environnement. Pour que la veille et l'ouverture sur l'extérieur favorisent la créativité dans l'entreprise, les informations acquises doivent être traitées et analysées, puis elles doivent circuler et être partagées à tous les acteurs clés dans l'entreprise. Ceux-ci se nourriront de ces informations pour faire émerger collectivement des idées nouvelles au profit de l'entreprise.

3.4- Le développement d'un milieu de travail stimulant

La création et l'entretien d'un cadre de travail stimulant pour les employés leur permet d'avoir le goût et de maintenir la flamme de la créativité. Amabile, Conti, Coon, Lazenby, et Herron²⁴¹ parlent d'évaluer l'environnement de travail pour la créativité ou de mettre en place un environnement de travail qui stimule la créativité. Ce climat propice à la créativité a un impact considérable sur la motivation des employés à générer de nouvelles idées.

En somme, nous pouvons retenir que les entreprises possèdent des atouts naturels en termes de flexibilité organisationnelle et de proximité avec leur milieu. Ces atouts naturels favorisent la mise en œuvre de pratiques de gestion qui stimulent la créativité des individus et des groupes d'individus à l'intérieur de l'entreprise. L'entreprise peut ainsi développer des capacités créatives. Ces atouts sont essentiels dans le processus de créativité et restent importants lors du processus d'innovation. Le processus de créativité étant lié au processus d'innovation, l'entreprise aura certainement besoin de ces atouts pour mieux gérer l'innovation.

4- La gestion du développement durable dans l'entreprise.

Pour gérer le développement durable, les entreprises doivent faire évoluer leur management en y intégrant les variables environnementales et sociales. Pour y arriver, certaines entreprises ont choisi dans une démarche partielle, de faire un compromis entre la dimension économique et la dimension environnementale ou sociale du développement durable. Par exemple, elles utilisent des technologies ou fabriquent des produits moins polluants pour l'environnement ou, optent pour une responsabilité sociale plus accrue. D'autres ont préféré s'orienter vers une approche globale du développement durable, c'est-à-dire rechercher un compromis à la fois entre l'économie, l'environnement et le social. Les entreprises sont aussi concernées par ces enjeux.

Les implications du concept de développement durable ou de la RSE en contexte d'entreprise et, relever les pratiques de gestion que ces entreprises utilisent ou pourraient utiliser en vue d'opérationnaliser ce concept. Tout ceci devrait nous aider à comprendre

²⁴¹Amabile, T., M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. Herron, M., (1996), « Assessing the Work. Environment for Creativity », The Academy of Management Journal, marcielle. P: 37.

comment les entreprises et particulièrement les entreprises gèrent le développement durable: c'est la seconde question sur laquelle porte notre étude.

4.1- Les implications du développement durable dans l'entreprise

4.1.1- Une définition du concept de développement durable

Dans son rapport intitulé notre avenir à tous , la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) ou Commission Brundtland²⁴², définissait le développement durable comme: un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, la direction des investissements et l'orientation du développement technique et des changements institutionnels sont tous compatibles et permettent de satisfaire les besoins et les aspirations de la génération d'aujourd'hui sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs.

Les entreprises dont les entreprises sont concernées par ce processus de changement provoqué par le développement durable en raison de leurs activités qui sont rendues possibles grâce à leurs investissements, leurs technologies et leurs structures organisationnelles qui permettent d'exploiter les ressources naturelles et humaines de façon illimitée. En définitive, le développement durable est un concept à portée protéiforme, c'est-à-dire qui se présente sous différents aspects. En contexte d'entreprise, c'est la notion de responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise qui permet de faire une intégration managériale du développement durable.

La responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise (RSE) se traduit par la volonté de l'organisation, d'une part d'assumer la responsabilité des impacts que ses activités et ses décisions induisent sur la société et l'environnement, et d'autre part, d'en rendre compte.

Dans le même ordre d'idées, pour Pasquero²⁴³, la RSE est l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné. La RSE doit être appréhendée à travers les relations que le dirigeant d'entreprise entretient avec ses employés et avec les partenaires extérieurs dans une optique de long terme. Elle prend donc en compte les parties prenantes internes et externes de l'entreprise.

L'objectif de la RSE²⁴⁴ est de permettre à l'entreprise d'être à la fois compétitive et responsable ou durable et responsable. L'entreprise ou l'entreprise durable (compétitive) et

²⁴²http://www.wikilivres.info/wiki/index.php/Rapport_Brundtland

²⁴³PASQUERO, J(2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: le concept et sa portée ». Dans B.-Turcotte, Marie-France et Salmon, Anne (dir), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. QC, Canada : Presses de l'Université du Québec. P : 112

²⁴⁴D'HUMIERES, P, RIVAI, J, LURIE, E(2005). « Le développement durable: Le management de l'entreprise responsable ». (Dir. Vignoles, S.). Éditions d'organisation: Paris. P : 120.

responsable est une entreprise qui évalue les effets économiques, sociaux, environnementaux de son activité et de ses décisions sur l'ensemble de la société afin d'assurer au mieux son développement. Cette démarche impose des défis aux dirigeants d'entreprise en termes d'équilibre entre les différents intérêts des parties prenantes à ses activités. Pour relever ces défis, les dirigeants d'entreprises doivent d'abord avoir la conviction que cet équilibre est possible, d'où l'importance d'un engagement dans le développement durable.

4.1.2- L'engagement environnemental et social dans le développement durable

Une gestion responsable est nécessaire pour rétablir et maintenir l'équilibre environnemental en vue de préserver l'avenir de nos sociétés: c'est une exigence environnementale. Cette exigence n'est cependant pas en contradiction avec les objectifs de compétitivité des entreprises pour survivre à la globalisation des marchés, car elles peuvent être à la fois compétitive et écologiquement responsables. Pour ce faire, le développement durable propose un compromis entre la prospérité économique et la qualité environnementale, c'est-à-dire la lutte contre la pollution, la protection des écosystèmes et de la biodiversité, la conservation des ressources. Concrètement, certains dirigeants d'entreprises ont joint l'acte à la parole en intégrant dans leur mode de gestion la dimension environnementale du développement durable. Cela se voit par exemple dans le développement :

- De processus industriels ou de production qui visent à limiter les pollutions (limitation des gaz à effet de serres, fabrication de produits biodégradables, etc.),
- De processus de consommation qui visent à réduire les gaspillages (récupération des déchets industriels ou domestiques, sensibilisation pour la consommation de produits écologique,
- D'autres entreprises se sont plutôt positionnées sur la dimension sociale dans leur entreprise pour tenter de faire un compromis entre le social et l'économie et pour justifier leur engagement dans le développement durable.

Le développement durable propose aussi un compromis entre l'économie et le social pour équilibrer et apaiser les liens sociaux entre les hommes. Pour s'assurer que le développement durable propose un triple compromis entre les activités humaines et la protection des écosystèmes, entre les besoins des générations actuelles et futures : il s'agit de l'approche globale du développement durable. Cette approche préconise un nouveau mode de gestion d'entreprise qui se veut durable, puisqu'elle propose à l'entreprise de conjuguer performance et responsabilité pour parvenir à un équilibre économique, environnemental et social. Si elle ne le fait pas, elle courrait à sa perte, car elle risque de détruire la confiance du public, d'éroder sa

réputation et de perdre au final le respect et la loyauté de ses parties prenantes, ce qui finirait par compromettre la rémunération légitime des capitaux prêtés et investis par les actionnaires.

L'entreprise doit donc relever le pari d'intégrer à la fois le triptyque économie-environnement- social dans son mode de gestion. C'est de cette façon qu'elle peut être à la fois compétitive et écologiquement et socialement responsable.

4.1.3- Le triptyque du développement durable dans l'entreprise

Les grandes entreprises, elles ne peuvent pas se détourner du développement durable ou de la RSE. Lapointe et Gendron²⁴⁵ font aussi la même observation. Selon, ces auteurs: les entreprises intégrées aux chaînes de valeur des grandes entreprises devront non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE, mais également d'en rendre compte de façon crédible, au risque d'être écartées au profit de partenaires moins susceptibles de mettre à risque la réputation des grandes entreprises.

En dehors de cet effet d'entraînement qui obligerait les entreprises à s'engager dans le développement durable, les études dont celles de Spence et al et de On doua, Spence, Boubaker-Gherib²⁴⁶ montrent que certains dirigeants s'engagent plutôt volontairement dans le développement durable. Ces dirigeants d'entreprise sont motivés par leurs convictions ou leurs valeurs personnelles. C'est l'un des principaux facteurs qui les encourage à intégrer le triptyque économie-environnement-social dans leur fonctionnement et dans leurs stratégies d'affaires. Certaines entreprises ont choisi de le faire en utilisant des pratiques liées au développement durable en général ou à la RSE en particulier.

4.2- Les pratiques de gestion liées au développement durable

Les entreprises peuvent impliquer différentes parties prenantes à leurs activités ou utiliser des pratiques de RSE. Ces pratiques se présentent comme des pratiques de gestion qui favorisent un triple parce qu'elles permettent à l'entreprise d'atteindre un équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes.

²⁴⁵Lapointe, A. Gendron, C.(2005). « la responsabilité sociale et le developpementdurable » Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, P : 83.

²⁴⁶Rébecca, S. Jean-Marie, C. Cherib, Boubker(2016). « La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en PME : étude conceptuelle de l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique ».. RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Étienne, France. P : 19.

4.2.1- Les pratiques liées à l'implication des parties prenantes

Dontenwill et Reynaud²⁴⁷, puis Labelle, identifient l'approche des parties prenantes comme un outil de gestion permettant de concilier les considérations économiques, environnementales et sociales du développement durable. Pour l'entreprise, intégrer ce modèle de gestion oblige à rechercher un consensus à travers la concertation, le dialogue et la participation. À travers l'implication des parties prenantes, le développement durable se positionne finalement comme une réponse objective au problème de coordination entre l'entreprise et ses parties prenantes dont les relations peuvent être souvent conflictuelles.

Cependant, il semble que le dirigeant d'entreprise joue un rôle central dans la décision d'impliquer ou non des parties prenantes externes. De façon générale, s'il peut les consulter facilement, il aurait un peu plus de difficulté à mettre en œuvre une réelle participation de personnes et d'organisations externes dans les pratiques et la prise de décision. Pour entre autres de perdre le contrôle de son entreprise. Dans l'entreprise, le pouvoir est centralisé au niveau du dirigeant. Lorsque le dirigeant d'entreprise parvient à baisser cette barrière, l'implication des parties prenantes aux activités de l'entreprise pourrait aboutir à des formes de partenariats, d'ententes ou de contrats qui constituent des cadres formels, stables et permanents de concertation, de dialogue et de participation. Ces pratiques sont des moyens d'échanges d'informations, de consultation et de collaboration. Ces moyens permettent de trouver un compromis autour des projets de l'entreprise qui impacteraient sur les parties prenantes concernées. En définitive, il semble que l'implication des parties prenantes soit un outil de consultation, de diagnostic ou de gestion qui permet d'initier une stratégie de développement durable.

D'autres chercheurs dont Capron et Quairel-Lanoizelée, Forest et Le Bas, Pasquero²⁴⁸ proposent la responsabilité sociétale des entreprises comme une autre pratique de gestion qui permet d'apporter des solutions aux préoccupations économiques, sociales et environnementales.

4.2.2- Les pratiques de RSE

La responsabilité sociétale ou la RSE telle que définie précédemment par l'ISO (2008) exige en somme que les valeurs, attitudes et buts organisationnels de l'entreprise soient

²⁴⁷DONTENWILL, E. ET REYNAUD, E.(2005). « Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'un politique de développement durable: étude de cas d'une entreprise de transport urbain ». 14ème Conférence Internationale de management Stratégique, Pays de la Loire, Angers. P : 57.

²⁴⁸DONTENWILL, E. ET REYNAUD, E.(2005). « Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'un politique de développement durable: étude de cas d'une entreprise de transport urbain ». 14ème Conférence Internationale de management Stratégique, Pays de la Loire, Angers. P : 30

conformes avec ceux de son milieu. Cette définition vaut aussi bien pour les grandes entreprises que pour les entreprises. Les travaux de Dion²⁴⁹ précisent que :

A) Les valeurs peuvent être l'intégrité, l'équité, la responsabilité, l'honnêteté, le respect, la vérité, la liberté, la justice;

B) Les attitudes peuvent être la transparence, la confiance, l'innovation, l'ouverture d'esprit, l'objectivité, la prudence;

C) Les buts organisationnels peuvent être l'imputabilité, le travail d'équipe, la rentabilité, l'excellence, la satisfaction des clients, la qualité des biens et services, la réputation corporative.

Une entreprise qui met en pratique ces valeurs, attitudes et buts organisationnels peut être qualifiée l'entreprise qui répond à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires.

L'engagement de l'entreprise dans le développement durable est un facteur incontournable dans la mise en œuvre réussie d'une démarche de développement durable. Cet engagement peut être défensif, réactif, ou proactif, ce sont les modalités d'engagement dans le développement durable. L'engagement dans le développement durable sera défensif lorsque l'entreprise voudra minimiser les risques inhérents à ses activités: par exemple les risques liés à la concurrence et au marché, juridiques, financiers.

Ici, l'entreprise sera motivée par le besoin d'avoir plus de clarté sur les risques et les opportunités qui pourraient se produire si elle s'engage ou non dans le développement durable. Au-delà, de cet engagement défensif, l'entreprise sera réactive au développement durable, si elle recherche une baisse de ses coûts, une fidélisation interne ou une qualité dans ses produits et procès. Ainsi, de façon stratégique, l'entreprise va rechercher la qualité en général. Dans une approche proactive, c'est plutôt la recherche d'avantages concurrentiels, la satisfaction du consommateur, les nouveaux marchés et les innovations qui pourraient motiver le dirigeant d'entreprise à s'engager dans le développement durable pour assurer son développement.

L'insuffisance de ressources, de savoir-faire et d'outils de gestion est identifiée comme l'un des freins à l'engagement des entreprises dans le développement durable. Dans ce cas, on peut supposer que l'entreprise s'engagera dans le développement durable en vue de combler le manque de ressources et de savoir-faire nécessaires pour son développement. Alors les modalités de son engagement et de ses actions s'appuieraient sur des critères réactifs ou proactifs. Cependant, un autre frein à l'engagement des entreprises est la perception qu'ont les dirigeants que leurs activités n'ont que très peu d'impact sur l'environnement du fait qu'elles

²⁴⁹DION, m (2008). « Philanthropie et responsabilité sociale de l'entreprise ». Université de Sherbrooke, canada, P : 190.

seraient petites avec peu ou pas d'activités industrielles dommageables pour l'environnement et les hommes. Ici, les modalités d'engagement et d'action dans le développement durable s'appuieraient moins sur des critères défensifs puisque l'entreprise ne voit pas de risques inhérents à ses activités.

Cependant selon Lapointe et Gendron²⁵⁰, à l'avenir ce seront les pressions ou les risques économiques qui convaincront les entreprises de prendre le virage RSE. Finalement, que l'engagement soit défensif, réactif ou proactif, l'entreprise devrait chercher à formaliser cet engagement dans ses stratégies et ses activités à travers des pratiques de management, si elle veut s'inscrire dans une logique de durabilité et de responsabilité.

L'engagement des entreprises dans le développement durable se manifeste dans les changements structurels ou organisationnels qu'elles opèrent. Ces observations sont confirmées par les résultats des études de Spence et al²⁵¹, qui révèlent que les entreprises, notamment les entreprises les plus engagées, ont inclus les principes du développement durable dans leur plan d'affaires. La présence d'éco-conseillers ou la création de structure interne chargée du développement durable, les codes d'éthique ou les certifications, la publication d'un triple bilan ou d'un rapport de développement durable sont des pratiques de formalisation de l'engagement dans le développement durable ou des pratiques de management.

Tableau 5: Les dix outils du management du développement durable²⁵²

Charte interne	Grille de décision et d'engagement - Discours de marque
Tableau d'impact	Identification des enjeux de DD et des risques courus ou que fait courir l'entreprise
Matrice des indicateurs	Critères sélectionnés à partir de référentiels pour établir le tableau de bord DD
Tableau de bord DD	Consolidation informatique des données
Comité DD	Programme, évalue et stimule
Dispositif d'écoute des parties prenantes	Mode d'écoute et de consultation des parties prenantes qui permet un inventaire à jour des attentes (veille sociétale)
La conduite des programmes internes	Journée annuelle, expression et valorisation interne, formation, progrès accomplis
Evaluation extra-financière	Indicateurs de performance complétant l'information financière
Vitrine, Internet/Intranet interactive	Sollicite et rend compte des avis des publics intéressés (rapport de DD et bonnes pratiques)
Communication sur les partenariats	Présentation ouverte des résultats de partenariats

Source : D'Humières, P, RivaIs, J, Lurie, E. « Le développement durable: Le management de l'entreprise responsable ». Éditions d'organisation: Paris.2005. p 169.

²⁵⁰LAPOINTE, A. GENDRON, C(2004). « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME ». Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Montpellier, France. P : 221.

²⁵¹ Spence, M. « Management des PME : de la création à la croissance ». QC, Canada: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc, Canada, 2007, pp. 415-427

²⁵² D'Humières, P, RivaIs, J, Lurie, E. « Le développement durable: Le management de l'entreprise responsable ». Éditions d'organisation: Paris.2005. p 169.

En somme, pour montrer comment les entreprises gèrent le développement durable, nous avons expliqué ce concept en faisant ressortir les différentes dimensions qui constituent ses piliers à savoir: les dimensions, économique, environnementale et sociale. Les entreprises et notamment les entreprise peuvent intégrer ces dimensions dans leur mode de gestion à travers la RSE, un outil d'intégration managériale du développement durable. Néanmoins, cette démarche de développement durable doit s'appuyer sur l'engagement du dirigeant d'entreprise. Cet engagement se forge à travers les convictions du dirigeant, les motivations des employés et l'influence des acteurs du milieu pour se traduire dans les stratégies, les activités et les actions de l'entreprise. Pour réussir à intégrer le triptyque du développement durable dans leur mode de gestion, les entreprises peuvent utiliser des pratiques d'implication des parties prenantes et des pratiques de RSE qui sont reconnues comme favorisant une démarche globale de développement durable.

4.3- Le modèle théorique de l'engagement des développements durable dans les entreprises

Selon le modèle théorique, l'entreprise qui s'engage dans le développement durable (premier dimension du modèle théorique) va établir des relations avec différentes parties prenantes internes et externes ou les impliquer dans ses processus de décision et de gestion (2ème dimension). Dès lors, la PME pourrait bénéficier de sources d'informations, d'idées, de connaissances, et de solutions, lorsqu'elle implique les parties prenantes. L'implication est comprise ici comme une démarche d'information, de consultation et de collaboration avec diverses parties prenantes. Cette démarche permet de nourrir la créativité de la PME, de favoriser la mixité des perspectives et, finalement de mener à bien des projets d'innovation (3ème dimension) grâce à leur diffusion et leur adoption par le milieu. C'est tout cela le sens du modèle théorique proposé par Labelle dont nous voulons discuter selon les trois dimensions suivantes:

- 1ère dimension du modèle: l'engagement de l'entreprise dans le développement durable,
- 2ème dimension du modèle: l'implication des parties prenantes,
- 3ème dimension du modèle: les parties prenantes comme source de créativité et d'innovation.

4.3.1-Premièredimension du modèle: l'engagement de l'entreprise dans le développement durable

Les entreprises s'engagent activement principalement dans le développement durable en raison de la conviction du dirigeant²⁵³. Par exemple, certains dirigeants sont convaincus qu'ils peuvent poser de petits gestes qui visent à limiter des nuisances par une utilisation judicieuse des ressources internes qui contribuent à protéger l'environnement. D'autres dirigeants croient qu'il est possible de s'engager envers le bien-être de la communauté ou des employés par des actions sociales liées à la philanthropie, la sollicitude envers les employés²⁵⁴. Ces derniers désirent avoir un impact communautaire et social positif. Ils connaissent les principes, le jargon et recherchent des renseignements et des occasions de s'impliquer²⁵⁵.

Rappelons-le, les convictions personnelles du dirigeant d'entreprise restent souvent le point de départ d'un engagement dans le développement durable. Cette conviction pourrait être renforcée ou se concrétiser davantage si les employés se préoccupent du développement durable ou en sont motivés et, si les acteurs externes tels que les clients, les fournisseurs ou la communauté y sont sensibles. Ces deux types de parties prenantes internes et externes peuvent encourager ou influencer le dirigeant d'entreprise à s'engager dans le développement durable et vice-versa.

Les employés peuvent jouer un rôle moteur dans l'engagement de l'entreprise dans le développement durable et encourager le dirigeant à s'y impliquer davantage. C'est pourquoi la plupart des initiatives sociales et environnementales des dirigeants d'entreprise impliquent d'abord les employés. Pour impliquer davantage ses employés dans les actions de développement durable, les dirigeants d'entreprise peuvent par exemple publier un journal interne pour informer leurs employés de leurs actions environnementales et/ou sociales. D'autres peuvent mettre en place des comités qui permettent de réunir et de consulter les employés ou leur syndicat sur des sujets qui concernent l'adoption des meilleures pratiques environnementales et/ou sociales. En définitive, l'utilisation de pratiques de gestion pour motiver les employés sur des sujets en lien avec l'environnement et le social, est de nature à favoriser leur engagement dans le développement durable.

Cependant, il n'y a pas que les employés qu'il faut motiver ou qui peuvent encourager l'entreprise à s'engager. Les parties prenantes externes peuvent aussi influencer l'entreprise. L'influence des parties prenantes externes observent aussi que les parties prenantes

²⁵³ ONDOUA, A(2008). « Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises ». 9ème CIFEPME. Pp : 15-24.

²⁵⁴ PASQUERO, J(2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: le concept et sa portée ».Canada : Presses de l'Université du Québec. P : 126.

²⁵⁵ SPENCE, M(2005). « PME et Développement durable: menace ou opportunité? » École de Gestion, Université d'Ottawa, Document de travail. P : 7.

externes influencent l'engagement des dirigeants d'entreprise dans le développement durable. Cela est possible :

- a) Lorsque les parties prenantes apportent des ressources complémentaires qui favorisent ou sont conditionnées par l'adoption de pratiques environnementales ou sociales par l'entreprise;
- b) Lorsque les clients, les fournisseurs, les organismes sans but lucratif ou l'environnement réglementaire recommandent ou exigent la prise en compte des exigences environnementales et sociales dans la production des biens et services;
- c) Lorsque les dirigeants d'entreprise déjà engagés sont encouragés par l'existence d'une demande captive.

En somme, si l'engagement de l'entreprise dans le développement durable est le point de départ pour l'adoption de pratiques environnementales et sociales, il passe par les convictions personnelles de son dirigeant, par la motivation de ses employés et par l'influence ou l'encouragement des parties prenantes externes. L'entreprise engagée dans le développement durable va chercher à établir des relations avec l'ensemble des parties prenantes.

Tableau 6: principaux éléments avancés pour expliquer l'engagement de l'entreprise dans le DD

Variables qui favorisent l'engagement des PME dans le DD	Actions qui influencent ou encouragent l'engagement de l'entreprise dans le DD	Pratiques de gestion qui favorisent l'engagement de l'entreprise
Convictions personnelles du dirigeant	• Poser des gestes qui protègent l'environnement; • Poser des actions sociales: la philanthropie, la réceptivité sociale, la sollicitude envers les employés, etc.	Pratiques de gestion:
Motivation des employés	• Pratiques de gestion internes pour motiver les employés	- Formation des employés, - Veille et ouverture, - Gestion de l'information
Influence des parties prenantes externes	• Apport de ressources complémentaires qui favorisent ou sont conditionnées par l'adoption de pratiques environnementales et/ou sociales, • Pression des clients, fournisseurs, organismes sans but lucratif ou de l'environnement réglementaire; • Existence d'un marché captif sensible au DD.	- et développement de réseau, - Cadre de travail stimulant. - Dix outils du management du DD

Source : D'Humières, P, RivaIs, J, Lurie, E. « Le développement durable: Le management de l'entreprise responsable ». Éditions d'organisation: Paris.2005. p 190

Grâce à l'implication des parties prenantes dans le développement durable, l'entreprise pourrait acquérir des ressources complémentaires et le savoir-faire nécessaires pour développer des idées et mettre en œuvre des projets d'innovation qui intègrent les impératifs économiques et les exigences environnementales et/ou sociales. La question qui se dégage ici est, comment et pourquoi l'entreprise doit-elle impliquer les parties prenantes dans ses processus de décision et de gestion?

4.3. 2- Deuxième dimension du modèle: l'implication des parties prenantes

Dans ce sens, les entreprises doivent mettre en place les trois volets du continuum d'interactions entre les parties prenantes que sont l'information, la consultation et la collaboration.

Très souvent, l'information et la consultation se feraient d'abord dans le sens de l'entreprise vers ses parties prenantes. La collaboration est un pas de plus vers l'établissement de relations avec les parties prenantes, car elle se fait dans les deux sens. Elle va donc au-delà de la recherche de l'information et de la consultation. Ce serait déjà l'une des différences entre la collaboration et, l'information et la consultation :

• L'information

Julien²⁵⁶ montrait déjà l'importance de la gestion de l'information dans l'établissement de liens entre parties prenantes. D'une part, l'information permet à l'entreprise de rester au courant des changements dans les besoins et les demandes du marché. Elle doit donc rester de façon permanente en lien avec les parties prenantes pour être capable de répondre à leurs exigences. D'autre part, l'information permet de renforcer la confiance, l'autonomie, la loyauté et l'honnêteté entre parties prenantes qui, elles, sont nécessaires à la coopération et par conséquent à l'acquisition d'informations en lien avec des pratiques de développement durable. Nous comprenons donc l'importance de l'information dans l'établissement de relations entre parties prenantes.

La veille et l'ouverture sur l'extérieur sont quelques pratiques organisationnelles à la portée de l'entreprise. Elles peuvent faciliter l'accès à l'information et lui permettre surtout de rester dans une boucle d'informations continue.

• La consultation

La consultation démontre de la part de l'entreprise une volonté de recueillir et de comprendre les opinions des parties prenantes sur des projets, des problèmes à résoudre, ou sur des situations complexes, c'est-à-dire des situations qui exigent une meilleure connaissance du contexte.

C'est aussi un moyen pour l'entreprise de vérifier la réceptivité que ses actions ou ses activités de développement durable auront auprès des parties prenantes. Par la consultation, le dirigeant d'entreprise va rechercher des conseils, des réponses, des idées, et des solutions qu'il serait difficile d'obtenir autrement, quand ce sont les parties prenantes qui sont mieux placées

²⁵⁶Gouvernement du Canada, « Responsabilité sociale des entreprises: Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes ». Éd. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006, p : 69

pour les lui fournir. Lorsque l'entreprise et ses parties prenantes se consultent avant d'agir, elles vont s'entendre pour agir ensemble ou décider après réflexion. Cette démarche contribuerait à favoriser le succès des actions de développement durable de l'entreprise.

• La collaboration

Selon van Kleef et Roome²⁵⁷, la collaboration entre différents acteurs est nécessaire pour résoudre des problèmes, produire des savoirs, ou mener des actions communes en rapport avec le développement durable. En effet, la collaboration est importante parce qu'elle favorise l'implication d'une diversité d'acteurs économiques, environnementaux et sociaux qui aident à identifier et préciser les problèmes et, à trouver très souvent des solutions diverses et nouvelles. Dans le cas de la mise en œuvre d'actions communes, la collaboration facilite l'implantation de changements radicaux puisque les parties prenantes impliquées y auront consenti et participé durant tout le processus. Lorsque l'entreprise collabore avec des parties prenantes et vice-versa, elles s'associent ou apportent mutuellement une aide, un appui, un concours ou, en somme, des ressources et savoir-faire. Entreprise et parties prenantes acceptent de cheminer ensemble durant au moins un moment, quand elles décident de collaborer. Cela se traduit très souvent dans un cadre de partenariats, d'ententes qui viennent formaliser et renforcer les relations que l'entreprise et ses parties prenantes ont décidé d'établir.

En définitive, on constate que par la mise en place d'un cadre d'information, de consultation et de collaboration, les entreprises qui s'engagent dans le développement durable peuvent établir des relations avec les parties prenantes. Au-delà des liens à établir, l'implication des parties prenantes apporte des bénéfices à l'entreprise. Principalement la formation d'un capital social, la réduction des risques et la stimulation de la créativité et de l'innovation sont quelques raisons évoquées par ConferenceBoard of Canada (2002) et Gouvernement du Canada (2006) pour justifier l'implication des parties prenantes dans la gestion du développement durable. Cela est une bonne nouvelle pour les entreprises qui veulent s'engager dans le développement durable, car les parties prenantes sont des sources de créativité et d'innovation et, apportent des bénéfices.

4.3. 3- Troisième dimension du modèle: Les parties prenantes comme sources de créativité

Nous avons montré que l'engagement des entreprises dans le développement durable favorisait l'implication des parties prenantes économiques, environnementales et sociales. Nous

²⁵⁷VAN KLEEF, J. A. G. ET ROOME, N (2005). « Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda ». Journal of Cleaner Production, P :9.

voulons montrer dans cette troisième dimension les bienfaits de l'implication de différentes parties prenantes pour l'entreprise et la stimulation de la créativité favorisant l'innovation. Nous voulons l'aborder en trois points tels quels sont mentionnés par Yvon Pesqueux, Robert Freeman²⁵⁸:

- Les bénéfices apportés par les parties prenantes,
- Les parties prenantes comme source de créativité,
- Le lien entre les parties prenantes et l'innovation.

Les bénéfices apportés par les parties prenantes : le capital social aide chaque partie prenante à obtenir des ressources complémentaires pour mener à bien ses projets. La formation du capital social penné, l'amélioration de l'accès à l'information, une plus grande influence, le respect des normes du groupe, et le bénéfice du doute en cas de problème inattendu. Par ailleurs, l'implication des parties prenantes favorise la réduction des risques, car elle penné à l'entreprise de réagir rapidement aux préoccupations des acteurs du marché, avant qu'elles s'aggravent²⁵⁹.

Par les ressources et le savoir-faire que les parties prenantes apportent, l'entreprise peut aussi obtenir la garantie que ses projets d'innovation seront bien menés et adoptés par les acteurs du milieu. La formation des employés, la gestion de l'information, la veille ont été précédemment identifiées comme quelques unes des pratiques de gestion qui peuvent être utilisées par l'entreprise. Ces pratiques permettent à l'entreprise d'acquérir les ressources et le savoir-faire nécessaires pour minimiser les risques inhérents à l'innovation. Dans le même temps, elles permettent à l'entreprise d'avoir accès à des sources de créativité et d'innovation. Les parties prenantes comme source de créativité: selon Alves²⁶⁰, La combinaison d'esprits, de styles de travail et d'intérêts différents constitue un terreau fertile pour la créativité. En d'autres termes en regroupant des individus provenant de divers milieux ou ayant des expertises multiples, les connaissances, les expériences, les savoirs, les logiques d'actions, peuvent être combinés et de meilleures idées peuvent être générées. Cela peut se produire aussi, lorsque l'entreprise engagée dans le développement durable réussit à impliquer les parties prenantes économiques, environnementales et sociales pour acquérir et développer des idées.

²⁵⁸Yvon Pesqueux, Robert E(2017). « Freeman. « la théorie des parties prenantes en question ». Master. France. P : 45.

²⁵⁹ Gouvernement du Canada, « Responsabilité sociale des entreprises: Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes ». Éd. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006, P : 71.

²⁶⁰ALVES, J., M.J. MARQUES, I. SAUR ET P. MARQUES(2007) , « Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation». Creativity and innovation Management. i6(1). Pp: 27-34.

La diversité des parties prenantes peut favoriser une diversité des idées. Mieux encore, pour Sonnenschein²⁶¹ c'est la diversité qui apporte des différences dans les styles, dans la manière de regarder et de faire les choses qui peuvent aider les organisations à faire plus que ce qu'elles ont toujours rêvé. La diversité peut aider les organisations à créer des produits et des services nouveaux et plus innovants, à mieux répondre aux besoins de leurs clients et à en faire plus pour la communauté à laquelle elles appartiennent et qu'elles servent. La diversité est synonyme de différences, et les différences créent des défis, mais les différences ouvrent également des opportunités.

Pour van Kleef et Room²⁶², les acteurs internes et externes à l'entreprise, qui ne partagent pas les cultures, les intérêts et les perspectives et ne se connaissent pas, créent la tension créative et garantissent des contributions environnementales et sociales qui permettent le développement des connaissances et la formation de nouvelles innovations.

Cependant, l'innovation c'est la diversité des idées ou de l'esprit qui est plus importante, car sans elle, les combinaisons entre des perspectives différentes deviennent impossibles. Cette combinaison des perspectives ou mixité des perspectives permet de confronter les idées diverses pour faire jaillir des idées nouvelles et utiles.

En collaborant avec des parties prenantes aux intérêts divergents, la PME se force à considérer des points de vue alternatifs, à penser autrement. Cette autre démarche associée au processus de créativité dans une logique de développement durable, permet de trouver des idées et des solutions nouvelles qui ne peuvent qu'intégrer les exigences économiques, environnementales et sociales. Cependant pour y arriver, il faudrait que la collaboration de la PME avec les parties prenantes aboutisse à un compromis, c'est-à-dire que les intérêts divergents doivent trouver un point de convergence qui satisfasse l'ensemble des acteurs. C'est pour cela que la combinaison ou la mixité des perspectives est nécessaire pour générer une ou des idées à la fois nouvelles et consensuelles.

L'implication des parties prenantes permet enfin de stimuler l'innovation car, elle peut favoriser le flux de l'information, permettre de repérer les possibilités d'affaires et engendrer des idées²⁶³. Encore une fois, la gestion de l'information et le développement des réseaux, la veille et l'ouverture sur l'extérieur, un cadre de travail stimulant, sont des pratiques que peut mettre en place l'entreprise pour stimuler l'innovation. En définitive, plusieurs chercheurs observent que les parties prenantes sont des sources de créativité. Cependant, elles sont aussi

²⁶¹VAN KLEEF, J. ROOME, N. 1(2005). « Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda». *Journal of Cleaner Production*, 15. P: 44.

²⁶²VAN KLEEF, J. ROOME, N. 1(2005). « Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda». *Journal of Cleaner Production*, 15. P:44.

²⁶³ Gouvernement du Canada, 2006. « Responsabilité sociale des entreprises: Guide de mise en œuvre l'intention des entreprises canadiennes». Éd. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. P:71

des facilitateurs d'innovations parce qu'elles apportent à l'entreprise des ressources internes et externes qui lui permettent de mettre en œuvre des idées, c'est-à-dire de les transformer en produits, services ou solutions et de les commercialiser sur le marché.

Le lien entre les parties prenantes et l'innovation (durable): Pour Bos-Brouwers²⁶⁴, l'innovation durable peut se définir comme l'innovation dans lesquelles le renouvellement ou l'amélioration de produits, services, processus technologiques ou organisationnels permet non seulement d'améliorer la performance économique, mais également la performance environnementale et sociale, à court et à long terme. En d'autres termes, le concept d'innovation durable doit être compris comme une innovation qui marie au moins deux dimensions du développement durable : par exemple la dimension économique et la dimension environnementale ou sociale. L'entreprise doit viser à la fois les performances économique et environnementale ou sociale. Pour le même auteur, cette conception de l'innovation durable intègre l'approche des parties prenantes. Selon Ayuso²⁶⁵ et al les études qui ont tenté de faire un lien entre les parties prenantes et l'innovation durable sont rares et de surcroît dans l'entreprise. D'ailleurs, ils reconnaissent que bien, que la nécessité d'être ouvert aux sources externes de connaissances et de compétences semble aller de soi, il y a eu très peu de recherches sur la pertinence du dialogue des parties prenantes pour une innovation durable, et seules quelques expériences pratiques ont été documentées et commentées jusqu'à présent.

Néanmoins, les études d'Ayuso et al, de ConferenceBoard of Canada, de van Kleef et Roome²⁶⁶ se sont intéressées au lien entre l'innovation et les parties prenantes dans le domaine du développement durable. Leurs travaux démontrent que l'implication des parties prenantes économiques, environnementales et sociales stimule la créativité et favorise l'innovation durable. Ces études généralement basées sur des cas d'entreprises apportent la preuve qu'un lien est possible entre l'implication des parties prenantes et l'innovation (durable) dans l'entreprise.

L'établissement de relations avec leurs employés et leurs clients, sur la base d'un cadre formel d'information, de consultation et de collaboration, a facilité l'accès et le transfert des informations, des idées, et des connaissances. Celles-ci ont permis à ces entreprises de générer des innovations qui répondaient principalement aux besoins et aux préoccupations des

²⁶⁴BOS-BROUWERS, H. E(2009). «Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice». Business Strategy and the Environment. P : 3.

²⁶⁵AYUSO, S. RODRIGUEZ, M. A. RICART, J. E(2006).« Responsible competitiveness at the micro level of the firm. Using stakeholder dialogue as a source of new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation». Corporate Governance. P: 476 .

²⁶⁶AYUSO, S. RODRIGUEZ, M. A. RICART, J. E(2006).« Responsible competitiveness at the micro level of the firm. Using stakeholder dialogue as a source of new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation». Corporate Governance. P: 476.

employés et des clients tout en intégrant les exigences économiques, environnementales et sociales: des innovations durables.

La Conférence Board du Canada²⁶⁷ a aussi apporté une importante contribution pour expliquer le lien entre les parties prenantes et l'innovation durable. Leurs travaux montrent comment l'implication des parties prenantes a facilité l'innovation dans une entreprise canadienne. Selon le modèle proposé par la Conférence Board du Canada, les parties prenantes constituent des sources externes permettant de générer des informations, des idées et des connaissances qui parviennent par des pratiques de gestion à être transformées en innovation.

En définitive, la combinaison des trois dimensions du modèle théorique que nous venons de présenter semble démontrer que l'engagement dans le développement durable améliore les capacités d'innovation des entreprises. Celles-ci peuvent produire des innovations durables en intégrant les exigences économiques, environnementales et sociales imposées par le développement durable ou la RSE, dans leur mode de gestion. Au-delà de ces innovations, l'engagement dans le développement durable peut aussi avoir des retombées positives sur l'entreprise.

4.4- Les retombées de l'engagement dans le développement durable

Plusieurs études dont celles de CBSR²⁶⁸, de Lapointe et Gendron, de Spence, confirment que les dirigeants d'entreprise s'engagent souvent dans le développement durable pour leurs convictions personnelles et non parce qu'ils escomptaient des bénéfices économiques de cette action. Cela n'empêche tout de même pas de noter que leur engagement dans le développement durable finit par produire des retombées positives qui sont présentées comme des bénéfices intangibles et tangibles de la RSE.

Plus tôt, l'acquisition de ressources et de savoir-faire, notamment dans le domaine du développement durable, la réduction des risques et la stimulation de l'innovation ont été évoqués par le Conference Board du Canada et le Gouvernement du Canada comme quelques bénéfices apportés par l'engagement dans le développement durable. Outre ces bénéfices intangibles, les travaux du CBSR²⁶⁹ présentent l'amélioration de la réputation et de l'image de l'entreprise, l'amélioration des relations avec les employés et de leur moral, comme d'autres bénéfices escomptés de la RSE pour l'entreprise. Bien que les bénéfices tangibles comme l'amélioration de la position concurrentielle, de la rentabilité, de la croissance de l'entreprise, et la réduction des coûts d'opération aient été évoqués comme des retombées positives pour les

²⁶⁷ Ibid. P:481.

²⁶⁸ LAPOINTE, A. ET GENDRON, C(2004). « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME » Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Montpellier, France. p : 8.

²⁶⁹ Ibid. P :10.

grandes entreprises, il se pourrait qu'elles puissent être dans une certaine mesure une réalité dans le cas de l'entreprise.

En somme, nous pouvons retenir que les parties prenantes internes et externes de l'entreprise apportent respectivement des ressources internes et des ressources externes à l'entreprise. L'entreprise engagée dans le développement durable implique les parties prenantes qui lui procurent des ressources et du savoir-faire dans le développement durable. De plus, les parties prenantes sont aussi des sources de créativité et d'innovation pour l'entreprise. Le ConferenceBoard du Canada²⁷⁰ est allé plus loin dans ses travaux en montrant que la responsabilité sociale des entreprises ou le développement durable peut être lié à l'innovation. Ayuso et al affirment tout simplement que sustainable development will not happen without innovation. Pour Labelle l'engagement des dirigeants d'entreprise dans le développement durable améliore leurs capacités d'innovation. Mieux encore, l'engagement dans le développement durable finit par produire au-delà des innovations des retombées positives.

Dans ce chapitre, notre objectif était d'expliquer le modèle théorique proposé par Labelle. Nous avons voulu montrer que l'engagement des dirigeants d'entreprise dans le développement durable nécessite l'implication des parties prenantes économiques, environnementales et sociales. Les entreprises résolument engagées dans le développement durable vont impliquer ces parties prenantes par le partage de l'information, la consultation et la collaboration.

Cette démarche va leur permettre d'acquérir les ressources et le savoir-faire dans le domaine du développement durable (deuxième dimension du modèle). Or, l'implication de multiples et diverses parties prenantes pour résoudre un problème, acquérir des savoirs et savoir-faire, mener des actions communes ou mieux connaître une situation donnée, favorisent la combinaison de diverses pensées, idées, expériences, nécessaires pour stimuler la créativité et faciliter l'innovation dans l'entreprise (3ème dimension du modèle). Finalement nous retiendrons que, lorsque l'entreprise est en interaction avec des parties prenantes représentant l'une ou l'autre des trois dimensions du développement durable, elle ne peut qu'adopter une démarche de compromis. C'est du choc des interactions et des idées entre ces différentes parties prenantes que les idées nouvelles et consensuelles peuvent émerger pour une innovation durable, c'est-à-dire des produits ou services innovants qui satisfont les impératifs économiques et les exigences environnementales et sociales. Cela est possible en contexte d'entreprise, car cette dernière a des atouts naturels (en dehors des obstacles naturels comme la centralisation de l'information et de la décision au niveau du dirigeant) qui la prédisposent à la recherche de l'information, à la consultation et à la collaboration avec différentes parties prenantes. En

²⁷⁰AYUSO, S., RODRIGUEZ, M. A. ET RICART, J. E.(2006). « Responsible competitiveness at the micro level of the firm». Using stakeholder dialogue as a source of new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. Corporate Governance. P:475.

définitive, l'engagement de l'entreprise dans le développement durable peut stimuler sa créativité et améliorer ses capacités d'innovation.

Section III : Les préoccupations et stratégies environnementales au sein des entreprises

Si, traditionnellement, la maximisation du profit est considérée comme l'objectif ultime de l'activité de toute entreprise, aujourd'hui les managers déclinent plusieurs autres objectifs à l'entreprise : profit plutôt à long terme qu'à court terme, rémunération des actionnaires, image de marque, croissance de l'entreprise et respect de l'environnement. A cet égard, l'engagement dans un processus d'intégration de l'environnement est souvent motivé par des enjeux. L'identification de ces enjeux consiste à identifier, d'une part les gains que peut apporter à l'entreprise une meilleure prise en compte de l'environnement et d'autre part, les risques que fait courir à l'entreprise la non prise en compte de l'environnement.

Dans cette section, nous répondrons à la question suivante : quels sont les motivations et enjeux qui poussent les entreprises à intégrer la dimension environnementale dans son système de gestion ? Et quelles sont en les stratégies environnementales qui en découlent?

La réponse à cette question nous conduit à présenter quelques écrits permettant d'identifier dans un premier temps, les facteurs qui motivent les entreprises à se préoccuper de plus en plus de l'environnement. Ensuite, dans un second temps, nous parlerons de quelques comportements des entreprises envers l'environnement. Enfin, nous présenterons quelques stratégies environnementales montrant le comportement des entreprises envers la dimension environnementale.

1-L'entreprise et les incertitudes environnementales

Les incertitudes environnementales peuvent être liées à l'activité de l'entreprise, à ses outputs (produits) ou bien aux pressions externes.

L'activité de l'entreprise est une des principales sources de la dégradation de l'environnement naturel. De ce fait, chaque entreprise doit détecter et évaluer ses risques environnementaux afin de pouvoir les réduire. Ces risques peuvent être de nombre de trois : ceux qui sont liés à la production, ceux liés aux produits de l'entreprise et ceux liés aux incertitudes environnementales externes de l'entreprise.

Les risques liés à la production : Les risques environnementaux inhérents à la production apparaissent à tous les stades de celle-ci que ce soit en amont au niveau des approvisionnements (achat de matières premières dont les emballages ne sont pas biodégradables, par exemple), ou au cours de la production du fait de la technique utilisée, ou

encore au niveau du résultat obtenu (produit ne respectant pas l'environnement).

Les effets de la consommation irrationnelle des matières : La consommation excessive des matières premières tels que le pétrole, le gaz, l'eau, le bois, etc. Engendrent l'épuisement des ressources naturelles et la déforestation et contribuent à la dégradation environnementale de manière importante et pratiquement irréversible.

Les effets de la production et la consommation d'énergie : La production et la consommation d'énergie entraînent des rejets dans l'atmosphère : gaz carbonique (CO₂) qui contribue à l'effet de serre. Les rejets peuvent être quotidiennes ou accidentels telles les catastrophes de Bhopal en Inde, de Seveso en Italie, la pollution du Rhin par Sandoz en Suisse ou plus récemment celle de la pollution nucléaire à Fukushima au Japon.

Les résultats de la production : Ils constituent les biens que nous consommons mais aussi les déchets. Le problème des déchets ne concerne pas uniquement les gros producteurs. Chaque activité industrielle, commerciale ou de services génère des déchets qui posent problème dans la collecte, le traitement et l'enfouissement.

Les risques liés aux produits : Les risques environnementaux ne sont pas seulement dus à la fabrication mais intègrent aussi les produits eux-mêmes. Les effets d'utilisation de quelques produits ainsi que leur élimination préoccupent d'une manière importante les producteurs et les écologistes.

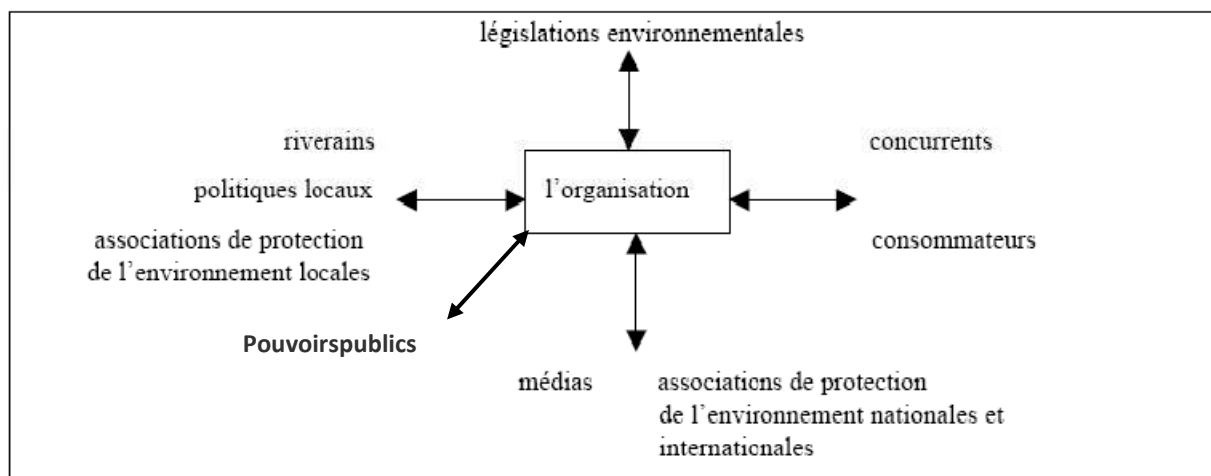
Les effets de l'utilisation des produits ; Quelques produits occasionnent des atteintes à l'environnement. Nous pouvons citer comme exemple : les rejets automobiles (CO₂ et plomb), les aérosols dont le gaz propulseur était le CFC (Chlorofluorocarbène) qui contribuent au « trou » dans la couche d'ozone (gaz remplacé par du butane ou du propane) ou les systèmes de réfrigération (climatiseur, réfrigérateur où le fluide frigorigène est à base de CFC).

L'élimination des produits usagés : Le devenir des produits usagers ainsi que leur élimination posent un grand dilemme environnemental : que faire des produits toxiques (piles contenant du mercure...) ou même non toxiques surtout que la consommation est de plus en plus grandissante et les décharges ne sont pas infiniment extensibles?

Les pressions liées à l'environnement externe de l'entreprise : L'environnement externe d'une entreprise peut être défini comme l'ensemble des facteurs ou variables, localisés hors des frontières de l'organisation, qui pèsent sur les problèmes qu'elle rencontre et sur les comportements qu'elle envisage de développer. On peut parler d'un champ de forces, de l'ensemble des milieux dans lesquels l'organisation est insérée et dont émanent des contraintes et des incitations. Les pressions environnementales peuvent varier d'une activité à une autre (de

l'agro-alimentaire par exemple à l'industrie lourde) et d'une région à une autre (pays développés et pays en développement, par exemple). La figure ci-dessous présente les acteurs les plus décisifs pesant sur l'entreprise en termes de protection environnementale.

Graphique 3: Acteurs constitutifs de l'incertitude et pressions environnementales



Source : MARQUET-PONDEVILLE, 2003.

Les pouvoirs publics : les premiers facteurs qui présentent le plus de poids sur l'entreprise sont les pouvoirs publics. Ces derniers obligent les entreprises à respecter le principe de pollueur-payeur: celui qui pollue paie les dommages qu'il occasionne. Ceci paraît logique, mais il est parfois difficile d'identifier le pollueur, donc pour décourager ou limiter les comportements polluants, les pouvoirs publics utilisent une autre méthode plus facile et plus génératrice de ressources, celle des normes et des taxes environnementales.

- **les taxes** : appelées aussi éco-taxes, elles font supporter au producteur un surcoût qui est supposé inclure le coût de ses propres rejets ou de sa pollution.
L'écotaxe permet d'internaliser les coûts de pollution ou de dépollution pour que le producteur investisse dans des procédés anti-polluants et ne paie plus la taxe. Il existe deux types de taxes :
- **les taxes incitatives** : d'un niveau suffisamment élevé pour atteindre leurs objectifs, elles incitent à la dépollution et au progrès technique;
- **les taxes redistributives** : leur défaut d'incitation est pallié par leur fonction génératrice de revenus réaffectés à des programmes de lutte contre les pollutions.

Si la tendance dans les pays industrialisés est de progresser rapidement vers la tarification des ressources et les taxes incitatives (véritables mécanismes de marché) dans une optique de gestion de l'environnement à long terme, il est admis que les pays en développement et les pays émergents aient recours à des taxes redistributives pour mettre en place des systèmes de

financement, d'autant qu'une politique de rattrapage des pollutions accumulées s'avère urgente. Comment se présente la situation en Algérie ? Quelques éléments de réponse à cette question trouveront place dans le chapitre consacré à l'environnement écologique en Algérie.

Les normes : l'Etat, en édictant des normes, impose aux acteurs économiques de respecter certaines règles au nom de l'intérêt collectif. Les règles sont d'autant plus efficaces qu'elles ont été élaborées après une concertation internationale pour éviter le risque de concurrence déloyale. Les normes antipollution concernent tous les actes de la vie économique : normes antibruit, normes de rejets, normes de produits, etc.

Les législations environnementales : parmi les variables écologiques qui composent l'environnement externe d'une organisation, les législations environnementales jouent un rôle très important. L'incertitude liée à ce facteur peut être définie comme la tendance des réglementations environnementales à proliférer sans que l'organisation ne puisse évaluer avec certitude les implications possibles de ces changements et l'évolution de ces législations.

Les concurrents et les consommateurs : selon BOIRAL²⁷¹, le facteur marché forme une variable centrale de l'environnement écologique et ce, à travers les consommateurs et les concurrents:

- **Les consommateurs :** l'incertitude liée à ce facteur provient du fait que les demandes et les attentes des consommateurs pour des produits respectueux de l'environnement augmentent et la relation fournisseur-client permet au client de demander une gestion responsable de l'environnement.

- **Les concurrents :** qui tendent aussi à adopter des pratiques de gestion environnementale, tel est le cas par exemple du marketing vert promouvant ainsi les produits verts qui par définition, sont conçus tout en respectant l'environnement.

- **Les riverains :** les riverains sont un quatrième facteur qui influe les décisions d'une entreprise. L'incertitude liée à la pression des riverains peut notamment se traduire par une pression des politiques et des groupes environnementaux locaux sur les pratiques de l'entreprise.

Les médias et les groupes de pression environnementaux nationaux ou internationaux: d'autres groupes de pression peuvent intervenir au sein de l'environnement écologique de l'organisation, les médias et les groupes de pression environnementaux nationaux ou internationaux forment le cinquième facteur. L'incertitude liée à ce facteur se traduit par le risque de nuire à l'image de l'entreprise.

²⁷¹ BOIRAL O. et JOLLY D. « Stratégie, compétitivité et écologie », Revue Française de Gestion, juin-juillet, 1992.

Les risques écologiques et les pressions externes qui pèsent sur les entreprises font que ces dernières se trouvent dans des situations divergentes entre intégrer ou pas les questions environnementales dans leur gestion courante. Nous verrons dans le point suivant quelles sont les motivations qui poussent les entreprises à intégrer la dimension environnementale.

2- Enjeux et motivations de l'intégration environnementale

La prise en compte de l'écologie par les entreprises est analysée par BOIRAL comme un mouvement d'interpénétration de trois grandes visions de l'environnement naturel : la vision économique classique, la vision sociétale et la vision intégrée²⁷².

La vision économique classique considère la nature comme une ressource illimitée dans laquelle il est possible de puiser sans retenue. Par ailleurs, elle estime que la nature a les moyens de se régénérer toute seule. Cette perception a dominé jusque dans les années 1960.

La vision sociétale repose sur la prise en compte des pressions externes relatives à l'environnement. Actuellement c'est le mode de gestion qui est choisi prioritairement par les entreprises.

La vision intégrée implique l'incorporation de réflexes écologiques à toutes les fonctions de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie de long terme.

Les deux dernières visions : sociétale et intégrée prônent toutes deux l'incorporation de la dimension environnementale au sein des entreprises. Quelles sont réellement les motivations qui poussent ces dernières à adopter cette démarche ?

Selon ATIL²⁷³, les facteurs qui motivent les entreprises à intégrer l'axe environnemental dans leur gestion peuvent être regroupés en deux grandes catégories : réglementaires et économique - managériales. PERSONNE²⁷⁴, de son côté, ajoute un troisième type de motivations, ce sont les motivations et enjeux stratégiques, il a apporté aussi un plus à sa classification en accordant chaque type de motivation à un type d'objectif.

2.1- Les motivations et enjeux réglementaires

Ces motivations concernent la conformité de l'entreprise à l'ensemble des lois et des règles obligatoires qui permettent la régulation de la relation de l'entreprise avec son milieu

²⁷² BOIRAL, O(1993). « Entreprise et environnement naturel, vers une nouvelle alliance », Direction et gestion des entreprises, N° 144, Québec. P : 23.

²⁷³ ATIL, A(2008). « La responsabilité environnementale dans la PME algérienne : Vers une analyse typologique des enjeux et des freins d'intégration », l'ESDES, LYON. Evaluation des performan.

²⁷⁴ PERSONNE, M(1998). « Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : ces environnementales ». Thèse de doctorat en Sciences et techniques du déchet, Saint- Etienne, Ecole Nationale Supérieure des Mines, France.

naturel et économique. Elles sont aussi liées aux actions de mise en conformité à des solutions apportées à des problèmes environnementaux (matières ou produits dangereux, déchets, nuisances, pollution, accident de travail ...). Selon PERSONNE²⁷⁵, ce type d'enjeux correspond à l'objectif vital de l'entreprise, celui d'exister.

2.2- Les motivations et enjeux économique-managériaux

Ils consistent pour l'entreprise, d'une part à toute possibilité qui lui permet d'optimiser les coûts associés à l'intégration des préoccupations environnementales. Ces possibilités se traduisent par une réduction des charges financières ou la perception de subventions. D'autre part, à anticiper les pressions des consommateurs, des concurrents et des syndicats. Ces motivations sont associées aussi à la pression sociétale croissante en termes de respect de l'environnement, de niveau de qualité de vie et des questions de santé publique. Pour l'entreprise, ce type d'enjeux correspond à son principal objectif économique, qui est celui de faire des profits.

2.3- Les motivations et les enjeux stratégiques

Toute démarche ou action permettant de conforter la position concurrentielle de l'entreprise, d'améliorer son image et de gagner des parts de marché. Ces enjeux correspondent à l'ensemble des objectifs permettant à l'entreprise de se développer.

En effet, même si ces motivations régissent l'incorporation de l'environnement au sein d'une entreprise il existe plusieurs facteurs qui peuvent bloquer ou ralentir cette intégration :

- Freins d'intégration environnementale

Les freins qui peuvent ralentir ou empêcher l'intégration de l'environnement sont soit de nature externe, soit de nature interne à l'entreprise.

- **Les freins externes** : les freins externes peuvent se regrouper en trois catégories : La pression des consommateurs : conscients des problèmes que peut causer la dégradation de l'environnement due aux produits qu'ils consomment d'une part, et des pollutions industrielles d'autre part, les consommateurs peuvent influencer l'entreprise jusqu'à ce qu'elle intègre l'environnement dans sa gestion. Ceci peut se faire par des associations écologiques qui protègent le consommateur, ou en boycottant les produits nuisant à l'environnement par exemple.

A l'inverse, l'inconscience des consommateurs et l'insuffisance de l'information

²⁷⁵PERSONNE, M(1998). « Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : ces environnementales ». Thèse de doctorat en Sciences et techniques du déchet, Saint- Etienne, Ecole Nationale Supérieure des Mines, France.

environnementale peut influencer les entreprises d'une façon à ne pas intégrer l'environnement dans sa gestion, c'est le cas par exemple des entreprises qui considèrent que la préservation de l'environnement est une charge à supporter et une contrainte à fuir, si les clients de ces entreprises seraient insensibles à l'environnement naturel, celles-ci n'intégreront pas la dimension environnementale dans la planification de leur stratégie. Nous pouvons ajouter à cela que dans le cas où les pressions des consommateurs sont faibles, les entreprises adoptant une stratégie non responsable préfèrent supporter les faibles sanctions associées à la non-conformité environnementale.

La pression environnementale des autorités publiques : cette pression est moindre sur les entreprises surtout les petites et moyennes d'entre elles. Cela peut se justifier par l'insuffisance des mécanismes d'accompagnement de l'Etat en termes d'incitation à la protection de l'environnement.

- **Les freins internes** : ils peuvent se regrouper en trois catégories:

Les ressources : le manque de ressources financières, humaines et matérielles allouées aux problèmes de l'environnement et d'investissement constituent les principaux freins en matière de ressources.

L'attitude et la culture d'entreprise: la réticence du personnel envers le changement en faveur de la protection de l'environnement et le manque d'une culture environnementale constituent un problème majeur dans l'intégration environnementale dans une entreprise.

Les connaissances: la faible connaissance en matière de la législation environnementale, de contacts avec les organisations environnementales et le manque d'informations constituent autant de freins qui peuvent écarter l'entreprise des préoccupations environnementales.

La multitude des motivations d'intégration environnementale, d'une part, et les facteurs qui s'en opposent d'autre part, font que l'entreprise adopte des comportements plus au moins proactifs envers la variable environnementale. Plusieurs stratégies environnementales expliquent ces comportements.

3-Les stratégies environnementales

Tout comme la stratégie générale d'une entreprise, la stratégie environnementale a été décrite de nombreuses façons, la première revue de la littérature nous a permis de comprendre qu'il existe diverses typologies sur l'intégration de l'environnement dans les entreprises. À première vue, ces typologies sont principalement centrées autour des innovations et des stratégies d'intégration environnementale. Mais une analyse plus précise dans différents domaines du management nous amène à penser qu'il existe plus de pistes qu'il n'y paraît.

3.1- Le concept de stratégie environnementale

La littérature propose différentes définitions du concept de stratégie environnementale. MARTINET et REYNAUD identifient trois approches stratégiques concernées par l'environnement naturel: la stratégie concurrentielle, la stratégie politique et la stratégie industrielle²⁷⁶ :

La première stratégie (stratégie concurrentielle) examine en substance le rôle de l'environnement naturel dans la compétitivité. Elle permet de comprendre dans quelle mesure sa prise en compte modifie la rivalité entre les concurrents.

La stratégie politique s'attache à la question de légitimité. Elle guide, en fonction des objectifs poursuivis, le choix des parties prenantes à satisfaire.

La stratégie industrielle traduit la stratégie de protection au niveau des produits et des procédés. Elle propose des outils pour contrôler puis diminuer les pollutions.

Selon BOIRAL : ces trois approches visent à favoriser la prise en compte des enjeux environnementaux au niveau de la haute direction de l'entreprise, afin de tirer avantage des opportunités et des menaces qui en découlent²⁷⁷. Nous pouvons également noter que les approches concurrentielles et industrielles peuvent contribuer à terme, à la stratégie politique de l'entreprise en établissant sa légitimité sur un avantage concurrentiel élargi prenant en compte l'ensemble des parties prenantes.

AZZONE et autres²⁷⁸ proposent de voir la stratégie environnementale comme un ensemble de lignes directrices que les entreprises définissent afin de répondre à des questions courantes internes et externes, ou d'anticiper l'évolution de l'environnement concurrentiel, des réglementations et de la demande.

Pour MORONCINI, le processus de formation de la stratégie environnementale commence par l'analyse du contexte externe dans lequel évolue l'entreprise qui devrait permettre d'inclure ou non des paramètres environnementaux à sa stratégie de développement²⁷⁹. Cette décision va dépendre de l'orientation stratégique générale de l'entreprise qui dépend elle-même de son positionnement concurrentiel (leader ou suiveur), de sa configuration interne (culture environnementale, ressources financières disponibles, compétences vertes de son personnel).

²⁷⁶ MARTINET, A. REYNAUD, E (2004), op.cit, p.120.

²⁷⁷ BOIRAL, O (2007). « Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation », Les Presses de l'Université Laval, Québec. P : 48.

²⁷⁸ AZZONE, G. et Al (1995). « Defining Operating Environmental Strategies: Programs And Plans Within Italian Industries », business strategy and the environment conference, 1995.

²⁷⁹ MORONCINI, A (1998). « Stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre », Presses Polytechniques Universitaires Romandes. P: 42.

Perego et Hartmann²⁸⁰ définissent la stratégie environnementale comme le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au sein des organisations, ce qui constitue un continuum allant d'une entreprise réactive à une entreprise proactive. Ce continuum sera plus apprécié en évoquant la typologie des stratégies environnementales.

3.2-Typologie des strategiesenvironnementales

Nous avons remarqué après une longue lecture sur les stratégies environnementales qu'il n'existe pas encore de modèle dominant. Les travaux de recherche de quelques auteurs, entre autres : Gendron, Martinet²⁸¹, Bellini²⁸², Boiral²⁸³, Godet²⁸⁴ et Marquet-Pondeville²⁸⁵, nous ont permis de collecter toutes les typologies des stratégies environnementales proposées, ainsi de regrouper ces dernières dont les caractéristiques sont semblables mais avec des appellations différentes dans chaque catégorie de stratégie environnementale comme le montre le tableau suivant.

²⁸⁰ PEREGO, P. HARTMANN, F. (2005). « Influences of environmental strategy on the design and use of performance measurement system », Rotterdam School of Management, ERASMUS University.

²⁸¹ MARTINET, A. (1983). « Stratégie », Editions Vuibert. P : 128.

²⁸² BELINI, B. (1997). « L'intégration de la donnée écologique dans la gestion de l'entreprise : une analyse contingente au niveau des sites de production ». Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion. Université de Lille 1. P : 242.

²⁸³ BOIRAL, O. (2001). « ISO 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », Actes de la X^{ème} Conférence de l'AIMS.

²⁸⁴ GODET, M. (1991). « Les dangers de la seule réactivité », revue française de gestion, N° 85.

²⁸⁵ MARQUET- PONDEVILLE, S. (2003). « Le contrôle de gestion environnemental », thèse de doctorat en sciences de gestion, UCL Presses Universitaires de Louvain.

Tableau n° 7: Typologies des stratégies environnementales

Stratégie environnementale	Caractéristique
Marginalité/Refus/Non compliance/Ecodefensive/Passive	-Pas de référence à l'environnement, -privilégie le rendement économique et considère les investissements environnementaux comme une contrainte ou une charge, -pas de réaction aux changements des standards environnementaux, -indifférence à l'égard des problématiques environnementales: externalisation des coûts environnementaux,
	-aucune action environnementale, -pas de responsable environnement.
Conformité/Réactive/Compliance/Eoconformiste/Réactive	Position réactive dirigée par la législation environnementale -Réaction d'une fonction ou comité environnement responsable du système, - Internalisation partielle ou totale des coûts environnementaux, Actions tournées vers l'extérieur(marché), Publication de données environnementales, Pas d'anticipation des changements législatifs environnementaux, Volonté de réaliser une image verte.
Leadership/preactive/Compliance plus/Ecosensible /Active	atteindre un niveau de performance environnementale supérieur à la moyenne, - être à l'écoute de la société, - se préparer au changement anticipé en matière d'environnement, - réflexion environnementale au-delà des normes, - adoption de nouvelles normes environnementales susceptible de les avantager par rapport à leurs concurrents, - forte communication environnementale, - début de stratégie proactiv.
Ecologie/Leadingedge/Proactive	-Mission et raison d'être axées sur la protection de l'environnement et les principes du développement durable - Mise en place d'une veille environnementale pour anticiper les normes

Source : établi par nous-mêmes à partir des lectures effectuées.

Globalement, Soparnot et Mathieu²⁸⁶ distinguent deux types de comportements écologiques des entreprises. D'un côté des entreprises qui assimilent le développement durable à une somme d'exigences contraignantes et coûteuses. De l'autre, des entreprises qui estiment qu'une politique socialement et écologiquement responsable est source d'opportunités surtout qu'il est de plus en plus difficile aujourd'hui de se distinguer par la seule qualité des produits.

Bellini²⁸⁷ distingue trois principales catégories de comportements :

- Premièrement, les comportements éco-défensifs : dans ce cas les résultats économiques immédiats priment et le développement durable est considéré comme une source de coûts importants.

- Deuxièmement, les comportements éco-conformistes : les investissements écologiques sont perçus comme nécessaires mais à minimiser, les entreprises se contentent d'un respect minimum des normes légales.

²⁸⁶ SOPARNOT, R. MATHIEU, T. (2006). « L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? Une analyse resourcebased », Conférence de l'AIMS, Annecy.

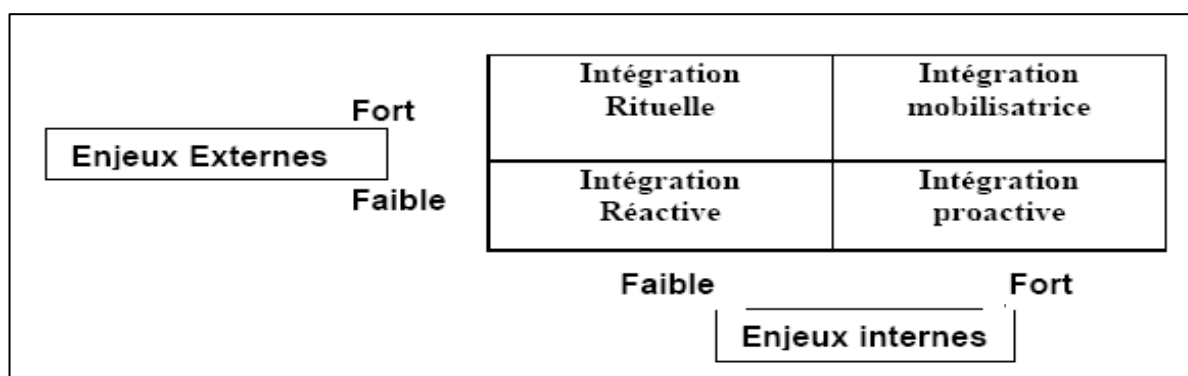
²⁸⁷ BELLINI, E. 1997, op.cit.

Enfin les comportements éco-sensibles : les entreprises dans ce cas vont au-delà des la qualité et la performance environnementale de leurs produits. Ce dernier comportement présente plusieurs bénéfices : baisse des coûts de production, amélioration de l'image de l'entreprise, potentiel de différenciation par la qualité du produit et par la labellisation, etc.

Selon le même auteur, le comportement éco-conformiste était dominant au sein des entreprises. Poussées par une réglementation de plus en plus sévère, une concurrence forte, et un consommateur plus sensible à la problématique environnementale, beaucoup d'entreprises se sont converties à l'évaluation sur tout le cycle de vie de leurs produits (éco-conception). Ceci fait qu'aujourd'hui la situation évolue vers la généralisation de la posture éco-sensible. Une démarche qui semble avoir des répercussions positives sur la performance des entreprises qui l'ont adopté. Ceci reste à vérifier sur le terrain de l'étude decas.

Une autre classification proposée par Boiral²⁸⁸, cette dernière est en fonction du degré de l'intensité des pressions externes et internes, il distingue quatre situations de l'intégration de l'environnement.

Graphique n° 4: Intégration de la dimension environnementale dans les pratiques de gestion



Source : BOIRAL, 2001, p.18.

L'intégration de la variable environnementale peut être donc selon Boiral :

Ne intégration rituelle : elle correspond à la situation où l'intégration de l'environnement répond à des pressions externes fortes sans que le dirigeant ne soit convaincu de la pertinence de la dimension à mettre en place;

Ne intégration mobilisatrice : elle est de nature stratégique dans la mesure où elle répond à la fois à des pressions internes et externes fortes en faveur de la normalisation;

Une intégration proactive : elle répond à des enjeux internes forts associés à des pressions externes faibles;

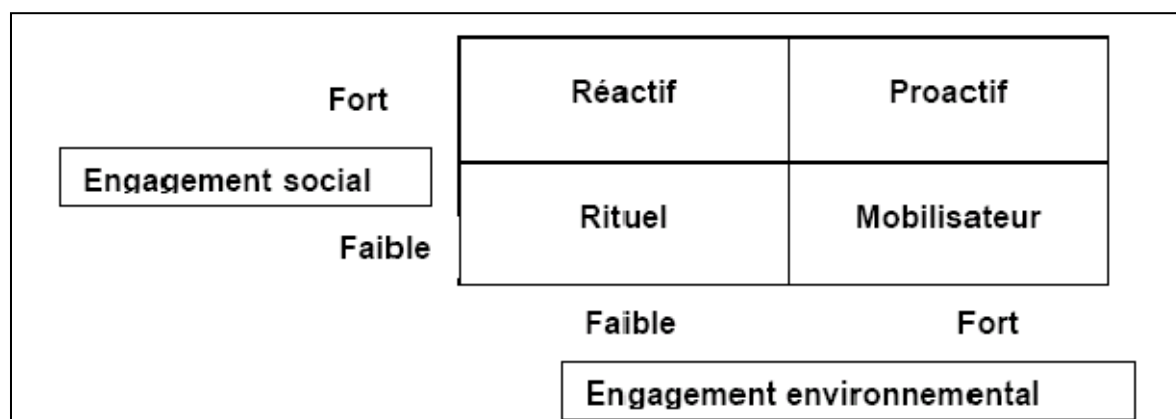
Une intégration réactive : elle correspond à la situation où les enjeux externes et internes sont les deux faibles.

²⁸⁸ BOIRAL, 2001, op.cit

Berger – Douce²⁸⁹ suggère une nouvelle typologie de l'engagement environnemental des entreprises. Pour cet auteur, la société est considérée comme porteuse d'attentes à la fois dans le domaine social et dans le domaine environnemental car le terme d'engagement sociétal englobe à la fois l'engagement social et l'engagement environnemental. Cette nouvelle matrice est composée du croisement de ces deux types d'engagements, chacune pouvant être d'intensité faible ou forte.

Ce croisement permet d'identifier, comme la montre la figure ci-dessous, quatre stratégies d'engagement sociétal : rituelle, mobilisatrice, proactive ou réactive.

Graph 3: les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs



Source : BOIRAL, 2001, p. 60.

La stratégie proactive correspond à un engagement environnemental et social forts. Cette stratégie est souvent présente dans les grandes entreprises et rare dans le milieu des PME car elle repose sur une conviction du manager en faveur de l'engagementsociétal.

La stratégie mobilisatrice correspond à un double engagement environnemental fort associé à un engagement social faible. Cette stratégie est dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) conscientes de leur nuisanceenvironnementale.

La stratégie réactive correspond à un engagement social fort associé à un engagement environnementalfaible.

La stratégie rituelle correspond à un double engagement (environnemental et social)faible.

Bien que les vocables sur ces stratégies diffèrent d'un auteur à un autre, il semble néanmoins y avoir un consensus sur le fait que les comportements des entreprises envers la variable environnementale s'évaluent d'hostiles à intégrateurs¹. En effet, l'attitude hostile

²⁸⁹ BERGER-DOUCE. S(2007). « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », Revue de l'Entrepreneuriat, vol 6, n°1.

tend à nier les problèmes environnementaux. L'attitude défensive tout en reconnaissant le fait environnemental, l'analyse comme une menace contre laquelle il faut protéger l'entreprise. Les investissements dans le domaine sont des investissements de protection ou d'assurance. L'attitude bienveillante est une étape de plus, les revendications environnementales sont considérées légitimes mais ce n'est pas à l'entreprise de s'en préoccuper. De ce fait, elle investit dans la stricte conformité réglementaire de ses produits et de ses processus tout en veillant à valoriser, par une communication externe appropriée, ses actions en faveur de l'écologie. Par l'attitude coopératrice, l'entreprise manifeste une réelle volonté de s'impliquer dans la maîtrise des problèmes environnementaux. Pour atteindre cet objectif, elle définit une politique environnementale au niveau de sa politique générale, elle sensibilise son personnel, elle intègre cette préoccupation dans la recherche et développement en externe, sa communication met en avant l'écologie. L'entreprise dans cette catégorie peut s'organiser avec les autres acteurs de même secteur pour entreprendre des actions globales de limitation des atteintes à l'environnement. Enfin, l'attitude intégratrice correspond aux entreprises qui vont au-delà des perceptions précédentes, l'écologie est une pression qui vient du marché, par conséquent, il n'est pas possible d'être compétitif si on néglige cette variable.

3.3- Les fondements des stratégies environnementales

Martinet et Reynaud²⁹⁰, nous expliquent que plusieurs facteurs régissent et justifient ces stratégies environnementales. Par exemple, l'attitude attentiste (ou passive) peut s'expliquer par le fait que certaines entreprises, notamment dans le secteur de service jugé peu polluant, ne perçoivent pas la nécessité d'investir dans cette direction. D'autres considèrent la protection de l'environnement comme une mode passagère, surmédiatisée par les conférences sur le développement durable de Rio ou de Johannesburg ; et donc elles ne souhaitent procéder à des investissements coûteux pour répondre à une demande jugée limitée et ponctuelle.

La stratégie passive peut aussi se justifier par les moyens financiers ou humains insuffisants, ou encore par l'absence de données suffisantes sur les modalités d'évolution des exigences environnementales. Dans le dernier cas, les entreprises ne sont ni contraintes par la législation, ni poussées par la demande, mais elles considèrent qu'il est préférable d'attendre l'innovation majeure.

À l'autre extrême, d'autres entreprises adoptent une attitude proactive afin d'influencer le comportement des autres opérateurs de la filière de production. Ce choix proactif peut être une réaction suite à la détérioration d'une image sectorielle. Dans ce cas de figure, l'attitude proactive d'un secteur donné peut orienter la législation. En effet, l'Etat (ou les citoyens)

²⁹⁰ LOUPPE, A. ROCABOY, A (1994). « Consumérisme vert et démarche marketing », Revue française de gestion.

satisfait des mesures prises par ce secteur n'éprouvera pas le besoin de réglementer. Cependant, dans certains cas, cela ne suffit pas. Les entreprises peuvent aussi adopter une stratégie proactive pour se différencier et obtenir un avantage concurrentiel. En effet, une stratégie de différenciation pourrait amener des entreprises à développer des produits plus respectueux de l'environnement ainsi qu'à augmenter les standards environnementaux pour produire de tels types de produits. Cependant, Lorsque le pouvoir de marché de l'entreprise proactive est insuffisant, elle va chercher à se focaliser sur des segments sensibles en adoptant une stratégie de niche. Par contre, si l'entreprise détient un volume de marché suffisant, elle peut tenter une stratégie de domination en imposant un standard. Dans cette situation, l'entreprise peut influencer la perception des clients et celle du marché grâce à une communication de masse (publicité et programme éducatif parexemple).

Enfin, la stratégie adaptative constitue une stratégie intermédiaire entre les attitudes attentiste et proactive. Cette attitude est fondée sur la surveillance de l'évolution de la législation afin de prendre les mesures nécessaires pour s'y conformer. Elle peut aussi viser à satisfaire une demande future en proposant des produits plus respectueux de l'environnement.

Tout au long des points étudiés, nous avons parlé de l'intégration environnementale dans l'entreprise, mais ce que nous n'avons pas encore vu ce sont les moyens qui permettent à une entreprise d'être reconnue (par les tierces parties) comme étant une entreprise verte²⁹¹ intégrant la gestion environnementale. Cette reconnaissance ne peut s'acquérir sans l'adoption d'une des normes environnementales. L'objet du cinquième point de ce chapitre sera donc la certification et les normes environnementales.

Conclusion du chapitre II :

Le rapprochement de champs aussi différents que l'économie, l'environnement et la gestion est en train de s'opérer, au titre de la responsabilité sociétale, contribution des entreprises au développement durable. Malgré une définition commune, être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes, différentes approches du sujet s'opposent aujourd'hui. Si certaines revendiquent la théorie des parties prenantes, s'appuyant sur la seule prise en compte des attentes des parties intéressées, comme étant la vision pertinente de la RSE, d'autres au contraire l'estiment insuffisante, notamment en ce qui concerne l'intégration des enjeux environnementaux de long terme, tel que le changement

²⁹¹ L'entreprise verte est celle qui se préoccupe des problèmes et des impacts environnementaux de son activité. C'est celle qui produit propre et mieux.

climatique.

Cependant, le sens de la responsabilité sociétale n'est pas le seul sujet soumis à controverse. En effet, la nature réglementaire, fiscale ou bien volontaire des approches à développer pour inciter les entreprises à s'engager sur cette voie, suscite elle-aussi le débat. Mais l'imbrication des mesures volontaires (telle que la normalisation) et de la réglementation est en contradiction avec le discours sur la responsabilité sociétale, qui tend à renforcer l'image régulatrice des mesures volontaires. En effet, l'activité normative contribue à la généralisation des démarches de progrès, ainsi qu'à l'organisation des transactions entre les acteurs. Prémices aux travaux internationaux lancés à l'ISO début 2005, plusieurs référentiels en matière de RSE, portant des visions parfois opposées, ont été publiés ces dernières années et parmi eux, le guide Afnor SD21000, centré sur la notion d'enjeu de développement durable.

Ainsi la question qui a orienté nos recherches est de savoir comment engager le développement durable au sein des entreprises.

Notre démarche d'observation du terrain repose sur une méthode de diagnostic et d'accompagnement. Elle a été réalisée auprès de plus que 50 entreprise marocaine, c'est l'objet des chapitres III et IV.

Chapitre III : METHODOLOGIE GENERALE DE L'ETUDE EMPIRIQUE ET OPERATIONNALISATION DES CONSTRUIITS.

Il est tant indispensable qu'avant d'aborder toute discussion méthodologique, le chercheur explicite la nature des croyances adoptées pour étudier le sujet de recherche. Le but de cette recherche est de construire, tester et mesurer des instruments pour répondre à notre problématique de départ. La nécessité d'avoir une analyse des données d'un échantillon représentatif nous ramène à opter pour une étude quantitative. Aussi, dans la recherche menée par Orlikowski (1991), les auteurs en examinent 155 articles publiés entre 1983 et 1988 dans les principales revues de recherche en développement durable trouvent que le questionnaire est la méthode de collecte des données la plus utilisée dans cette études. La plupart des recherches dans le domaine de développement durable est basée sur la méthodologie de recherche relative à l'enquête.

Notre choix de l'enquête par questionnaire se justifie par le fait qu'elle offre plusieurs avantages, car, il apparaît comme un mode des plus efficaces de collecte de données primaires. Il offre également la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de la mesure. En fin il permet de préserver l'anonymat des sources de données.

Dans le cadre de cette recherche a pour objectif de jeter un éclairage sur le design méthodologique adopté dans le cadre de notre travail de recherche. En commençant par la description de notre terrain de l'étude, le dispositif d'enquête relatif à l'étude quantitative envisagée dans la deuxième section. Et sera clôturé par une troisième section qui abordera section la stratégie retenue pour opérationnaliser et analyser les données.

Section I : Méthodologie de recherche et présentation du terrain d'étude.

La question de l'engagement du développement durable ou, plus précisément, la RSE, dans les entreprises, a jusqu'alors donné lieu à relativement peu de travaux, qui analysent principalement les dimensions stratégiques de la protection environnementale. La littérature s'est récemment emparée de cette engagement, en mettant notamment en avant l'intégration du développement durable dans l'entreprise comme générateur de la créativité et de la compétitivité. Elles appartiennent au premier secteur industriel marocain, qui constitue donc une priorité d'ordre stratégique pour l'économie nationale. Le développement durable constitue de plus une préoccupation prépondérante au premier rang desquelles les petites et moyennes entreprises. La primauté des entreprises se vérifie également à l'échelle des régions les plus actives. Il convient dès lors de se demander si, à l'image des chiffres nationaux, les

entreprises s'inscrivent dans une dynamique de développement durable et leur engagement dans les entreprises marocaine. L'objectif de cette recherche est d'étudier le développement durable et leur engagement dans les entreprises marocaines. Pour ce faire, un questionnaire a été réalisé auprès des entreprises marocaines et visait notamment à les interroger sur la déclinaison des principes du développement durable dans leur organisation, autrement dit sur la RSE. Ainsi, nous testons l'engagement des entreprises dans les différentes dimensions du développement durable. L'objectif de cette section c'est la présentation de la méthodologie de recherche et terrain d'étude.

1- La méthodologie de recherche

Notre étude se base sur un questionnaire réalisée en 2016 sur 40 entreprises marocaines et a pour objet de faire un état des lieux sur la dynamique de ces entreprises. Nous basant sur les données collectées lors de ce questionnaire, nous avons pu proposer une analyse du développement durable pour ces entreprises. Ainsi, cette recherche vise à démontrer si les entreprises sont plus enclines à s'engager dans une démarche de développement durable.

A travers une analyse réalisée par Rodhain et al 2010²⁹², ces auteurs constatent qu'une épistémologie positive a dominé par un taux de 44 pendant 31 ans de littérature de 1977 à 2008. A travers le paradigme positif. Ce sont aussi les méthodes quantitatives et la méthodologie hypothético-déductive qui sont mises en avant. Dans sesens, charrerie et Durieux²⁹³, affirment que pour explorer le chercheur adopte une démarche de type inductive et /ou adductive, alors que pour tester, celui-ci fait appel à une démarche de type déductive.

Pour Myers²⁹⁴, la communauté de chercheurs en développement durable a considéré pendant longtemps, que les recherches qualitatives comme moins utilisées que les recherches quantitatives.

Dans le cadre de ce travail, est suivant le paradigme retenu, nous sommes servis de ces deux voies (paradigme positif et méthodologie quantitative) pour trouver des réponses à nos questions de recherche. La première partie de ce travail est consacrée à la fois au balisage du périmètre théorique de notre problématique (chapitre I, II), par la suite, nous procédons à tester notre modèle de recherche par une méthode quantitative qui fera l'objet des chapitres (III, IV)

²⁹² RODHAIN, F. FALLERY, B. GIRARD, A. DESP,S(2010). « une histoire en système d'information à traves 30ans de publications. Entreprise et histoire, vol.3. Pp.323-339.

²⁹³Charreire et Durieux (1999) Explorer et tester, Extrait de THIETART, R-A. et coll. Méthodes de recherche en management . Dunod, Paris, P: 57.

²⁹⁴ Myers,M(1997). « recherché quantitative en DD », vol.21, n.2. Pp : 241-242.

2- Présentation du terrain de l'étude :

Si, en sciences de gestion, la plupart des recherches comportent phase dite de terrain, ce terrain a une fonction et apporte des connaissances très différentes selon que le chercheur sera un observateur indirect David²⁹⁵.

L'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui des données qui doivent être en adéquation avec sa question de recherche. En effet, Daumard et Ibert²⁹⁶ suggèrent que la donnée constitue une prémisse des théories, c'est-à-dire qu'on recherche et rassemble des données dont le traitement par une instrumentation méthodique appropriée va produire des résultats et améliorer, ou révéler les théories existantes. C'est à partir de la donnée qu'on pourra faire des interprétations et produire des conclusions par le travail de recherche.

Notre démarche s'est traduite dans le cadre de notre recherche par l'identification des modalités d'accès au terrain (par quel moyen avons-nous approché les entreprises étudiées), de la procédure de collecte des informations, et de l'opérationnalisation des construits et la stratégie d'analyse de données.

Le plan d'échantillonnage, au sens de Cumont²⁹⁷, correspond bien à la stratégie que nous avons mise en œuvre pour sélectionner les sites et les répondants cibles de notre enquête. Cette stratégie consiste alors à déterminer la population de référence concernée par notre étude ainsi que la taille de l'échantillon suffisamment représentative de ladite population.

Pour Thiétart et coll²⁹⁸, la validité de l'étude peut être reliée à trois caractéristiques : l'échantillon, des éléments qui le composent, la méthode de sélection de ces éléments et le nombre d'éléments sélectionnés.

Nous sommes commencés par la présentation des choix de notre terrain de recherche. Nous nous intéresserons par la suite à la manière dont nous avons recueilli nos données. L'échantillon de notre étude quantitative est construit selon un processus en cinq étapes :

- 1 : définition de la population cible
- 2 : préciser l'unité d'échantillonnage
- 3 : définir le cadre d'échantillonnage
- 4 : définir la méthode d'échantillonnage
- 5 : définir la taille de l'échantillonnage

²⁹⁵ David, A(2000). « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? » IX^{ème} conférence Internationale de management Stratégique Montpelliér. Pp. 3-22.

²⁹⁶ BAUMARD, P.H. IBERT, J(1998). « Quelles approches avec quelles données ? ». PP : 81-103, In Thiétart Op.Cit., 1999.

²⁹⁷ CAUMORT, D(1998). « Les études de marché, Paris », Dunod, Coll, Topos.

²⁹⁸ Thiétart, R (1999). Op. Cit.

2.1- Définitions de la population cible

L'étape de définition de la population à enquêter consiste à définir la population mère de notre étude. L'objectif est d'obtenir un échantillon représentatif d'une population capable de nous fournir des informations désirées afin de répondre à la problématique de notre recherche.

Nous avons choisi de réaliser notre enquête auprès d'un échantillon des entreprises marocaines appartenant des régions, des tailles et des secteurs d'activité différentes.

Les critères ayant présidé à la formation de l'échantillon sont la taille organisationnelle, l'appartenance sectorielle, et le métier de l'entreprise.

2.2-Préciser l'échantillon de l'étude

Préciser la personne directement concerné par l'étude, et qui constitue pour le chercheur la personne la source pertinente de l'information. Dans notre étude, l'unité d'échantillonnage sera la personne contactée, il s'agit généralement de l'un des responsable de l'entreprise ciblée, et qui a une relation avec la gestion des entreprises et /ou le développement durable.

2.3- Définition du cadre d'échantillonnage

C'est une étape très importante, qui consiste à identifier une liste des éléments sur la base de laquelle nous avons extrait nos unités d'échantillonnage.

Pour circonscrire le champ de notre étude, la base d'envoi constituée s'est appuyée sur des bases de données suivantes :

- La base de données des responsables de développement durable des entreprises.
- La base de données des établissements publics du ministère de la concerne le développement durable.
- La base de données du l'institut marocain de le développement durable.

Ensuite, une fois la base de données constituée, une vérification des doublons a été effectuée. Au final, une population de 40 a été constituée. C'est un nombre assez important. Néanmoins peu d'entre elles ont accepté de répondre. Dans ce travail, nous sommes basées sur une répartition pour construire nos propres classes. Notre cadre d'échantillonnage est détaillé par les trois points suivants :

- La répartition selon le secteur d'activité
- La répartition selon le métier ;

- La répartition selon la variable taille organisationnelle ;
- La répartition selon le profil de l'échantillon.

L'étude a porté sur 25 entreprises marocaines appartenant à trois secteurs d'activités.

La répartition de notre échantillon selon le secteur d'activité est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 9: répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Nb. Cit	Fréq
Secteur privée	22	88%
Semi-public	3	12%
Total	25	100%

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

Nous remarquons que globalement les entreprises au sein desquelles opèrent les répondants de notre échantillon sont réparties de façon pas égale entre le secteur privé 88%, et le secteur semi-public 12%. A noter que notre échantillon contient une minorité des entreprises appartenant au secteur semi-public (seulement 12%).

Il est à noter que nous aurions pu privilégier les contacts siège et exclure de la base les filiales. Toutefois, cette option n'a pas été retenue pour la raison principale que certains groupes sont constitués d'entités très autonomes pouvant être entièrement responsables dans la gestion de leur entreprise.

Nous remarquons que globalement les entreprises au sein desquelles opèrent les individus de notre échantillon sont réparties de façon presque égale entre le secteur privé et le secteur semi-public et qu'une minorité d'entre elles (seulement 3% organisations) appartiennent au secteur semi-public. Dans le but d'identifier l'impact du secteur d'activité sur le développement durable. Nous sommes tenues de réaliser l'enquête auprès des entreprises différentes, et disposant d'un service, département ou direction dédiée au développement durable. Les secteurs choisis sont ceux qui ont des caractéristiques différentes au niveau de degré d'automatisation du secteur, les exigences en matière de développement durable.

Cette étude a couvert les entreprises appartenant à plusieurs secteurs d'économies le tableau suivant démontre l'ensemble des secteurs de l'économie de notre échantillon.

Tableau 10: répartition des organisations par rapport aux métiers

Q1	Nb.cit	Fréq
Assurances	2	8%
Banque	3	12%
Transport	2	8%
Agroalimentaire	3	12%
Construction	5	20%
Energie	3	12%
Autres	7	28%
Total	25	100%

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

D'après le tableau ci-dessus, il ressort d'abord que les secteurs d'économies sont très diversifié que possible .avec un pourcentage de réponse élevé pour certains secteur d'économie (banque ; agroalimentaire, construction, énergie).

Pour conclure cette importante étape, il est nécessaire de préciser que malgré le nombre limité d'observation recueillie, nous estimons que la composition de notre échantillon d'étude lui un caractère qualitativement représentatif de la catégorie des grandes organisations du royaume. Puisque nous y retrouvons une panoplie des principales entreprises opérant dans des secteurs d'activité différents, et utilisant le développement durable.

Notre enquête a porté sur un échantillon de 25 entreprises marocaines appartenant à des tailles différentes. La répartition de ces entreprises selon le variable taille organisationnelle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 11: répartition des organisations selon la taille organisationnelle

Q3	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 1000	23	92,0%
De 1000 à 2000	0	0,0%
De 2000 à 3000	0	0,0%
De 3000 à 4000	0	0,0%
De 4000 à 5000	0	0,0%
De 5000 à 6000	0	0,0%
6000 et plus	2	8,0%
TOTAL OBS.	25	100%

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

Notre échantillon se caractérise par une diversification des tailles organisationnelles qui vont de 92% pour les entrprises de moins de 1000 personnes à8% pour celles opèrent ayant un effectif de plus de 6000 personnes.

Quant à la répartition selon le profil de l'échantillon, les entreprises ayant un effectif compris entre 1000 et 6000 n'ont fournies aucune réponse. A partir de l'étude théorique, il s'est avéré que le meilleur interlocuteur pour notre enquête quantitative c'est la personne qui a une relation avec la gestion de l'entreprise, et/ou les le développement durable. Il s'agit des managers directement concernés par la question la gestion de l'entreprise, et/ou les le développement durable. Le tableau ci-dessous, illustre les différentes fréquences des répondants :

Tableau 12: fréquences des répondants

Fonction du répondant	Nb.cit	Freq
Directeur général	0	0%
Responsable de DD	16	64%
Responsable financier	1	4%
Cadre en DD	4	16%
Autre	4	16%
Total	25	100%

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

Les résultats de ce tableau ressortent que nos interlocuteurs sont majoritairement des directeurs responsables de DD, avec un pourcentage intéressant de 64% .les cadres en DD viennent en deuxième place avec 16 réponses 4% les responsables financiers viennent en troisième place avec une seule réponse .les profils autres regroupent un seul profil dont le poste est responsable d'audit interne avec deux réponses 16%.

Par contre, nous n'avons pas eu de réponse de la part de la direction général. Nous expliquons cette situation par la non disponibilité des entreprises qui jouissent d'une bonne gestion. Nous donnerons plus de détails au niveau de notre analyse descriptive dans le cadre du chapitre VI.

2.4- Définition de la méthode d'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage est la façon de sélectionner les unités d'échantillonnage. Selon Calder, Philips et Tybout²⁹⁹, la méthode d'échantillonnage dépend largement des objectifs de la recherche. Il convient alors d'adopter un certain nombre de choix par rapport à la définition de la collecte des données.

Il existe deux grands types de méthodes de sondage: les méthodes probabilistes ou aléatoires et les méthodes non probabilistes³⁰⁰.

²⁹⁹ CALDER, B. PHILIPS, L. TYBOUT, M (1981). «Designing Research for Application», journal of consumer Research. PP: 197-207.

³⁰⁰ AL HASSAEL, M (2011). «Marketing management: information», communication et strategies, Editions Publibook. Pp : 125-472.

Pour ces méthodes, la sélection des répondants repose le plus souvent sur une table de nombre tirés au hasard. A chaque nombre correspond à un répondant.

Les méthodes d'échantillonnage non probabilistes : Ce sont des méthodes qui ne se fondent pas sur la théorie mathématique. Il s'agit d'interroger les répondants qui sont accessibles, ou de retenir ceux qui ont accepté de répondre.

Dans le cadre de notre recherche, et vu la nature exploratoire de l'étude; nous avons utilisé la méthode non probabiliste (en deux vagues) dont la constitution de l'échantillon repose sur une sélection subjective dans laquelle la probabilité de sélection de chaque élément n'est pas connue d'avance.

D'ailleurs, en premier lieu, nous utilisons plus précisément la méthode d'échantillonnage par jugement qui repose sur l'opinion d'un ou plusieurs experts du secteur d'activité. Cette méthode nous a permis de définir un échantillon de 25 organisations marocaines défini en concertation avec les experts consultés lors de la phase de pré-tests.

Et en deuxième lieu, nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage par convenance pour construire un échantillon constitué de 50 qui repose sur un échantillonnage des clients que l'on peut parvenir à questionner.

Pour faire face aux contraintes qui nous ont été imparties (réticences des répondant à répondre à l'enquête ; etc.) nous avons sélectionné les membres, qui à travers un réseau de contacts, ont été les plus facilement accessibles dans la constitution de notre échantillon.

Nous signalons, en outre, que nous avons bénéficié d'un soutien de la part des consultants experts, fin de récolter le maximum de réponses à notre questionnaire.

2.5- Définition de la taille de l'échantillonnage

La taille de l'échantillonnage est la précision statistique recherchée, et non la taille de la population. La collecte de la donnée est loin d'être une simple formalité, elle demande beaucoup d'effort, de temps et de patience. Le nombre d'observation finalement obtenues après relances est des 25 questionnaires exploitables. Donc le taux de réponse final a été de 62,5%.

Section 2 : Elaboration du questionnaire et identification la de la stratégie de l'analyse des données

Pour cibois³⁰¹, la procédure d'enquête utilisée, dans un domaine donné, se trouve confronté à une situation d'incertitude quant aux causes d'un état de chose. de ce fait, on est amené à poser des questions à des personnes afin d'inventorier leur opinion, leurs pratiques, leur situation, leur passé. Ainsi, espérons-nous tirer des explications sur les phénomènes en question.

L'enquête est mise en œuvre grâce à un questionnaire, qui sert d'outil de recueil des données. Perrien et al³⁰² définissent le questionnaire comme l'un des supports matériels nécessaires à la collecte des données, pour thiétart comme un des modes les plus efficaces de collecte de données dans les recherches quantitatives.

1- Élaboration du questionnaire

Le questionnaire est un instrument de collecte de l'information. Il est fondé sur un recueil d'information de réponses à une question posées à un échantillon représentatif de la population étudiée. les données recueillies sont alors analysées soit dans une optique descriptive, soit dans une optique explicative. C'est un élément déterminant de la qualité du processus dans son ensemble.

Thiétart³⁰³ précise qu'un questionnaire permet d'interroger directement des individus en définissant au préalable par une approche qualitative, les modalités de réponses.

Selon baumard³⁰⁴ un questionnaire commence généralement par des questions relativement simples. les questions plus impliquant, plus complexes ou encore ouvertes sont de préférence regroupées à la fin du document. autant que possible, les questions doivent se suivre dans un ordre logique privilégiant les regroupements thématiques et facilitant le passage d'un thème à l'autre.

Dans notre travail, nous avons adopté une démarche de construction du questionnaire basée sur trois étapes : la conception du questionnaire, pré-test et administration du questionnaire.

³⁰¹ CIBOIS, P. (2007). « Les méthodes d'analyse d'enquêtes, 2007 », les presses universitaires de France, Paris. Pp : 5-127.

³⁰² CHERON, E., PERRIEN J, MICHEL, A. (1984). « Recherche en marketing : Méthodes et décisions (Marketing Research : Methods and decision) », Gaetan Morin éditeur, Montréal. Pp. 101-136.

³⁰³ THIÉTART R.A. (2012). « Le management, que sais-je ? », 13^e édition, P.U.F, Paris. Pp : 25-46.

³⁰⁴ IBERT J., BAUMARD P., DONADA C. ET XUEREB J-M. (1999). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », In Thiétart R.A., Méthodologie de recherche en gestion, Nathan.

Trois grandes étapes ponctuent la collecte de données par questionnaire : la conception du questionnaire avec le choix des échelles de mesure, les pré-tests pour vérifier la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure et l'administration définitive.

2- La conception du questionnaire

La conception du questionnaire est une phase essentielle pour déterminer les informations requises, le contenu des questions, la forme des réponses et la séquences des questions/construire un questionnaire, c'est construire un instrument de mesure dans les études marketing, les questions fermées sont souvent sur une échelle de mesures³⁰⁵.

Le questionnaire de cette recherche est en quelque sorte l'aboutissement d'une réflexion sur le cadre théorique de la recherche. Il s'agit à vrai dire de transformer dans le questionnaire les hypothèses en instruments de mesures applicables à l'échantillon.

L'une des étapes essentielles de construction d'un questionnaire consisté à déterminer le besoin d'information pour réaliser les objectifs de la recherche.

Afin que le questionnaire puisse remplir le rôle souhaité, nous avons veillé à ce que les questions reposent sur trois éléments, en l'occurrence, la clarté qui assure la compréhension, la pertinence qui est associée à la capacité de répondre des interlocuteurs, et la neutralité qui permet d'obtenir des réponses biaisées.

Un questionnaire est organisé en un certain nombre de thèmes relatifs aux objectifs de l'étude³⁰⁶. Il est structuré en chapitre permettant de traduire les besoins du chercheur en information et en un ensemble de questions spécifiques. la première partie présente une structure générale permettant de répondre à notre modèle de recherche. Nous avons structuré notre questionnaire en deux axes.

- Axe 1 : les perspectives du développement durable.
- Axe 2 : l'engagement du développement durable.

Lorsque les chercheurs recourent à une expérimentation pour vérifier une hypothèse, ils doivent décider quelles variables feront l'objet manipulation directe et lesquelles seront mesurées³⁰⁷.pour ce faire; les axes de notre modèle de recherche comprennent des variables dépendantes (variables à expliquer) et les variables indépendantes (variables explicatives). Les variables dépendantes sont les variables que le chercheur cherche à expliquer par la relation

³⁰⁵ BEARDEN W., MALHOTRA M (1998).«Customer contact and the evaluation of service experience: propositions and implications for the design of services "psychology and marketing" , Vol. 15. Pp: 793-809.

³⁰⁶ MICHON C., JEAN-CLAUDE(2010).« Le marketeur : fondements et nouveautés du marketing», pearson Education France. Pp. 49-536.

³⁰⁷ HUFFMAN,K(2009). « Introduction à la psychologie », De Boeck Supérieur. P : 34.

qu'il établit, et les variables indépendantes servent à expliquer les relations qui existent entre elle et les variables dépendantes.

Le tableau suivant représente les deux niveaux avec les différentes variables qui lui sont spécifiques :

Tableau 13: les variables dépendantes et indépendantes de chaque niveau de recherche.

Axe de recherche	Variables dépendantes	Variables indépendantes
Les perspectives du développement durable	Développement durable	Paramètre du contexte. - mécanismes de DD. - positionnement de DD. - importance du DD. - les enjeux DD. - les contraintes du DD.
L'engagement du développement durable auprès des entreprises	Engagement du développement durable	- Engagement DD envers l'environnement. - Engagement DD Envers le social. - Engagement DD Envers la société.

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

Dans le premier axe de recherche, nous avons considéré que la variable « développement durable » comme variable dépendante, que nous devons expliquer à travers un ensemble des variables indépendantes (dites explicatives) à savoir : « Paramètre du contexte, mécanismes de développement durable, Positionnement du développement durable, importance du développement durable, les enjeux développement durable, les contraintes du développement durable ».

Dans le deuxième axe de recherche, nous avons opté pour expliquer la variable « engagement de développement durable » (variable dépendante), par les variables suivantes : engagement DD envers l'environnement, engagement de DD envers le social et l'engagement de DD envers la société, qui sont considérées cette fois-ci, comme des variables indépendantes.

2.1- Le pré-test

La phase du pré-test représente une partie essentielle de la conception de tout questionnaire. Elle permet au chercheur de vérifier empiriquement la qualité du questionnaire

avant de procéder à l'enquête, et vise à vérifier que les questions sont productives³⁰⁸. Il est souvent nécessaire d'effectuer plusieurs pré-tests avant d'aboutir à la version définitive d'un questionnaire.

Nous avons soumis, la version initiale de notre questionnaire à un processus de test à cette fin, tous les aspects de nos questionnaire, y compris le contenu des questions, leur formation; leur enchaînement, la forme et la disposition et les instructions de données ont été testés.

Dans cette phase, le questionnaire dans sa version initiale est alors administré à quatorze personnes en trois rondes. Le questionnaire a été envoyé à cinq spécialistes, des consultants experts marocains et internationaux du développement durable. Notre objectif était de cerner l'ensemble des questions qui peuvent nous aider à mesurer le niveau de l'engagement du développement durable dans les entreprises marocaines. Les jugements des ces experts étaient très bénéfiques pour cadrer notre questionnaire, et plusieurs corrections et modification ont été importées.

Un deuxième pré-test a ensuite été effectué auprès de quatre professeurs chercheurs d'enseignement supérieur. Nous leur avons envoyé le questionnaire par mail, et nous sommes arrivés à fixer des rendez-vous auquel nous pourrions recueillir leurs réponses et impressions au cours d'un entretien. En parcourant avec eux le questionnaire, nous avons pu également recueillir des remarques très pertinentes, et apporter les modifications dans le but d'améliorer la forme des questions et leur ordonnancement. Aussi, nous avons reformulé certains passages de nos phrases de façon à paraître plus simples et moins ambigus.

Le troisième pré test a concerné la cible de notre échantillon, nous avons envoyé le questionnaire aux deux directeurs du développement durable des grandes entreprises marocaines. A la suite des commentaires émis, des corrections ont été apportées touchant la pertinence, l'incompréhension, et plus particulièrement la concrétisation des questions sur le contexte des entreprises marocaines.

2.2- L'administration du questionnaire :

Une fois les questions correctement rédigées, organisées et présentées, le chercheur doit passer à la phase de l'administration auprès des répondants. Cette phase constitue la pierre

³⁰⁸GAUTHIER, B(2003). « Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données », PUQ. Pp. 424-619.

angulaire de la procédure de collecte des données par le questionnaire. Elle met à l'épreuve l'étape qui la précède, et renvoie au déroulement de l'enquête.

Durant cette phase, nous avons essayé de répondre à la question suivante : comment collecter les données ?

Cette étape a pour objectif de décrire comment les données seront collectées. Durant laquelle le chercheur pose des questions ayant trait le choix de la technique. Le chercheur se trouve en face de plusieurs méthodes d'investigation. Généralement, on distingue quatre modes d'administration : l'envoi postal, le face à face, le questionnaire par téléphone et le questionnaire par voie informatique. Également la comparaison des méthodes d'investigation par le questionnaire à travers les avantages et les inconvénients de chaque méthode s'est avérée nécessaire dans le cadre de notre étude, pour justifier le choix de la méthode retenue. Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients.

Dans cette enquête, nous avons opté en premier lieu pour l'administration en direct du questionnaire par le biais d'une entrevue, et en deuxième lieu, nous avons choisi la méthode d'investigation par internet.

Notre choix de départ est justifié par le fait que la méthode d'investigation en direct, nous permettons d'avoir une visibilité sur les questions qui peuvent être posées par les répondants. Sans oublier que cette méthode permet à l'enquêteur la possibilité d'un échange fructueux d'idées avec les répondants, donne une explication orale directe, la rapidité dans la réalisation de l'enquête et la possibilité d'avoir les explications et éclaircissements.

Les entrevues ont eu lieu au sein des entreprises, chaque entretien a nécessité un intervalle de temps entre une heure et une heure et demi. L'ensemble des entretiens ont commencé par une présentation de la problématique de notre étude, et expliquer les objectifs que nous avons fixés. Par la suite nous avons essayé de rassurer l'enquêté du respect de la confidentialité et l'anonymat des informations recueillies.

Malgré les avantages de cette méthode, nous avons été bloqués par la non disponibilité des personnes à rencontrer. Parfois, des réunions qui sont reportées à la dernière minute sans avoir fixé d'autre date. Face à cette situation, nous avons eu recours à la distribution du questionnaire par internet.

Lorsqu'un questionnaire est sur un site, ça permet un taux de retour plus rapide. Aussi l'internet est un canal approprié pour atteindre une population géographiquement dispersée, avec un taux de retour plus rapide.

Tout en étant conscient des avantages de la méthode de collecte des données par internet, l'usage du téléphone était toujours présent, mais seulement pour suivre les questionnaires et relancer les répondants. La garantie de l'anonymat a constitué un élément indispensable pour la réussite et l'aboutissement de notre enquête.

3-Construire et identifier la stratégie d'analyse des données

Ce paragraphe traitera des étapes qui ont servi à l'opérationnalisation des variables du modèle conceptuel. Aussi, la stratégie d'analyses des données sera traitée dans le cadre de cette section.

3.1- Les opérations des construits :

Afin d'élaborer une conceptualisation théorique solide, il faut formuler des définitions claires, spécifique et non ambiguës et surtout adaptées au cadre théorique et au contexte de l'étude. Opérationnaliser les concepts, c'est établir une relation systématique entre les concepts et la réalité observable, au moyen d'indicateurs.

Chacune des variables mesurées dans notre modèle a été définie de manière cohérente afin de conceptualiser un ensemble des construits.

3.1.1- Variable : paramètres du contexte :

Nous conceptualisons la variable des paramètres du contexte comme l'ensemble des dimensions organisationnelles permettant d'impacter positivement ou négativement le niveau des entreprises en matière du développement durable.

Pour opérationnaliser cette variable relative aux paramètres du contexte; nous nous sommes référés à l'item taille organisationnelle développé dans la littérature par (Ein-Dor et Segev, 1978)³⁰⁹.

Le tableau 14: Les Items du variable « paramètre de contexte ».

Variable	Items	Codes
Paramètre du contexte	Statut de votre entreprise.	Q1
	Quel est l'effectif total de votre.	Q2
	Quel est le secteur d'activités de votre entreprise.	Q3
	Quel est le montant du Chiffre d'affaire.	Q4

Source : Développé dans le cadre de cette recherche.

³⁰⁹BACHMAN, D, ELFRINK, J. VAZZANA, G (1996). «Traching the progress of e-mail vs smail-mail», Marketing Research. P :67.

3.1.2- Variables : les mécanismes de DD d'entreprise

Cette variable est définie ici comme étant le degré avec lequel les mécanismes de la gestion d'entreprise permettent d'améliorer positivement la maturité du DD.

Pour cette variable « les mécanismes de DD d'entreprise, deux facteurs déjà intégrés ont été retenus : La démarche de DD et les principes liés au DD.

Tableau 15: les items de la variable « Mécanismes internes de la DD ».

Variable	Items	Codes
Mécanismes de DD d'entreprise (Q)	Avez-vous une démarche de DD au sein de votre entreprise. Pour quelle raison avez-vous entrepris cette démarche. Selon vous que signifie le développement durable. Etes-vous informé des principes liés au DD.	Q7 Q8 Q9 Q11

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

3.1.3- Variable : positionnement du développement durable

Le positionnement de développement durable est défini dans le cadre de ce travail comme étant la position hiérarchique du développement durable au sein des entreprises enquêtées.

Un seul item a été retenu pour la variable positionnement du développement durable. La variable est notée PDD ;

Tableau 16: Les items du variable « positionnement du DD »

Variable	Items	Codes
Positionnement du DD	Avec quelle organisation vous coopérer le DD	Q13

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

3.1.4- Variable : importance du développement durable.

Nous mesurons l'importance du développement durable dans l'entreprise par les deux items présentés dans le tableau suivant. Comme cité précédemment, la variable (importance du développement durable) est définie dans le cadre de notre recherche comme étant, la contribution de l'entité développement durable dans la prise des décisions stratégiques dans les entreprises enquêtées ainsi que le rôle stratégique de l'entité développement durable au sein de l'entreprise.

Tableau 17: les items de la variable « importance du développement durable »

Variable	Items	Codes
Importance du DD	Que signifie le développement durable. Que représente le développement durable pour votre entreprise.	Q14 Q15

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

3.1.5- Variables : Implication des enjeux du développement durable.

La bonne gestion doit prendre part des orientations stratégiques relatives au développement durable. Concernant cette variable, nous avons opté pour un seul item retenu « l'importance des enjeux du développement durable ».

Tableau 18: les items de la variable « implication des enjeux du DD ».

Variable	Items	Codes
Implication des enjeux du DD	Parmi ces enjeux DD quels sont les plus importants.	Q16

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

3.1.6-Variable : Les contraintes du développement durable

Tableau 19: les items de la variable « les contraintes du développement durable ».

Variable	Items	Codes
Les contraintes du DD.	Parmi les obstacles suivant, lesquels expliquent l'absence d'innovation pour réaliser le DD.	Q17

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

3.1.7- Variable : l'engagement envers environnement

Malgré l'importance de la notion de l'environnement, plusieurs chercheurs continuent de définir le thème. Mais il reste un thème très vague nous retenons dans le cadre de notre étude, 8 Items pour bien clarifier ce thème.

Tableau 20: les Items de la variable « engagement en vers l'environnement »

Variable	Items	Code
Engagement envers l'environnement	- Les enjeux sur votre entreprise a le plus d'impact négatif.	Q18
	- Votre entreprise engagée dans une démarche de management environnemental.	Q19
	- Votre entreprise est elle engagée dans une démarche d'amélioration de l'efficacité énergétique et/ou de réduction des émissions de gaz.	Q20
	- Etre vous doté de l'instrument suivant pour mettre en œuvre cet engagement.	Q21
	- La plupart des filières de votre entreprises sont elles parties prenantes.	Q22
	- Votre entreprise est elle engagée.	Q23
	- Parmi l'instrument suivant, lesquels dotés dans l'engagement de votre entreprise.	Q24
	- Avec quel partenaire avez-vous développée ces démarches.	Q25

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

3.1.8- Variable : l'engagement envers les salaires

Parmi les objectifs du développement durable c'est le sociale. Pour réussir le développement durable il faut avoir tout ce qui en liaison avec les salaires, les conditions du travail, le niveau des salaires et le travail des enfants. Pour cette variable nous trouvons 8 Items très importants.

Tableau 21: les Items de la variable « l'engagement envers les salaires ».

Variable	Items	Codes
Engagement envers les salaires	- avez-vous mis en place des dispositions pour recueillir et traiter toute réclamation en cas de discrimination.	Q26
	- Les politiques sur lesquelles adoptées pour lutter contre la discrimination.	Q27
	- Les mesures spécifiques pour l'emploi des salariés âgés.	Q28
	- Dans quel domaine d'actions.	Q29
	- Votre entreprise établit-elle en plus d'un inventaire des risques professionnels, des mesures préventives.	Q30
	- Votre entreprise a-t-elle un plan d'action de prévention des risques psychosociaux.	Q31
	- Votre entreprise a-t-elle mené des campagnes d'information auprès des salariés.	Q32
	- Évalue-t-elle ses futurs besoins de qualifications et compétences.	Q33

Source : Développé dans le cadre de cette recherche

3.1.9-Variable : l'engagement envers la société

Plusieurs chercheurs comme Chamfrant, a soutenu que l'adoption de l'engagement envers la société est un moyen très important pour réussir le développement durable. Pour mesurer cette variable quatre Items ont été retenus.

Tableau 22: les Items de la variable « l'engagement envers la société ».

Variable	Items	Codes
Engagement envers la société	- Quels sont les principaux clients de votre entreprise.	Q34
	- Donnez-vous conseils à votre client pour les sensibiliser aux impacts de leurs choix de biens ou services sur l'environnement et leur bien-être.	Q35
	- Prenez-vous des mesures, au-delà des exigences réglementaires, pour limiter l'utilisation de produit.	Q36
	- Votre entreprise fait-elle des démarches pour vérifier qu'elle ne vend pas des biens ou services de respect pas les droits de l'homme.	Q37

Source : Développé dans le cadre de cette recherche.

3.2- La stratégie d'analyse des données :

Pour Fénelon³¹⁰ l'analyse des données est un ensemble de technique pour découvrir la structure, éventuellement compliquée, d'un tableau de nombres à plusieurs dimensions et de traduire par une structure plus simple et qui la résume au mieux. Cette structure peut le plus souvent, être représentée graphiquement.

Ces technique ont pour but de décrire ,de réduire, de classer et de clarifier les données en tenant compte de nombreux points de vue et d'étudier, en dégagant les grands traits , les liaisons ,les ressemblances ou les différences entre les variables ou groupes de variables. Selon Cibois³¹¹, la stratégie utilisée pour mettre en œuvre les méthodes d'analyse est de respecter la situation d'incertitude de départ et de ne pas imposer une méthode qui force les résultats dans un sens ou un autre mais qui laisse émerger d'éventuelles surprises. À cette fin le processus d'analyse sera caractérisé par l'utilisation du concept de variable d'intérêt : Toute enquête est faite quand on est face à un phénomène dont on veut rendre compte et cette focalisation détermine une ou plusieurs variables d'intérêt dont on veut rendre compte. Et l'analyse des donnée nous amène à utiliser des technique variées utiles pour étudier les différences entre les variables, en se basant sur les hypothèses déjà identifiées et que nous proposons se les tester.

Pour evarard et al³¹², la stratégie d'analyse est une partie contrainte par le type des variables à disposition qualitatives ou quantitatives. L'ensemble des techniques peuvent se présenter en trois phases successives selon la figure suivante :

- Univariée tris à piat /description de l'échantillon/recodage
- Bivariée tris croisés /mesures d'association
- Multivariée descriptive : par groupes de variables/ explicative : entre groupes

L'analyse uni-variée : consiste à analyser un critère sans tenir compte des autres, etl'analysebi-variée : consiste à étudier les relations entre deux variable. L'analyse multi-variée : le chercheur étudie simultanément l'action de plusieurs variables (facteurs), en tenant compte de leurs effets les unes sur les autres, sur un phénomène observé qu'il cherche à expliquer.

Voss³¹³, soulignent l'existence de différents types d'études qui peuvent être planifiés. Le tableau suivant résume des études :

³¹⁰ FENELON J.P(1981). « Qu'est-ce que l'analyse des données ? », Lefonen. P : 81.

³¹¹ CIBOIS P(2007).Op.Cit.

³¹² CARRICANO, M., POUJOL, F., BERTRANDIAS,L(2010). « Analyse de données avec SPSS », Pearson Education France. Pp : 11-234.

³¹³ VOSS, V (1999).«Research Methodology in operation management», Eden seminar, Brussels.

Tableau 23: les différents types de recherche

Exploratoire	● essayer de connaître davantage sur un sujet sur lequel le chercheur connaît très peu ● Conçu pour fournir des résultats utiles avec des prétentions minimales
Descriptive	● Conçu pour obtenir des informations sur une matière ou pour décrire un ou plusieurs dispositifs d'une population. ● peut impliquer les expériences et les aperçus qui examinent la théorie
Analytique Exploratoire Confirmatoire	● tentatives d'expliquer ou prévoir des résultats basés sur des effets d'autres variables ● peut impliques les expériences et les aperçus qui examinent la théorie
Etude pilote	● l'étude préliminaire est conçue pour obtenir l'information qui peut aider à déterminer si davantage de recherche est justifiée ● en général, incapable de fournir des résultats concluants définitifs
Développement d'échelle	● le but primaire est de développer un instrument de mesure pour un ou plusieurs concepts liés aux objectifs de recherches

Source : adapté (voss (1999)), cité par : ben Aissa³¹⁴

Dans ce qui suit, nous présentons les méthodes choisies dans le cadre de ce travail de recherche pour étudier l'ensemble des variable, à savoir : 1 méthode descriptive, 2 méthodes analytiques (exploratoire et confirmatoire)

3.2.1- Méthodes descriptives

Méthode descriptive (statique déductive) permettent de mener des études à partir de données exhaustives. Elles regroupent les nombreuses techniques utilisées pour décrire un ensemble relativement important de données. Les principales statistiques descriptives étant la moyenne, la médiane, le monde, l'écart type et la variance. Elles ont comme but de mieux résumer les caractéristiques d'une variable en se fondant sur des données et des graphes de synthèse.

Yin³¹⁵ enseigne que l'on peut faire émerger des théories explicatives à partir d'une étude descriptive de corrélation sur des données quantitatives ou avoir recours à une étude de cas pour tester une théorie existante.

Les méthodes d'analyse descriptive répondent parfaitement à notre étude. En effet, nous justifions le choix de l'analyse descriptive par la volonté d'étudier à travers le dépouillement du questionnaire de l'enquête, les caractéristiques de notre population, ainsi que les relations unidimensionnelle existantes entre le variable ou groupe de variable de l'étude.

Ainsi, nous utiliserons essentiellement des tableaux de fréquences et de moyennes. La moyenne donne une indication des tendances centrales dans l'échantillon alors que les tableaux de fréquences ont pour but de connaître non seulement la fréquence de la population de

³¹⁴BEN AISSA, H(2001) « Quelle methodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? ». These, Ecole des Mines de Paris. P : 154.

³¹⁵YIN R.K.(1994)D. «esigning single - and multiple - case studies", in "case study research - design and methods». applied social research method series, vol 5, sage publication, California, chap 2, p.:60.

l'échantillon par rapport à une caractéristique donnée mais également la distribution de certains variables.

3.2.2. Méthodes analytique :

Les recherches de type analytique sont composées de deux méthodes, les méthodes exploratoires et les méthodes confirmatoire. Tukey³¹⁶ ont souligné une distinction entre l'analyse exploratoire et l'analyse confirmatoire. La première regroupe des méthodes statistiques essentiellement descriptives, et la seconde des méthodes différentielles.

L'analyse confirmatoire est une technique d'analyse des données utilisée pour valider des questionnaires de recherche et par conséquent des construits théoriques qui sont mesurés par des échelles d'attitudes.

De par la tendance croissante vers l'utilisation de cette méthode dans les recherches empiriques actuelles, notre raisonnement de justification tentera désorganiser autour de deux axes principaux :

- Axe statistiques : à travers l'analyse factorielle, cette méthode servira à mesurer les variables latentes et produire ce que l'on désigne par le terme « modèle de mesure de variables latentes ». Ce modèle dispose d'une grande précision grâce à la prise en considération des erreurs de mesures de toutes les procédures d'estimation.
- Axe théorique : la MES intégré la théorie avec la pratique, elle permet de mesurer simultanément les effets estimés de plusieurs déterminants sur plusieurs causes.

Finalement, nous attirons l'attention du lecteur que nous allons opter pour les trois stratégies d'analyse de evrard et al notre stratégie est présentée comme suit : au niveau de l'analyse descriptive nous allons utiliser la stratégie d'analyse uni-variée à travers la représentation des résultats du dépouillement sous forme de tableaux et de graphiques. Aussi, nous allons utiliser la deuxième stratégie d'analyse bi-variée de type descriptif à travers l'utilisation de tableaux croisés dynamiques pour étudier l'interaction existant entre certaines variables de notre étude.

Nous comptons aussi mesurer l'interaction entre chaque variable expliquée latente et chaque variable explicative latente du modèle à travers une régression simple qui est une méthode d'analyse bivariée dite 'méthode d'analyse bivariée de type explicatif.

³¹⁶Tukey J.W (1977). « Exploratory Data Analysis». Reading, MA. Addison-Wesley Publishing Company, P: 688.

Sans oublier la stratégie d'analyse multi-variée sera utilisée dans le cadre des méthodes suivantes :

- méthode d'analyse multi-variée de type descriptif : ACP (analyse en composante principale) et ACM (analyse en correspondance multiple).

- méthodes d'analyse multi-variées de type explicatives : ANOVA et la modélisation par équation structurelle.

Section III : Modèle et hypothèse de recherche

Le but principal de la recherche théorique en science de gestion est d'alimenter le débat scientifique et de confronter les modèles élaborés aux pratiques des secteurs concernés. Un projet de recherche constitue un système permettant de passer d'une intention générale à des éléments de réponse. La formation des hypothèses et la constitution du modèle de recherche n'est pas une tâche facile.

Cette section a pour objectif de formuler les différentes hypothèses répondant à la question de recherche et d'élaborer un modèle explicatif qui sera à la suite testé au moyen d'une méthodologie quantitative.

1-Le modèle de recherche

Un modèle de recherche est entendu comme un ensemble de relations proposant une explication cohérente et compréhensible d'un phénomène de gestion (Roussel et al.2002)³¹⁷. Chaque relation entre les variables du modèle est soutenue par l'hypothèse qui s'appuie sur un cadre théorique et/ ou des observations empiriques tirées d'études antérieures ou au cours d'une phase exploratoire.

Le cadre épistémologique dans lequel cette recherche s'inscrit est une démarche positivisme qui nous offre la possibilité d'une part, d'étudier les facteurs qui influencent le développement durable ainsi l'impact de cette dernière sur la gestion des entreprises, et d'autre part de proposer un modèle explicatif. Une lecture théorique solide qui sera suivie par une démarche quantitative va nous permettre de répondre à telle problématique. Notre modèle de recherche tire ses origines de la littérature, il est constitué de 9 variables à savoir :

- Paramètre du contexte
- mécanismes de DD
- positionnement de DD
- importance du DD
- les enjeux DD
- les contraintes du DD
- Engagement DD Enver l'environnement
- Engagement DD Enver le social
- Engagement DD Enver la société

³¹⁷ Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El-Akrehi A., Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion, Economica, Paris, 2002.

Dans ce qui suit nous présentons les fondements théoriques ainsi que les hypothèses correspondantes.

2-Les hypothèses de la recherche

La formation des hypothèses de recherche constitue le point de départ de tout raisonnement scientifique. Selon Thiétart et coll. (1999)³¹⁸, une hypothèse est une conjecture sur l'apparition ou l'explication d'un événement, pour bryman et bell, les hypothèses de recherche permettent de formuler la thèse que le chercheur souhaite défendre dans le cadre de ses travaux en réponse à la problématique qu'il a définie au préalable. Lamoureux (2000)³¹⁹ l'assimile quant à lui à une prédiction des résultats à venir, elle prédit une relation entre deux ou plusieurs événements comme deux font, deux concepts ou un fait et un concept. L'hypothèse est une formulation qui représente une réponse à une question de recherche (la problématique), elle a en effet comme fonctions d'organiser la recherche autour d'un but précis, de vérifier la validité de l'hypothèse-et d'organiser la rédaction.

Le terme de développement durable dans le monde des entreprises fournit une description plus large des politiques, des structures et gestion des processus liés aux fonctions des organisations.

On identifie des variables du paramètre du contexte, et on propose un cadre conceptuel dans lequel une identification des variables impacte le développement durable. D'autres recherches ont montré le lien entre un ensemble des mécanismes organisationnels tels que la taille et les secteurs d'activités.

Plusieurs chercheurs ont conclu que le développement durable est influencée positivement par plusieurs facteurs, notamment la structure de l'entreprise, sa taille, son secteur d'activité.

Au regard des arguments théoriques développés précédemment nous pouvons formuler les hypothèses suivantes.

H.1 : il existe une relation positive et significative entre les caractéristiques de l'entreprise et le développement durable.

H.1.a : relation entre les effectifs des entreprises et le développement durable.

H.1.b : relation entre le chiffre d'affaire et le développement durable.

³¹⁸THIETIART R.A. ET COLL(1999). « Méthodes de recherches en management » ; éditions Dunod. P : 213.

³¹⁹LAMOUREUX,A(2000). « Recherche et méthodologie en science humaines », 2 édition, édition études vivantes, Laval. P : 57.

H.2 : il existe une relation positive et significative entre l'environnement des entreprises et le développement durable.

H.2.a: relation entre les enjeux de l'environnement et le développement durable.

H.2.b : relation entre démarche de management environnemental et développement durable.

H.2.c : relation entre les instruments de l'environnement prise en compte par l'entre prise et le développement durable.

H.3 : il existe une relation positive et significative entre les conditions des salaires et le développement durable.

H.3.a : relation entre réclamation en cas de discrimination et le développement durable.

H.3.b : relation entre politique de lutte contre la discrimination et le développement durable.

H.4 : il existe une relation positive et significative entre la société et le développement durable.

H.4.a : relation entre les conseils donné au client pour sensibiliser au impacts négatifs et le développement durable.

H.4.b : relation entre démarche pour vérifier qu'elle ne vend pas des biens et services à des clients qui ne respect pas les droits des hommes et le developpement durable.

Conclusion du chapitre III :

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons présenté les aspects méthodologiques de notre étude empirique qui vont nous permettre de tester les hypothèses de recherche. En première lieu, nous avons décrit la procédure du choix de notre terrain de recherche ainsi que les sources des données nécessaires à cette recherche. Ensuite, nous avons défini la démarche d'élaboration du questionnaire. Aussi, nous avons présenté notre stratégie pour opérationnaliser les construits. En fin, nous discuté en détail notre stratégie d'analyse des données basés une étude descriptive et une autre analytique.

La nature des données puis le nombre d'observations finalement récoltées nous ont poussé dans le sens de privilégier la (MES) à base de variance en l'occurrence la méthode de moindres carrées partielles (PLS). Des justifications ont été à l'occasion présentées pour attester de la pertinence de ces méthodes par rapport à notre cas.

Il faut préciser que parmi les 25 organisations qui ont participé à cette enquête, nombreuses sont celles qui jouent le rôle des leaders économiques dans plusieurs domaines d'activé (banque, assurance, crédit à la consommation, industrie, énergie, nouvelles technologie,...). Une diversification des secteurs que nous devons exploiter pour traiter une telle problématique dans le contexte marocain.

Le choix de plusieurs variables, nous ramène à réfléchir sur la bonne démarche à adopter dans le cadre de la phase relative à l'analyse descriptive et exploratoire des données.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons entamer en premier lieu, des analyses statistiques descriptives et en suite, des examens approfondi des données a travers les méthodes exploratoires et confirmatoire. Notre objectif sera donc, à travers ces méthodes, de recherche à identifier pourquoi et comment les variables sont liées, afin de mettre en évidence l'existence de structures préexistences dans les données.

Chapitre IV : ANALYSE DESCRIPTIVE, EXPLORATOIRE DES DONNEES ET DISCUSSION DES RESULTATS.

Le choix des methodes utilisées fut déterminé par la nature meme de la recherche et le souci d'atteindre au mieux nos objectifs. Une enquete est une activité organisé et méthodique de collecte des données sur des données caratéristiques d'interet d'une partie ou de la totalité des uinités d'une population à l'aide de concepts, des methodes et de procédures bien définis. L'analyse des données comprend le résumé des données et l'interprétation de leur signification pour donner des réponses claires aux questions qui ont motivé l'enquete. Il faut souvent interpréter des tableaux et diverses de récapitulation, par exemple, des distributions de fréquences, des moyens et des etendue de valeurs, ou des analyses plus approfondies peuvent etrefaites. l'analyse voudra peut etredecrire seulement les unites observées et, dans se cas, tous les outils de la statistique élémentaire et intermediaire sont disponibles (tableaux, graphe, mesures elementaires de la position et dispersion, modelisation de base, modeles de classification, etc.). ce qui nous voudra plus souvent decrire la population et vérifier les hypothese formulées à ce sujet, et il faudra correctement tenir compte du plan d'echantillonnage pendant l'analyse des statistiques sommaires (frequences : representant le nombre des reponse aux modalités de la variable étudié, la moyennes, l'utilisation de test de KHI DEUX dont l'objectif c'est de savoir l'heteroginité existant entre les différentes variables de modalités), de presenter des methodes plus analysetiques qui comprennent l'analyse par inférence pour les enchantillonsprobilistes et de determiner comment ces mesures s'appliquent à des plans d'echantillonnage simple, ou complexes. Le chapitre commence avec l'analyse de données d'enquete simple, sans stratification.

Le but principal c'est d'arriver à montrer que le concept qui a fait l'objet de cette recherche aura un impact significatif sur le terrain d'etude, notamment l'utilisation des outils informationnels de gestion sert de levier pour la performance de PME. Et ensuite de ça, d'arriver à prendre position ou à faire avancer des perspectives pour l'amélioration de l'existant ou le renouvellement de ces concepts. C'est pour cette raison que nous avons optés pour plusieurs choix des methodes, comme sfinxs, pour que chaque methodecontrubue aux modalités de la construction des réflexions de recherche. Pour fin, habituellement d'etudier les caractéristiques des populations, assembler une base de données à fins analytiques ou vérifier une hypothèse. Donc, il est de notre devoir de signaler que l'analyse de données a été effectue par l'utilisation de logiciel Sphinx plus pour le traitement des données, l'analyse et le reueilement des informations, et la diffusion des données, et la documentation de l'enquete (pour la redaction d'une these).

Section I:Analyse descriptive des tableaux, exploratoire des données

Le choix des méthodes utilisées fut déterminé par la nature même de la recherche et le souci d'attendre au mieux nos objectifs. Une enquête est une activité organisée et méthodique de collecte des données sur des caractéristiques d'intérêt d'une partie ou de la totalité des unités d'une population à l'aide de concepts, de méthodes et de procédures bien définies.

L'analyse des données comporte le résumé des données et l'interprétation de leur signification pour donner des réponses claires aux questions qui ont motivé l'enquête. Il faut souvent interpréter des tableaux et diverses mesures de récapitulation, par exemple, des distributions des fréquences, moyennes et diverses mesures de étendues de valeurs, ou des analyses plus approfondies peuvent être faites. L'analyse voudra peut être décrire seulement les unités observées et dans ce cas tous les outils de la statistique élémentaire et intermédiaire sont disponibles (tableaux diagramme et piramiques, mesures élémentaires de la position, modélisation de base, modèle de classification, etc. ce qui voudra plus souvent décrire la population et vérifier les hypothèses formulées à ce sujet, et il faudra correctement tenir compte du plan d'échantillonnage pendant l'analyse. L'objectif de cette section est de considérer l'analyse des statistiques sommaires, de présenter des méthodes plus analytiques qui comprennent l'analyse par inférence pour les échantillons probabilistes et de déterminer comment ces mesures s'appliquent à des plans d'échantillonnage simples ou complexes. La section commence avec l'analyse de données d'enquête simples, sans stratification, grappes, ajustements. Le but principal c'est d'arriver à montrer que le concept qui a fait l'objet de cette recherche aura un impact significatif sur le terrain d'étude, notamment l'utilisation des outils informationnels de gestion sert de levier pour la performance des entreprises. Et ensuite de ça, d'arriver à prendre position ou à faire avancer des perspectives pour l'amélioration de l'existant ou le renouvellement de ces concepts. C'est pour cette raison que nous avons optés pour plusieurs choix des méthodes, comme l'analyse composantes principales, pour que chaque méthode contribue aux modalités de la construction des réflexions de recherche. Pour fin, habituellement d'étudier les caractéristiques d'une population, assembler une base de données à des fins analytiques ou vérifier une hypothèse. Donc, il est de notre devoir de signaler que l'analyse de données a été effectuée par l'utilisation de logiciel Sphinx pour le traitement des données, l'analyse et le recueillement des informations, et la diffusion des données, et la documentation de l'enquête.

Pour la description de nos données, nous avons utilisé les mesures de localisation. Ces mesures nous ont permis de faire une analyse des relations directes établies par simples dénominations et regroupement entre les variables indépendantes. Ce paragraphe a pour

objectif de procéder à des statistiques préliminaires a fin de mieux caractérisé notre échantillon d'étude. Ainsi, nous utilisons essentiellement des tableaux. Dans la statistique descriptive la moyenne donne une indication des tendances tendances centrales dans l'échantillon étudient tandis que les tableaux de fréquence ont pour but de connaître non seulement la fréquence de la population de l'échantillon par rapport à une caractéristique donnée, mais également la distribution de certains variables.

Nous avons donc procéder à une description des variables indépendantes (explicatives).

- Paramètre du contexte
- mécanismes de DD
- positionnement de DD
- importance du DD
- les enjeux DD
- les contraintes du DD

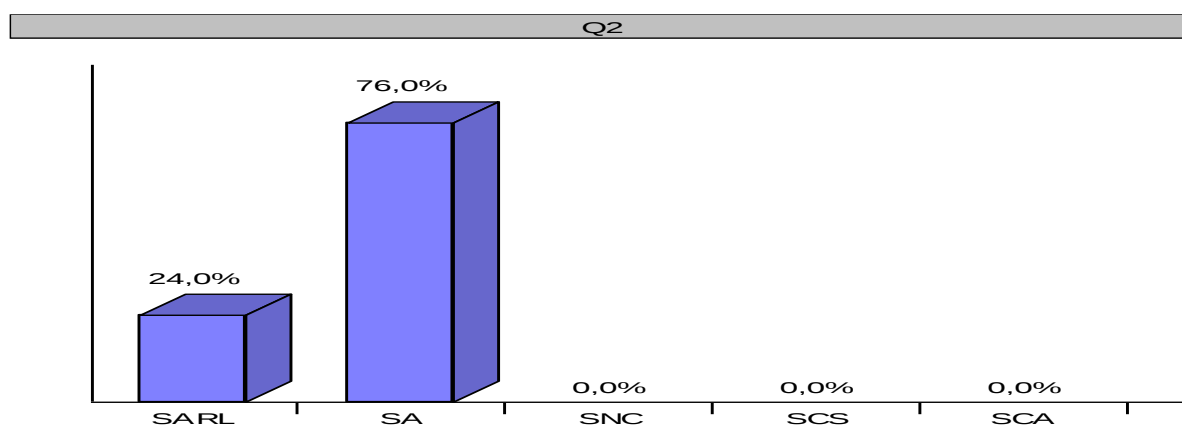
Les variables dépendantes (à expliquer)

- Engagement DD Enver l'environnement
- Engagement DD Enver le social
- Engagement DD Enver la société

1-Analyse descriptives des variables indépendantes :

Tableau 24: répartition selon la forme juridique la plus répondus

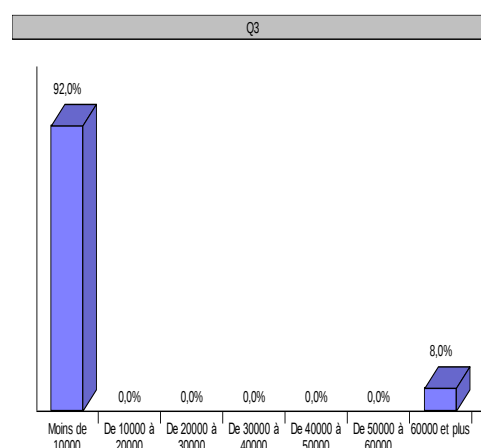
Q2	Nb. cit.	Fréq.
SARL	6	24,0%
SA	19	76,0%
SNC	0	0,0%
SCS	0	0,0%
SCA	0	0,0%
TOTAL OBS.	25	100%



La forme juridique la plus répondus est la société anonyme avec 76% des entreprises, 24% sont des sociétés à responsabilité limitée, mais pour les autres types de la société, elle ne sont pas concernées par le développement durable.

Tableau 25: répartition selon les répondants des secteurs d'activités

Q3	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 10000	23	92,0%
De 10000 à 20000	0	0,0%
De 20000 à 30000	0	0,0%
De 30000 à 40000	0	0,0%
De 40000 à 50000	0	0,0%
De 50000 à 60000	0	0,0%
60000 et plus	2	8,0%
TOTAL OBS.	25	100%

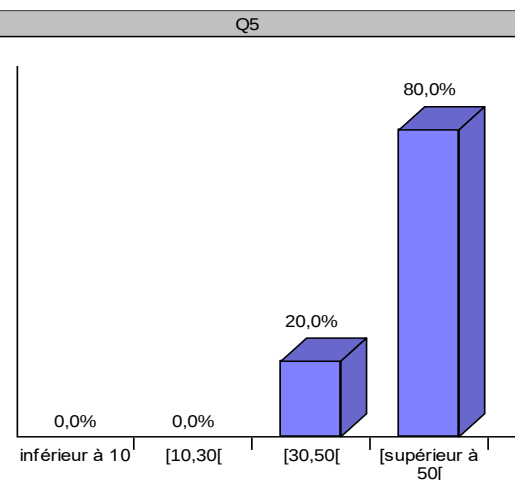


D'après les réponses, nous remarquons que la plupart des entreprises répondant au questionnaire sont des entreprises de moins de 10000 salariés et seulement 8% des entreprises ont plus de 60000 salariés.

Tableau 26: répartition selon le chiffre d'affaire

Q5	Nb. cit.	Fréq.
inférieur à 10	0	0,0%
[10,30[	0	0,0%
[30,50[	5	20,0%
]supérieur à 50[	20	80,0%
TOTAL OBS.	25	100%

Les entreprises répondant en notre enquête ont un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions, avec un pourcentage 80%, les des entreprises dont le CA est situe entre 30 à 50 millions DHS dans le pourcentage est 20%, les autres entreprises n'ont pas répondu au questionnaire.



Le test de KHI DEUX nous montre qu'au niveau de notre échantillon, les entreprises de petite taille en terme de chiffre d'affaire représentent 20%, contre 80% qui ont un CA supérieur à 50 millions.

Pour bien visualiser notre cadre d'analyse, on va présenter dans le tableau qui suit l'analyse dynamique des chiffres d'affaire à l'export.

Tableau 27: répartition des entreprises selon le chiffre d'affaire à l'export

Q6	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	4,0%
0%	12	48,0%
]0,25]	7	28,0%
]25,50]	1	4,0%
]plus de 50]	4	16,0%
TOTAL OBS.	25	100%

Selon le pourcentage des entreprises enquêtées, on constate que 48% des entreprises ont un chiffre d'affaire 0 DH, 28% situant de 0 à 25 millions DH, 4% entre 25 à 50 millions DH et seulement 16% des entreprises dépassent 50 milions à l'export.

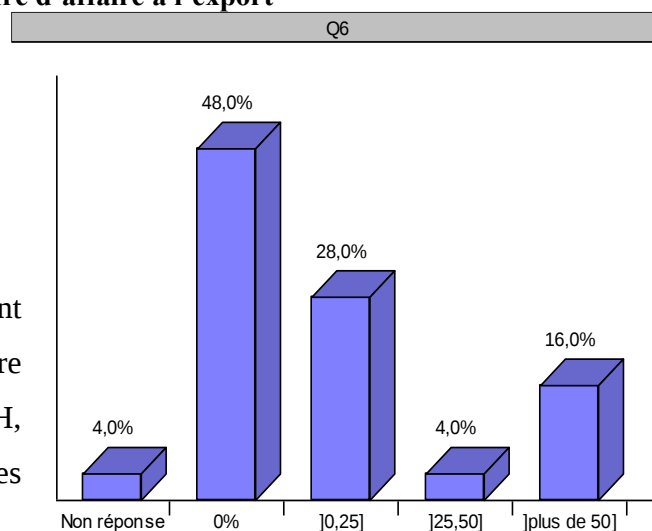


Tableau 28: adoption à la démarche du DD.

Q7	Nb. cit.	Fréq.
Oui	25	100%
Non	0	0,0%
TOTAL OBS.	25	100%

Toutes les entreprises enquêtées sont adoptent une démarche de développement durable. Nous avons aussi effectué un test de KHI DEUX dans un objectif de savoir l'existence de démarche de développement durable chez toutes les entreprises enquêtes, ce qui signifie que la différence de modalité de la repartition de référence est très significative majoritaire 100%.

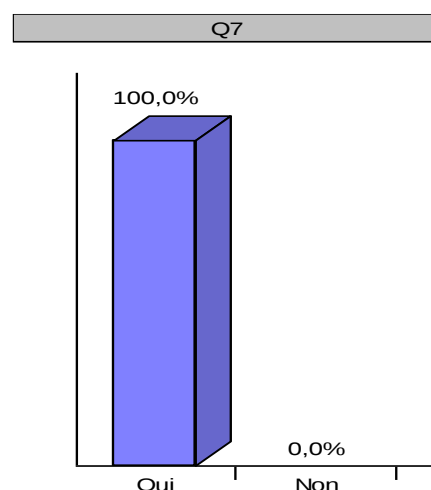


Tableau 29: raisons qui entreprennent la démarche du DD

Q8	Nb. cit.	Fréq.
Ecologique	20	80,0%
Image de l'entreprise	21	84,0%
Se rapprocher de certaines réglementations	8	32,0%
Autre:.....	3	12,0%
TOTAL OBS.	25	

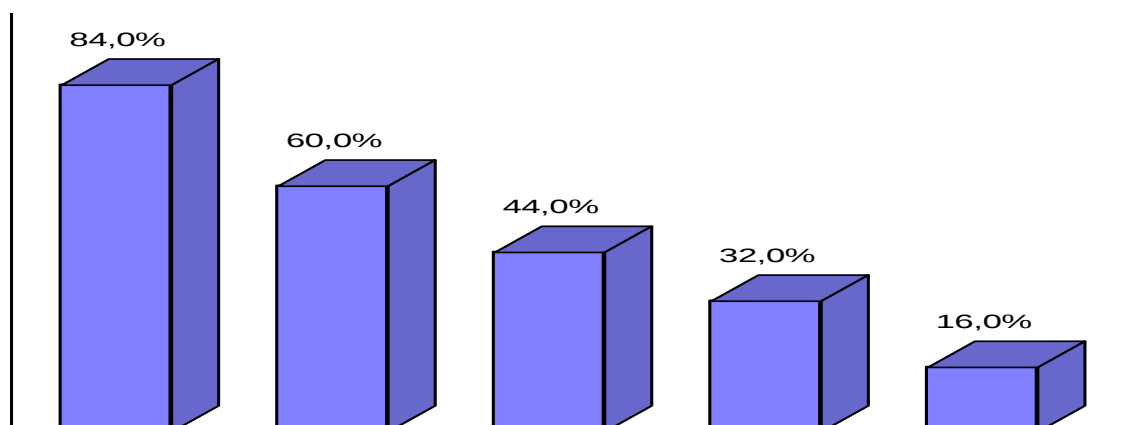
Dans notre échantillon, 80% des entreprises adoptent la démarche du développement durable en raisons de l'écologie, par ailleurs, 84% pensent que le raison de l'image de l'entreprise est le plus important et 32% des entreprises entrepris le raison se rapprocher de certains réglementation et en fin 12% basées sur autre raison.

Cette diversification des résultats, nous permettra de dire que notre échantillon est un très bon terrain d'étude.

Tableau 30: la signification du développement durable

Q10	Nb. cit.	Fréq.
Un enjeu fondamental pour votre entreprise?	21	84,0%
moyen stratégique pour votre entreprise?	15	60,0%
Un atout vis -à-vis de vos clients?	11	44,0%
Une contrainte, une obligation pour vous ?	8	32,0%
Autre:.....	4	16,0%
TOTAL OBS.	25	

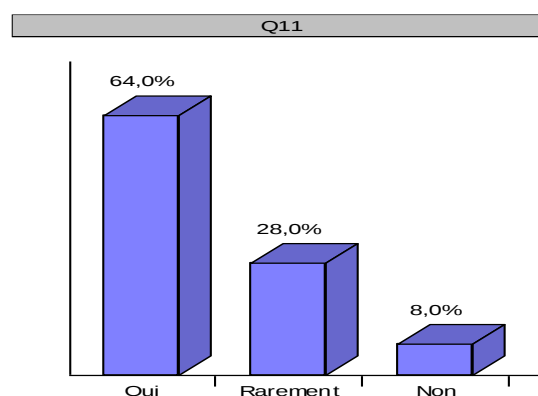
Q10



Un grand nombre des entreprises (84%) concédaient que le développement durable comme un enjeu fondamental toutefois, 60% des entreprises prennent le développement comme un moyen stratégique et 44% des entreprises pour lui le DD représente un about vis-à-vis de vos client contre 32% qui considèrent le développement durable comme un contrainte.

Tableau 31: information sur les principes lois de DD

Q11	Nb. cit.	Fréq.
Oui	16	64,0%
Rarement	7	28,0%
Non	2	8,0%
TOTAL OBS.	25	100%



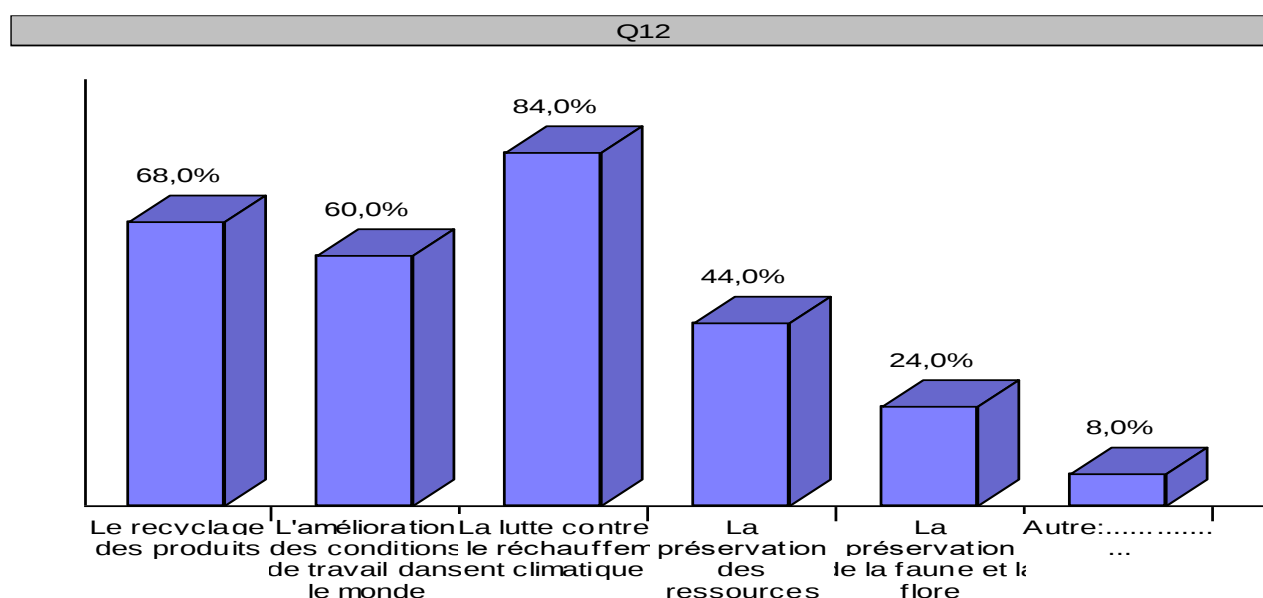
64% des entreprises sont informées sur les lois principales liées au DD (eau, air, déchets, formation et sécurité des salariés, sécuritaire) contre 8% qui ignorent complètement.

Permi les entreprises enquêtées, il existe 28% des organisations qui rarement informées des lois relatives au développement durable. En générale, la plupart des entreprises enquêtées

suivent et participent au développement durable sont informées des principales de DD, ce qui justifie l'intérêt de notre étude.

Tableau 32: les enjeux du développement durable

Q12	Nb. cit.	Fréq.
Le recyclage des produits	17	68,0%
L'amélioration des conditions de travail dans le monde	15	60,0%
La lutte contre le réchauffement climatique	21	84,0%
La préservation des ressources naturelles	11	44,0%
La préservation de la faune et la flore	6	24,0%
Autre:.....	2	8,0%
TOTAL OBS.	25	

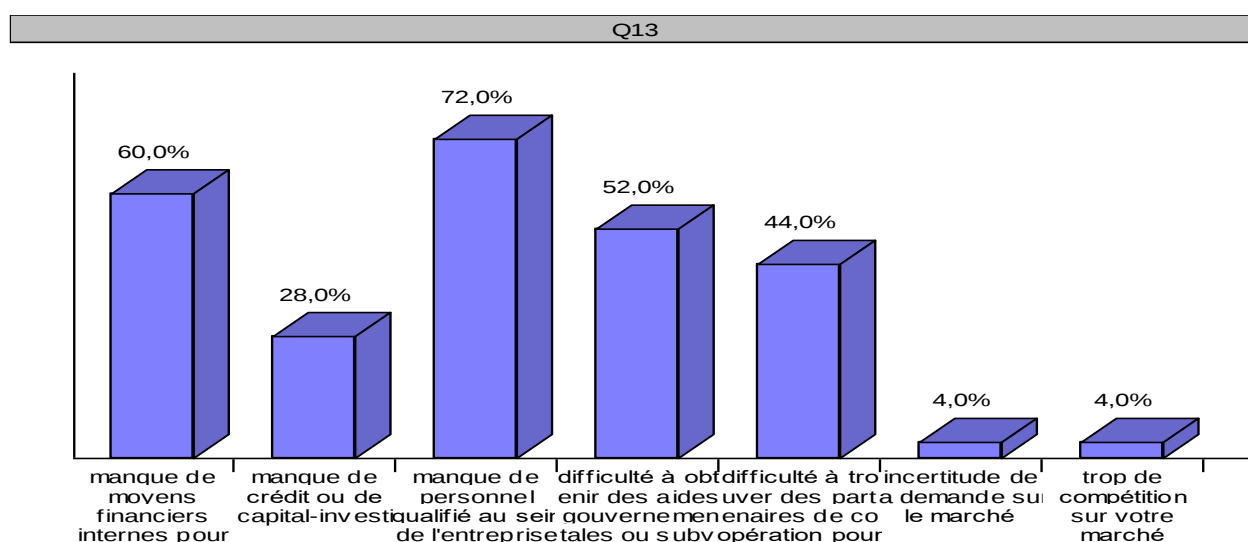


Les trois enjeux du développement durable les plus importants pour notre échantillon c'est la lutte contre le réchauffement climatique (84%), le recyclage des produits (68%) et l'amélioration des conditions de travail dans le monde.

Mais, les autres enjeux représentent respectivement (44%) pour la préservation des ressources naturelles (24%), la préservation de la faune et de la flore et seulement (8%) pour le reste des enjeux.

Tableau 33: les obstacles sur lesquels expliquent l'absence d'innovation pour réalisera DD

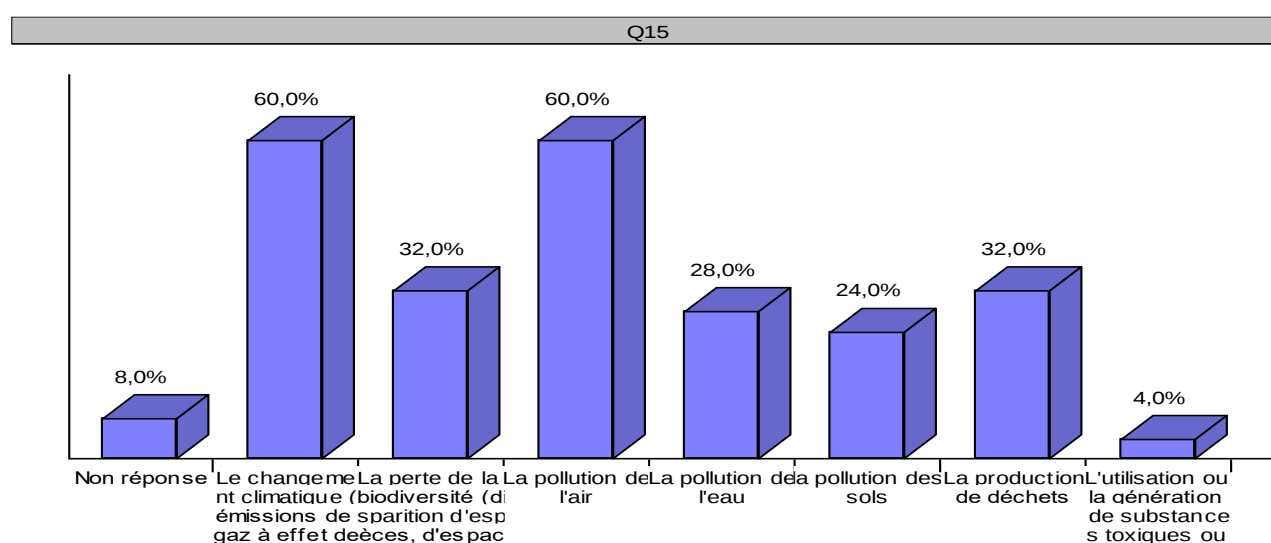
Q13	Nb. cit.	Fréq.
manque de moyens financiers internes pour l'innovation	15	60,0%
manque de crédit ou de capital-investi	7	28,0%
manque de personnel qualifié au sein de l'entreprise	18	72,0%
difficulté à obtenir des aides gouvernementales ou subvention pour l'innovation	13	52,0%
difficulté à trouver des partenaires de coopération pour l'innovation	11	44,0%
incertitude de la demande sur le marché	1	4,0%
trop de compétition sur votre marché	1	4,0%
TOTAL OBS.	25	



Dans notre échantillon, les obstacles les plus grands c'est le manque de personnel qualifié au sein de l'entreprise(72%), le manque des moyens financiers internes pour l'innovation(60%),difficulté à obtenir des aides gouvernementales ou subvention pour l'innovation (52%), la difficulté à trouver des partenaires de coopération pour l'innovation (44%), le manque de crédit ou de capital-investi(28%) , et seulement (4%) les autres obstacles.

Tableau 34: les enjeux sur lequel votre entreprise a le plus d'impact négatif.

Q15	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	2	8,0%
Le changement climatique (émissions de gaz à effet de serre)	15	60,0%
La perte de la biodiversité (disparition d'espèces, d'espaces naturels et dégradation d'écosystèmes)	8	32,0%
La pollution de l'air	15	60,0%
La pollution de l'eau	7	28,0%
la pollution des sols	6	24,0%
La production de déchets	8	32,0%
L'utilisation ou la génération de substances toxiques ou dangereuses	1	4,0%
TOTAL OBS.	25	

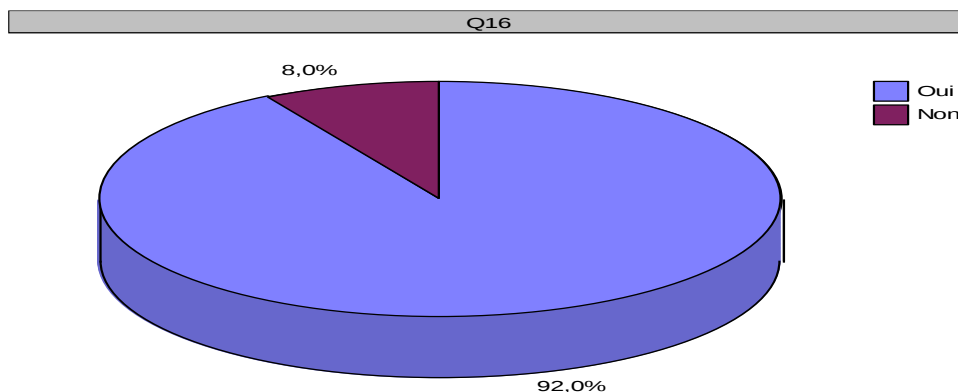


Dans notre échantillon, les enjeux qui ont le plus d'impact sur les entreprises sont les suivants : le changement climatique et la pollution (60%), la production des déchets et la perte de la biodiversité avec (32%), la pollution de l'eau avec (28%) et en fin pollution du sols avec (24%) et l'utilisation ou la génération de substance toxiques ou dangereuses avec (4%).

Il s'avère donc que les enjeux qui ont le plus d'impact négatif sur Les entreprises sont le changement climatique et la pollution de l'eau.

Tableau 35: engagement de démarche de développement durable

Q16	Nb. cit.	Fréq.
Oui	23	92,0%
Non	2	8,0%
TOTAL OBS.	25	100%



Bien évidemment les entreprises interrogées qui disent engagées totalement dans une démarche de management environnemental représentent 92%, par contre 8% qui ne le sont pas.

Tableau 36: engagement vers une démarche d'amélioration de l'efficacité énergétique

Dans notre étude 76% des entreprises enquêtées engagées dans une démarche d'amélioration de l'efficacité énergétique et/ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Contre seulement 20% qui ne sont engagées pas dans cette démarche.

Q17	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	4,0%
Oui	19	76,0%
Non	5	20,0%
TOTAL OBS.	25	100%

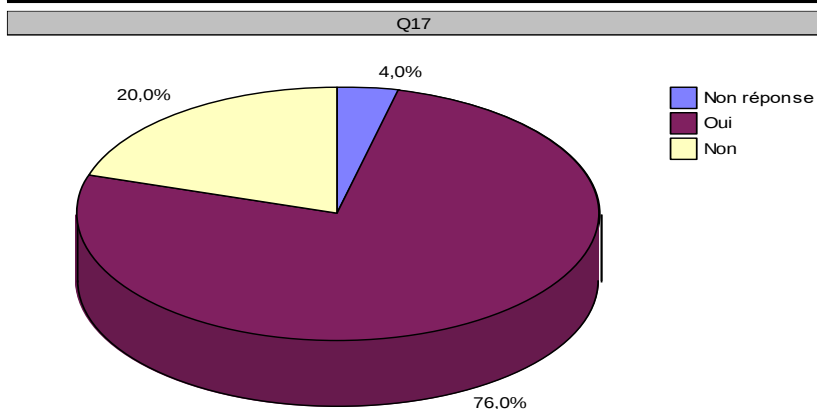
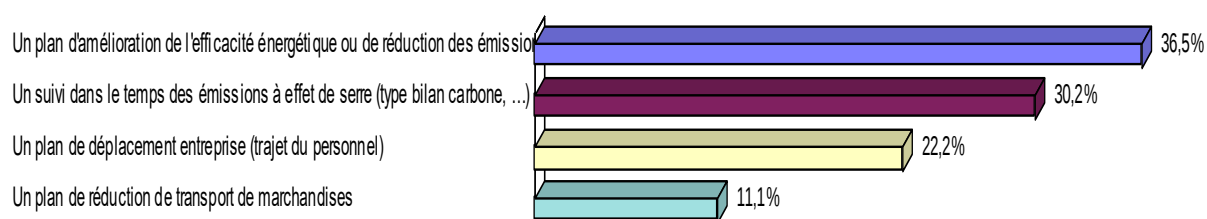


Tableau 37: les instruments de l'engagement du développement durable

Q18	Nb. cit.	Fréq.
Un plan d'amélioration de l'efficacité énergétique ou de réduction des émissions	23	92,0%
Un suivi dans le temps des émissions à effet de serre (type bilan carbone, ...)	19	76,0%
Un plan de déplacement entreprise (trajet du personnel)	14	56,0%
Un plan de réduction de transport de marchandises	7	28,0%
TOTAL OBS.	25	

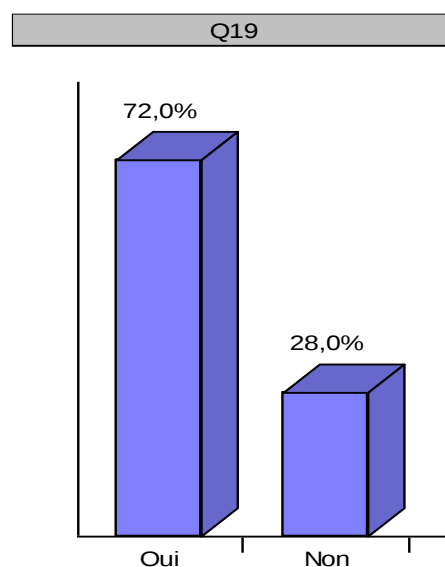
Q18



Parmi les instrument le plus utilisés et qui occupent un rang assez considérable de dans notre étude on trouve l'amélioration de l'efficacité énergétique ou de réduction des émissions(36,6%), puis vient en second lieu le deuxième instrument qui consiste en un suivi dans le temps des émissions à effet de serre avec (30,2%) puis le plan de déplacement entreprise avec (22,2%) et enfin arrive en dernier lieu le plan de réduction de transport des marchandises avec (11,1%).

Tableau 38: l'engagement des filieres de l'entreprise et des parties prenantes

Q19	Nb. cit.	Fréq.
Oui	18	72,0%
Non	7	28,0%
TOTAL OBS.	25	100%

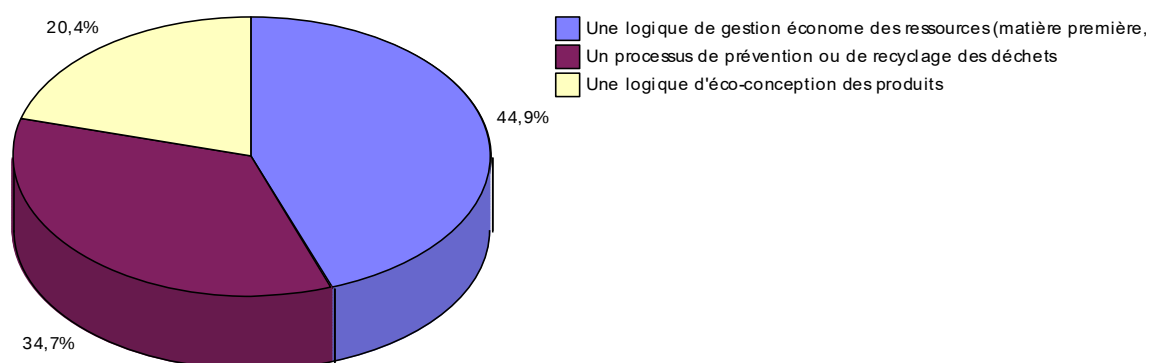


La plupart des filières des entreprises de notre échantillon et leurs partie prenantes sont l'engagées dans une démarche de management environnemental (72%), contre (28%) qui ne sont pas du tout engagées.

Tableau 39: l'engagement des entreprises vers des logiques des DD.

Q20	Nb. cit.	Fréq.
Une logique de gestion économe des ressources (matière première, eau)	22	88,0%
Un processus de prévention ou de recyclage des déchets	17	68,0%
Une logique d'éco-conception des produits	10	40,0%
TOTAL OBS.	25	

Q20

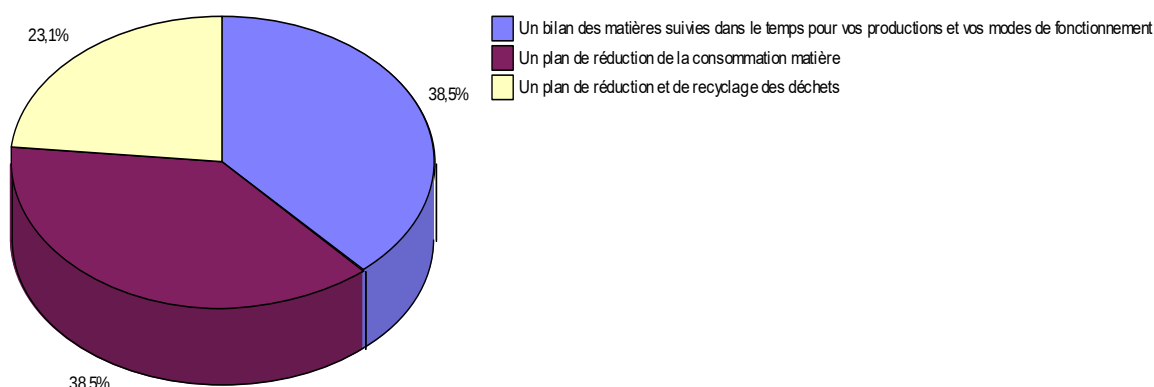


Permi les entreprises enquête 44,9% sont engagées dans une logique de gestion économique des ressources, 34,7% sont engagées dans une autre logique de prévention ou de recyclage des déchets, contre.20,4% dans la logique d'éco-conception des produits.

Tableau 40: les instruments de l'engagement vers management environnemental.

Q21	Nb. cit.	Fréq.
Un bilan des matières suivies dans le temps pour vos productions et vos modes de fonctionnement	20	80,0%
Un plan de réduction de la consommation matière	20	80,0%
Un plan de réduction et de recyclage des déchets	12	48,0%
TOTAL OBS.	25	

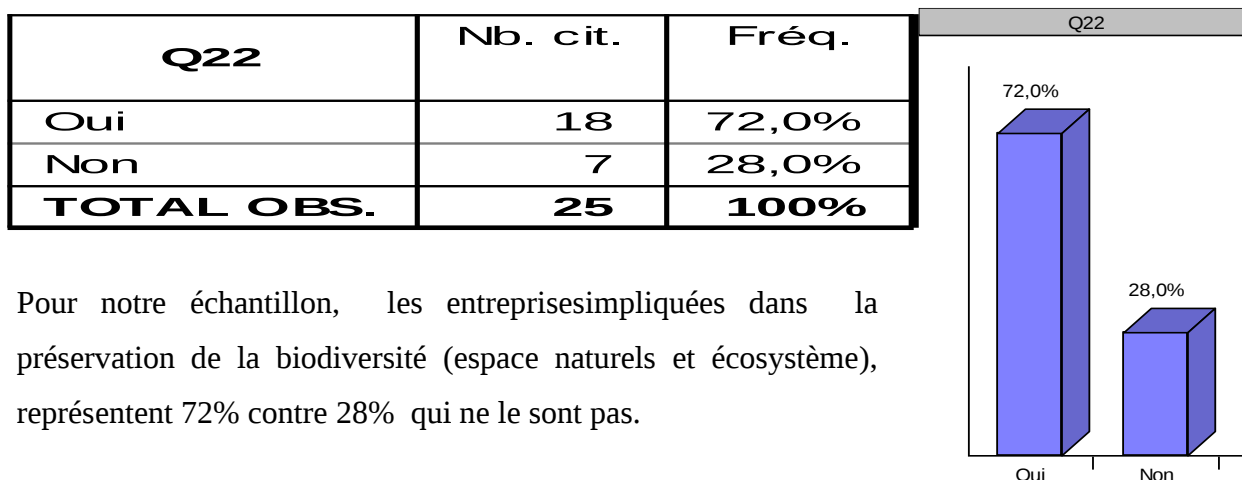
Q21



Les instruments les plus engagés dans le management environnemental sont le bilan des matières suivies dans le temps pour leurs productions et leurs modes de fonctionnement avec

(38,5%), le plan de réduction de la consommation matière avec et le plan de réduction et recyclage des déchets avec (23%).

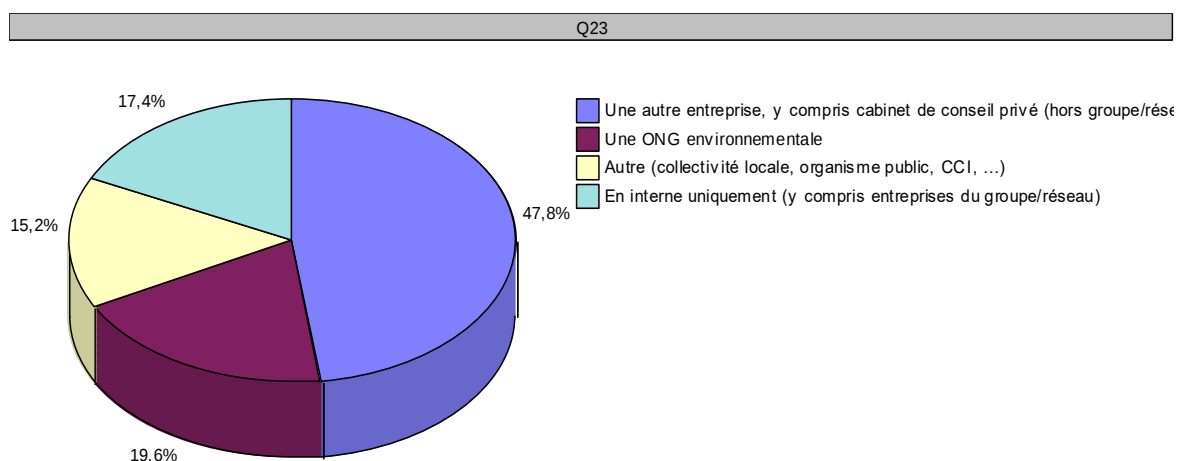
Tableau 41: implication dans la préservation de la biodiversité



Pour notre échantillon, les entreprises impliquées dans la préservation de la biodiversité (espace naturels et écosystème), représentent 72% contre 28% qui ne le sont pas.

Q23	Nb. cit.	Fréq.
Une autre entreprise, y compris cabinet de conseil privé (hors groupe/réseau)	22	88,0%
Une ONG environnementale	9	36,0%
Autre (collectivité locale, organisme public, CCI, ...)	7	28,0%
En interne uniquement (y compris entreprises du groupe/réseau)	8	32,0%
TOTAL OBS.	25	

Tableau 42: les partenaires avec qui développée la démarche de management environnementale



On peut comprendre que parmi les partenaires de notre échantillon qui développent la démarche de management environnemental, on trouve les entreprises avec (47%), une ONG environnementale avec (19,5%), les collectivités locales, les organismes publics, avec (15,2%), et en interne uniquement on y trouve seulement (17,4%).

Tableau 43: disposition de réclamation en cas de discrimination

Q25	Nb. cit.	Fréq.
Oui	22	88,0%
Non	3	12,0%
TOTAL OBS.	25	100%

La plupart des entreprises enquêtées mettent en place des dispositions pour recueillir et traiter toute réclamation en cas de discrimination (88%), juste 12% des entreprises de notre échantillon qui ne mettent pas en place cette disposition, ce qui montre le bon choix de notre échantillon.

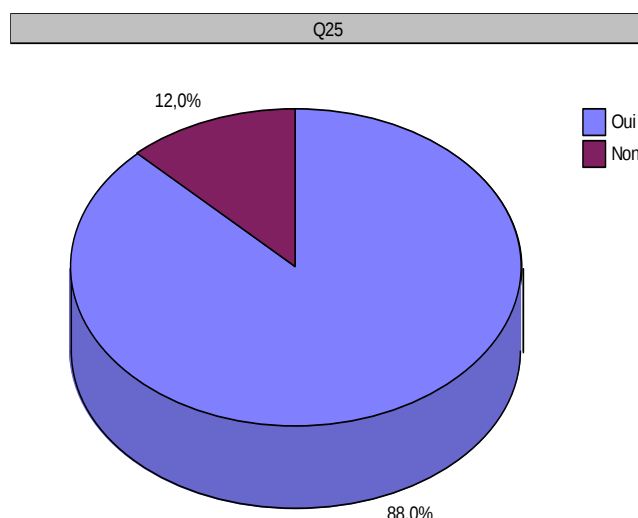
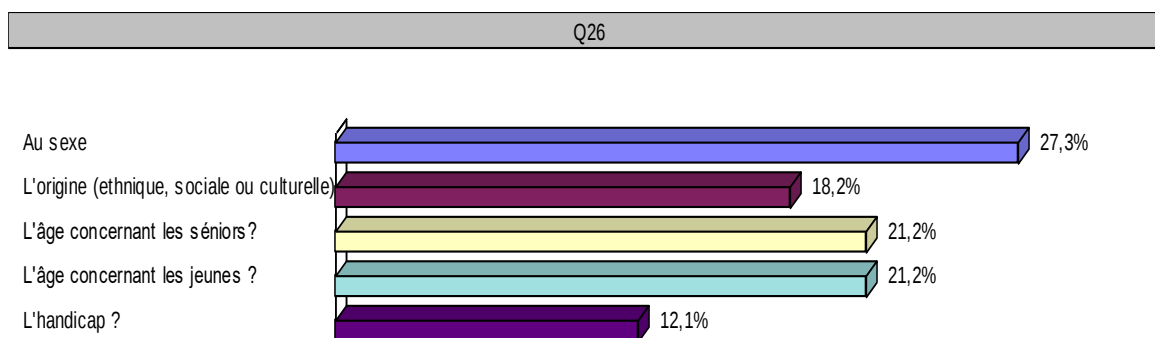


Tableau 44: les politiques pour lesquelles adoptées pour lutter contre les discriminations.

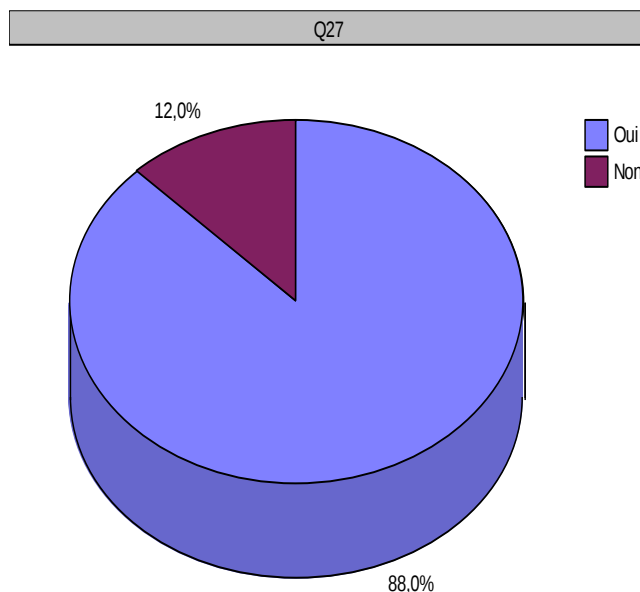
Q26	Nb. cit.	Fréq.
Au sexe	18	72,0%
L'origine (ethnique, sociale ou culturelle) ?	12	48,0%
L'âge concernant les séniors ?	14	56,0%
L'âge concernant les jeunes ?	14	56,0%
L'handicap ?	8	32,0%
TOTAL OBS.	25	



L'analyse de ce tableau donne plus d'importance à la politique de sexe(27%) pour la lutte contre la discrimination puis la politique de l'âge concernant les seniors et les enfants 21,2% mais la politique de l'origine et l'handicap ne représentent que 18,2% et 12,1%.

Tableau 45: les mesures spécifiques pour l'emploi des salariés âgés

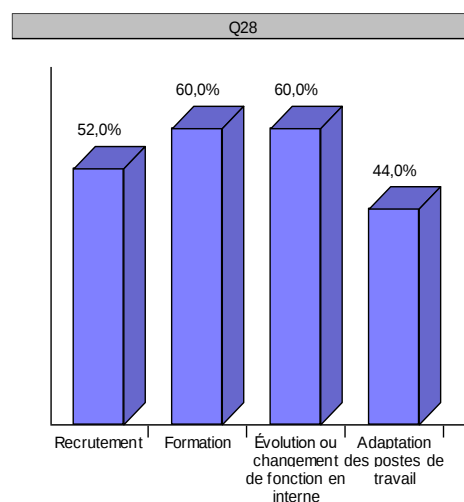
Q27	Nb. cit.	Fréq.
Oui	22	88,0%
Non	3	12,0%
TOTAL OBS.	25	100%



On remarque que la majorité des entreprises enquêtées mettent en place des mesures spécifiques pour l'emploi des salariés âgés 88%, mais seulement 12% des entreprises qui refusent d'embaucher des personnes âgées.

Tableau 46: les domaines d'actions pour les salariés âgés

Q28	Nb. cit.	Fréq.
Recrutement	13	52,0%
Formation	15	60,0%
Évolution ou changement de fonction en interne	15	60,0%
Adaptation des postes de travail	11	44,0%
TOTAL OBS.	25	



La formation, l'évolution ou changement de fonction en interne prendre occupe le plus grand pourcentage 60% dans la mise en place des mesures spécifiques pour l'emploi des salariés âgés, mais la minorité des entreprises prennent des mesures par le recrutement et l'adaptation des postes de travail (40%).

Tableau 47: inventaire des risques professionnels, des mesures préventives pour pallier ces risques

Q29	Nb. cit.	Fréq.
Oui	21	84,0%
Non	4	16,0%
TOTAL OBS.	25	100%

La majorité des entreprises enquêtées établissent un inventaire des risques professionnels, des mesures préventifs pour pallier ces risque (84%), contre seulement 16% des entreprises qui disent non.

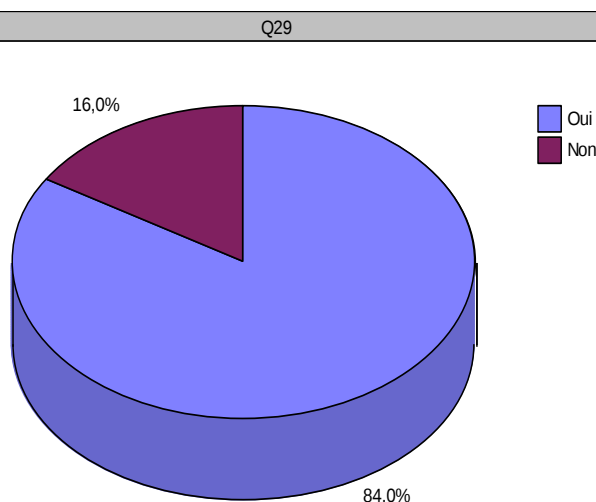


Tableau 48: un plan d'action de prévention des risques psychosociaux

Q30	Nb. cit.	Fréq.
Oui ou en cours	17	68,0%
Non	8	32,0%
TOTAL OBS.	25	100%

On remarque que 68% des entreprises enquêtées font un plan d'actions de prévention des risques psychosociaux contre 32% qui ne le font pas.

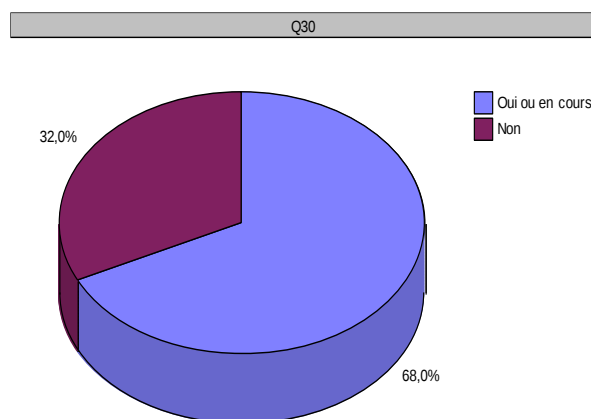


Tableau 48: existence des campagnes d'information auprès de ses salariés sur les addictions.

Q31	Nb. cit.	Fréq.
Oui	17	68,0%
Non	8	32,0%
TOTAL OBS.	25	100%

L'étude de notre échantillon témoigne que les entreprises choisissent au cours des deux dernières années de mener des campagnes d'information auprès de ses salariés sur les addictions (tabac, drogue, alimentation) (68%), par contre 32% des entreprises ne mènent aucune campagne d'information.

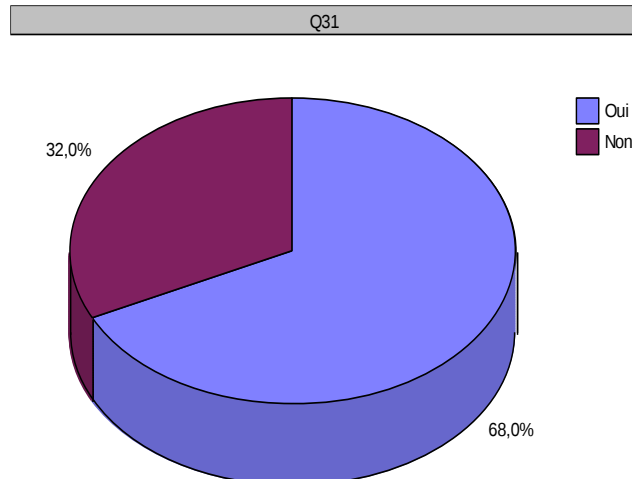


Tableau 49: évaluation des futures besoin de qualification et des compétences.

Q32	Nb. cit.	Fréq.
Non	10	40,0%
Oui, mais pas régulièrement	10	40,0%
Oui,régulièrement	5	20,0%
TOTAL OBS.	25	100%

20% des entreprises seulement évaluent leurs futurs besoins de qualifications et de compétences régulièrement contre 40% qui le font irrégulièrement. Cependant, 40% des entreprises de notre échantillon n'évaluent pas leurs futurs besoins de qualification et de compétence.

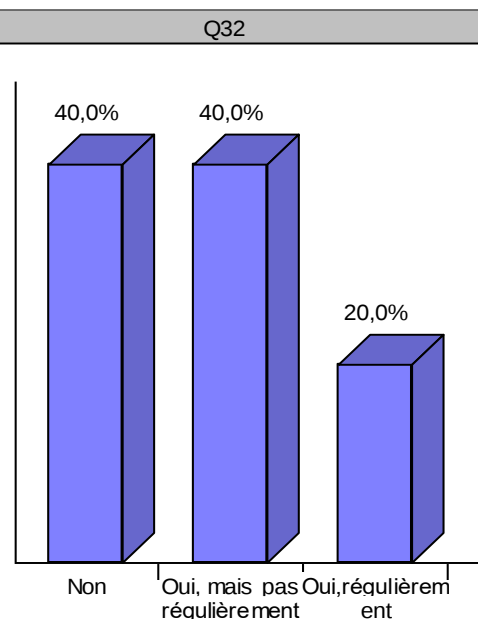


Tableau 50: Les principes clients des entreprises enquêté

Q34	Nb. cit.	Fréq.
Entreprises	23	92,0%
Administrations publiques	12	48,0%
Particuliers	22	88,0%
TOTAL OBS.	25	

92% des entreprises représentent les clients principaux d'autres entreprises, en deuxième lieu on trouve les particuliers avec 88% et enfin les administrations publiques avec 48%

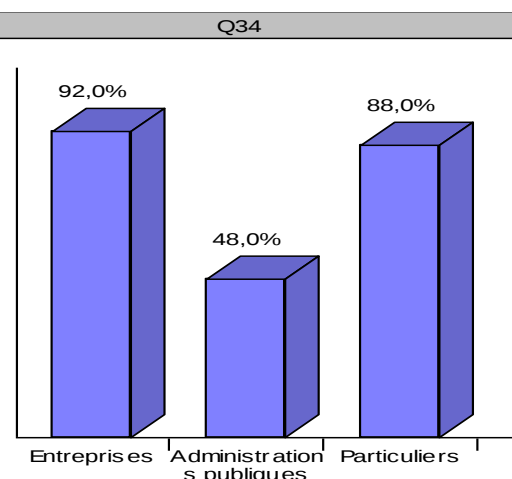
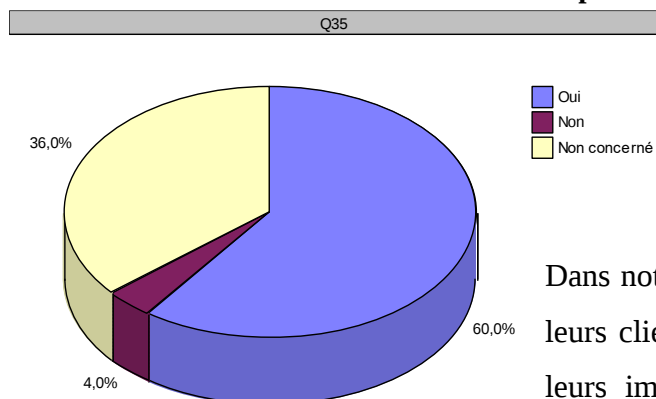


Tableau 51: sensibiliser les clients aux impacts du choix de biens et services sur l'environnement

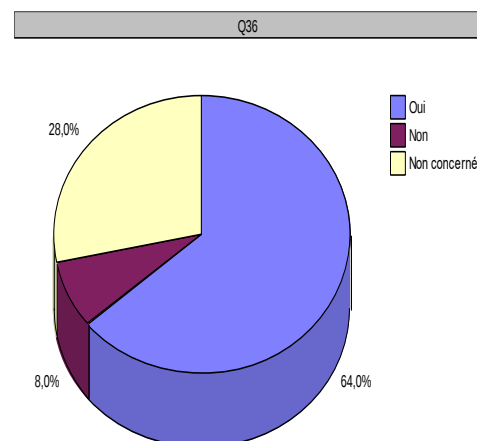


Q35	Nb. cit.	Fréq.
Oui	15	60,0%
Non	1	4,0%
Non concerné	9	36,0%
TOTAL OBS.	25	100%

Dans notre échantillon, la plupart des entreprises sensibilisent leurs clients à propos de leurs choix de biens ou services et leurs impacts sur l'environnement (60%), contre 36% des entreprises disent non concernées par cette sensibilisation, 4% qui ne donne aucun conseil à leurs clients.

Tableau 52: des mesures au-delà de l'exigence réglementaire pour limiter pollution

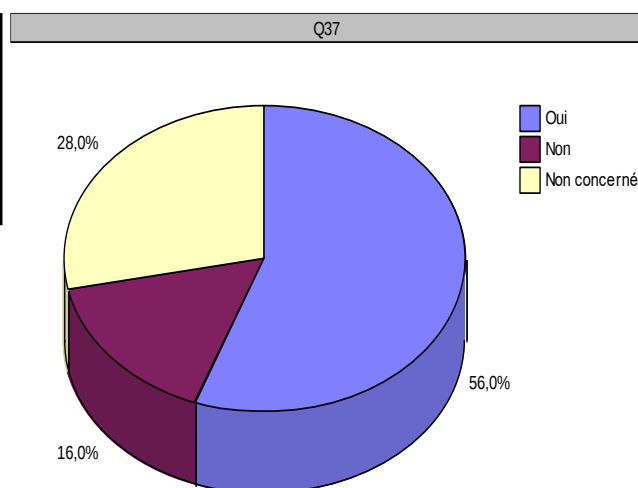
Q36	Nb. cit.	Fréq.
Oui	16	64,0%
Non	2	8,0%
Non concerné	7	28,0%
TOTAL OBS.	25	100%



Permi les entreprises de notre échantillon 64% qui prennent des mesures, audelà des exigences réglementaires pour limiter l'utilisation de produits dangereux pour la santé dans l'élaboration de leurs produits, 28% des entreprises sont non concernées par cette mesure, contre 8% des entreprises qui ne prennent aucune mesure.

Tableau 53: Démarches de vérification des opérations de vend qui ne respect pas droit de homme

Q37	Nb. cit.	Fréq.
Oui	14	56,0%
Non	4	16,0%
Non concerné	7	28,0%
TOTAL OBS.	25	100%



Pour les entreprises de notre étude, 56% des entreprises font des démarches pour verifier les opérations de vente des biens ou services à des entités qui ne respectent pas les droits de l'homme, 28% ne sont pas concernées par cette démarche, contre 16% des entreprises qui vérifient les opérations de vente des biens ou services respectant les droits de l'homme.

Tableau 54: l'engagement de fournisseurs à respecter un cahier des charges relève de la RSE.

Q38	Nb. cit.	Fréq.
Oui	13	52,0%
Non	5	20,0%
Non concerné	7	28,0%
TOTAL OBS.	25	100%

Avec l'analyse de ce tableau on remarque que la majorité des entreprises (52%) qui demandent à certains de leurs fournisseurs de s'engager à respecter un cahier des charges dont certaines clauses relèvent de la RSE, 28% des entreprises non concerné par cette engagement, 20% des entreprises qui dit non.

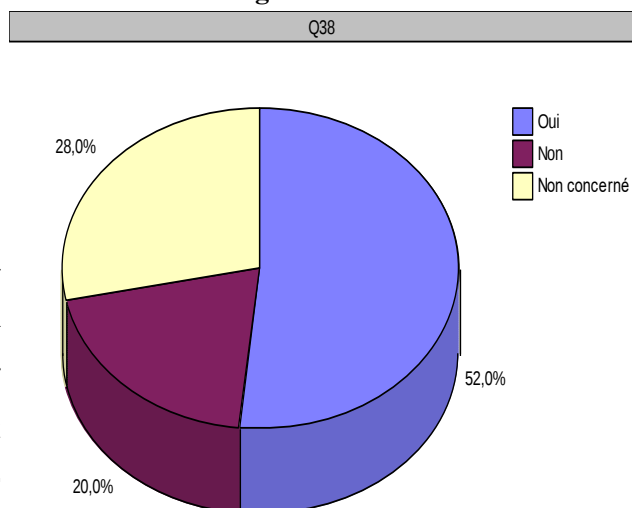


Tableau 55: les critères qui remplir les fournisseurs.

Q39	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	2	8,0%
Respect des droits des travailleurs	17	68,0%
Santé et sécurité au travail	17	68,0%
Performance environnementale	14	56,0%
TOTAL OBS.	25	

Les critères les plus demandés pour notre échantillon c'est le respect des droits des travailleurs, de santé et de sécurité au travail (68%), le critère qui vient en second lieu est celui de performance environnementale avec (56%), contre 8% des entreprises qui ne répondent guère à notre questionnaire.

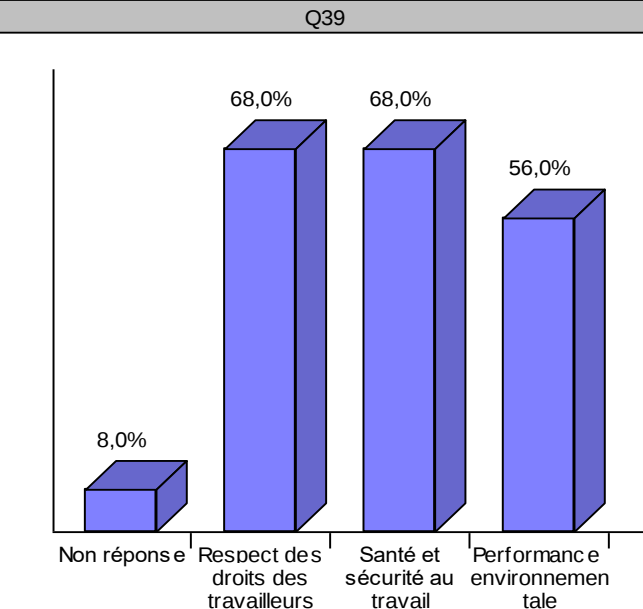
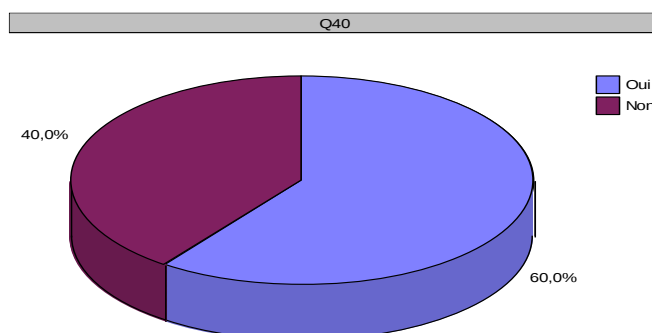


Tableau 56: mettre en place de démarche DD par les fournisseurs

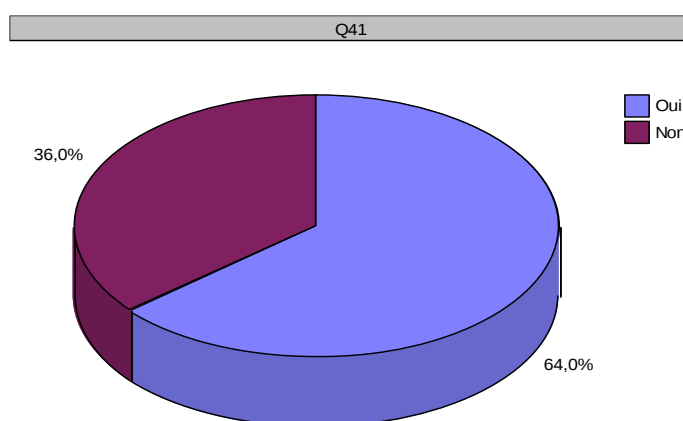
Q40	Nb. cit.	Fréq.
Oui	15	60,0%
Non	10	40,0%
TOTAL OBS.	25	100%



La majorité des entreprises objet de notre échantillon, aident leurs fournisseurs à mettre en place au moins une démarche de développement durable (formation, accompagnement, conseils, aide à l'autodiagnostic...) avec 60%, contre 40% qui ne mettent en place aucune démarche DD pour les fournisseurs.

Tableau 57: coopération des entreprises avec d'autres organismes.

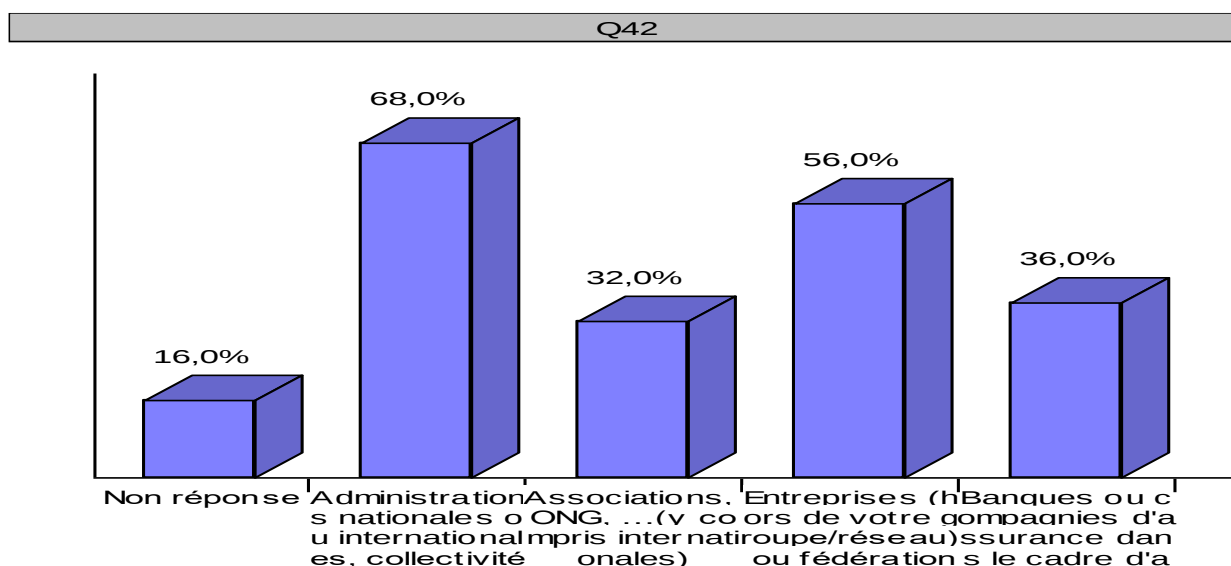
Q41	Nb. cit.	Fréq.
Oui	16	64,0%
Non	9	36,0%
TOTAL OBS.	25	100%



La grande partie des entreprises enquêtées font des coopérations avec d'autres entreprises ou organismes pour des actions concernant la responsabilité sociale des entreprises (64%), contre 36% des entreprises qui ne coopèrent guère ni avec aucune coopération les autres entreprises ni avec autre organisme.

Tableau 58: Types des organismes qui coopèrent avec les entreprises pour des actions de RSE

Q42	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	4	16,0%
Administrations nationales ou internationales, collectivités locales, organismes associés	17	68,0%
Associations, ONG, ... (y compris internationales)	8	32,0%
Entreprises (hors de votre groupe/réseau) ou fédérations professionnelles	14	56,0%
Banques ou compagnies d'assurance dans le cadre d'actions socialement responsables	9	36,0%
TOTAL OBS.	25	



Les entreprises ou organismes les coopératifs avec les entreprises sont les administrations nationales ou internationales, les collectivités locales, ou organisme associés avec (68%), les entreprises (hors de votre groupe/réseau) ou fédérations professionnelles avec (56%), les autres les banques ou compagnies d'assurance dans le cadre d'actions socialement responsables avec 36%, contre 16%, qui n'ont aucune réponse.

2-Analyse descriptive des variables indépendantes de bonne gestion des entreprises

Tableau 60 : repartitions de la démarche de DD et le chiffre d'affaire

CA(million DH)/démarche DD	Non	Oui	Total
Inférieur à 10	0	0	0
[10,30[	0	0	0
[30,50[	3	2	5
[sup à 50[	7	13	20
TOTAL	10	15	25

Les entreprises répondant à notre enquête qui ont un chiffre d'affaire supérieur à 50 millions, et qui suivent une démarche de développement durable sont de 52%, contre 28% qui ne suivent aucune démarche de développement durable. Les entreprises ayant une fourchette

de 30 à 50 millions DHS sont de 12% contre 8%. Les autres entreprises ne donnent aucune réponse.

Le test de KHI DEUX nous montre qu'au niveau de notre échantillon, les entreprises de petite taille en termes de chiffre d'affaires ne suivent pas la démarche du développement durable contre la catégorie d'entreprise dont le chiffre d'affaire est supérieur 50 millions.

Pour notre étude, le test de KHI DEUX est très significatif au niveau du chiffre d'affaire et de l'utilisation de la démarche de développement durable.

Tableau 61 : répartition de la démarche de DD et l'effectif total des entreprises

Effectif/démarche DD	Oui	Non	TOTAL
Moins de 10000	16	7	23
De 10000 à 20000	0	0	0
De 20000 à 30000	0	0	0
De 30000 à 40000	0	0	0
De 40000 à 50000	0	0	0
De 50000 à 60000	0	0	0
60000 et plus	1	1	2
Total	17	8	25

Le taux des entreprises enquêtées qui disent oui à la démarche du développement durable est élevé (64%) par rapport à celles qui disent non (28%). Les entreprises de moins de 10000 effectifs disent oui, contre les entreprises dont l'effectif est supérieur à 60000 qui disent non. Pour les autres, elles ne répondent pas au questionnaire, ce qui signifie que l'effectif de l'entreprise impacte l'utilisation de la démarche de développement durable.

Tableau 62 : répartition de la démarche DD et les enjeux de l'environnement

démarche DD/Enjeux de l'environnement	Non réponse	Le changement climatique	La perte de la biodiversité	La pollution de l'air	La pollution de l'eau	la pollution des sols	La production de déchets	L'utilisation ou la génération de substances toxiques ou dangereuses	TOTAL
NON	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OUI	0	5	3	5	7	2	2	1	25
TOTAL	0	5	3	5	7	2	2	1	25

Les enjeux sur lesquelles les entreprises ont le plus d'impact négatif et qui sont favorables à la démarche du développement durable sont : la pollution de l'eau (28%), le changement climatique et la pollution d'air (20%), la production des déchets (12%), la perte de la biodiversité (12%), la pollution des sols (4%) et l'utilisation ou la génération de substance toxiques ou dangereuses (4%).

Les entreprises de notre échantillon attestent que les enjeux qui ont le plus d'impact négatif sur la démarche du développement durable sont le changement climatique et la pollution de l'eau.

Tableau 63 : répartition selon l'utilisation la démarche de développement durable et le CA

CA/démarche management environnemental	Oui	Non	TOT
Inférieur à 10	0	0	0
[10,30[	0	0	0
[30,50[	5	0	5
[supérieur à 50[	18	2	20
TOTAL	23	2	25

On voit également que les entreprises qui utilisent la démarche du management environnemental, ce sont les entreprises dont le CA dépasse 50 million (72%). Pour celles qui ont un CA entre 30 et 50 sont de 20%, les autres ne suivent aucune démarche de l'environnement. Ce qui signifie que le CA influence de façon très importante l'utilisation de la démarche du management environnementale.

Tableau 64 : répartition des principes lois du développement durable et les effectifs des entreprises

Effectif/principe lois DD	Oui	Non	TOT
Moins de 10000	20	3	23
De 10000 à 20000	0	0	0
De 20000 à 30000	0	0	0
De 30000 à 40000	0	0	0
De 40000 à 50000	0	0	0
De 50000 à 60000	0	0	0
60000 et plus	2	0	2
TOTAL	22	3	25

Les entreprises qui informent des principes lois liés au DD (eau, air, déchets, formation et sécurité des salaires, sécurité et sanitaire) représentent 64% par contre 8% n'informent aucune lois de DD.

Les entreprises enquêtées qui utilisent les lois du développement durable ce sont des entreprises dont le chiffre d'affaire est inférieur à 10000 millions de DH (80%), par contre 20% d'entre elles disent non. Pour les entreprises dont le chiffre d'affaire dépasse 60000million de DH, elles représentent 20%. Eng général, la plupart des entreprises enquêtées suivent et participerntau développement durable et informent des principes lois de DD, ce qui permet de dire que l'échantillon de notre étude est très important. D'où la relation très importante entre le CA et l'utilisation des lois de développement durable.

Tableau 65:répartition des principes lois du développement durable et le statut des entreprises

Statut/principe lois DD	Oui	Non	TOTAL
SARL	6	0	6
SA	16	3	19
SNC	0	0	0
SCS	0	0	0
SCA	0	0	0
TOTAL	22	3	25

La forme juridique la plus répandueest la société anonyme avec 76% des entreprises, 24% sont des sociétés à responsabilité limitée mais pour les autres types de sociétés ne sont pas concernées par développement durable.

On voit que l'échantillon des entreprises enquêtées qui suit une démarche du développement durable sont SA (72%) et SARL (28%).Ce qui signifie que il ya une relation entre le statut de l'entreprise et l'utilisation de la démarche du développement durable, le test de KHI DEUX est très significatif.

Tableau 66: répartition des besoins en compétences en développement durable et le chiffre d'affaire

CA/Besoins compétences en DD	en	Non	Oui, mais pas régulièrement	Oui,régulièrement	TOTAL
inférieur à 10		0	0	0	0
[10,30[		0	0	0	0
[30,50[		3	1	1	5
[sup à 50[		7	9	4	20
TOTAL		10	10	5	25

Le taux des entreprises de notre étude qui disent non est élevé de besoin de la compétence en développement durable est 40%, contre 30% qui disent oui, le chiffre d'affaire de cette entreprises dépasse 50 Million de DH, mais les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 30et 50 Million 12% disent oui et 8% disent non, les autres entreprises ne répondent pas au questionnaire.

Les entreprises dont le CA est compris entre 30 et 50 et qui s'impactent par les besoins de compétence représentent 40 pc, contre celles dont le CA est supérieur à 50 qui représentent 30 pc. Les autres ne fournissent aucune réponse.

Donc, le test de KHI DEUX est très significatif, une relation est importante entre le chiffre d'affaire et le besoin des compétences de développement durable.

SectionII : Discussion et recommandation

La présente section commence par la discussion de principaux résultats de la recherche, notamment l'engagement du développement durable dans la gestion des entreprises marocaine. Ensuite, semble nécessaire d'étudier les perspectives du développement de la nouvelle entreprise au Maroc et enfin, de proposer des recommandations pour dynamiser cette activité.

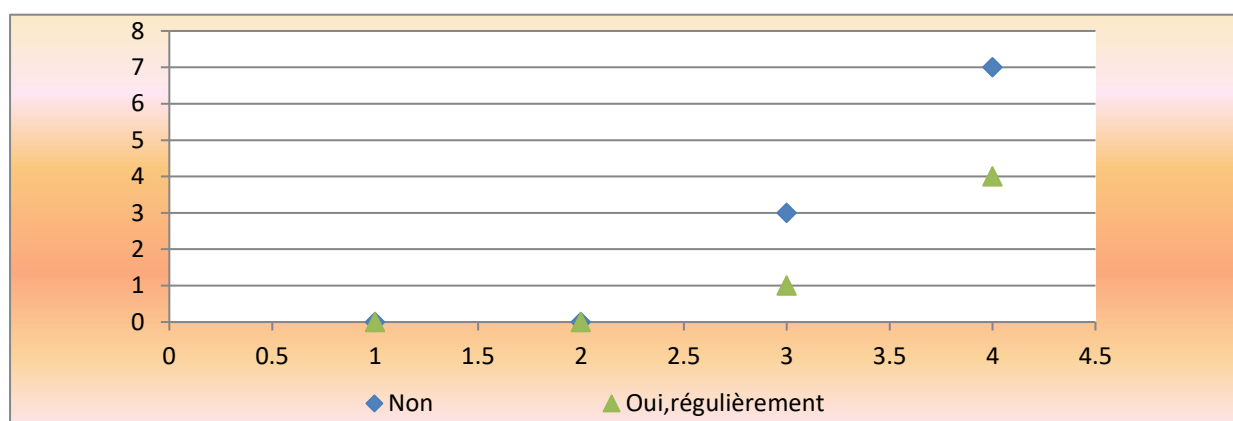
1. Discussion et validation des hypothèses

L'analyse linéaire de régression, appelée aussi plus simplement régression linéaire, est l'une des méthodes explicatives et prédictives plus connues et les plus applicables en statistique pour l'analyse de données quantitatives. Sa mise en oeuvre impose l'existence d'une relation de cause à effet entre les variables prises en compte dans le modèle.

Cette analyse est une des méthodes les plus utilisées, elle permet de vérifier la relation de cause (variable explicative) à effet (variable à expliquer) entre deux variables quantitatives dont on a postulé l'existence et le sens dans l'hypothèse correspondant.

Pour notre étude. Les résultats des analyses de régression linéaire simple par rapport à chaque hypothèse de notre modèle de recherche sont les suivants :

Hypothese 1 : Il existe une relation entre la démarche de DD et le chiffre d'affaire



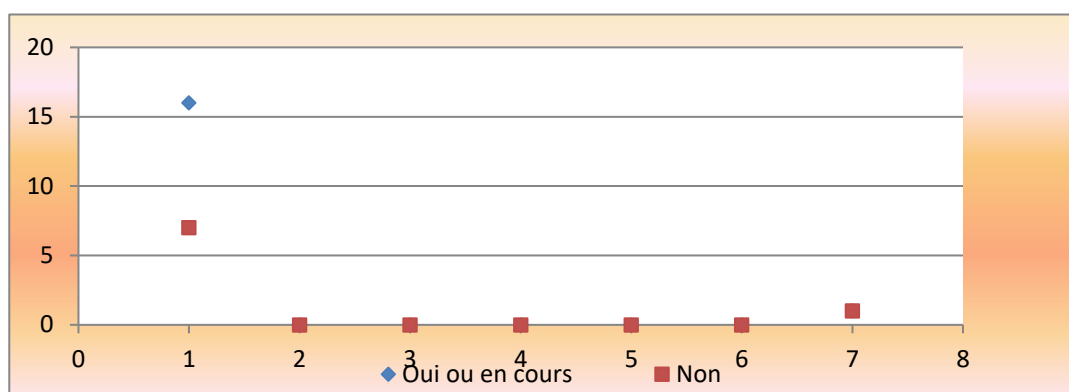
Graphique 5 : la démarche du développement durable en fonction de CA

Après un test de corrélation, on va trouver que :

Equation de la droite de régression : $Y=0,5 X+2,1$ tel que y c'est démarche du DD et X c'est le chiffre d'affaire.

Le coefficient de corrélation $R = 0,56$ est supérieur à 0,5, donc la corrélation est forte. Nous remarquons d'ailleurs que les nuages des points relatifs aux deux variables évoluent de façon croissante de la gauche vers la droite ; ce qui confirme la relation positive et significative entre le chiffre d'affaire et l'utilisation de la démarche de développement durable. Donc l'hypothèse 1 de l'existence de relation entre démarche de développement durable et CA est validée.

Hypothèse 2 : Il existe une relation entre la démarche de DD et l'effectif total des entreprises



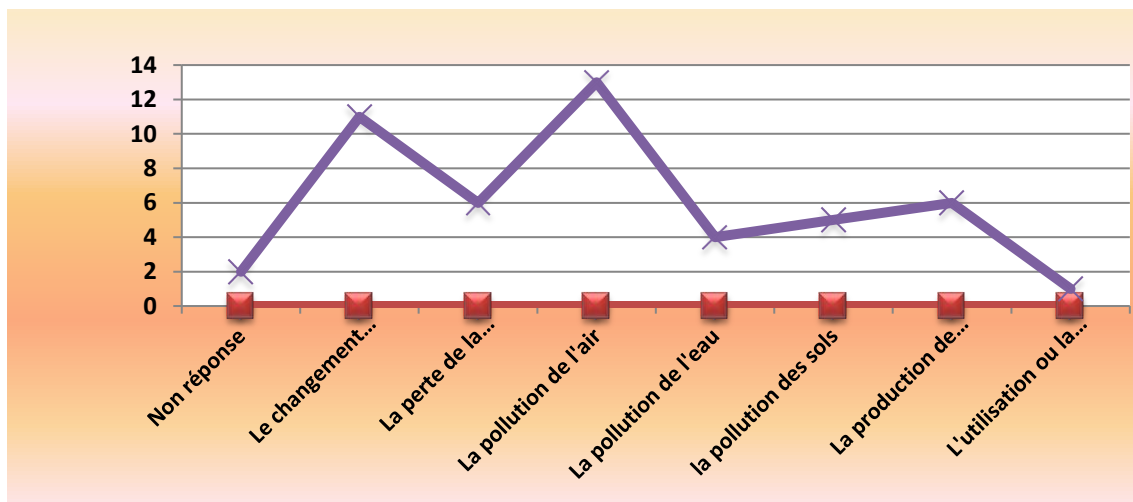
Graphique 6 : la démarche du développement durable en fonction de l'effectif total

Après le test de corrélation on a trouvé que :

- Equation de la droite de régression : $Y = -0,24X + 3,4$ tel que Y concerne démarche du développement durable et X concerne l'effectif total de l'entreprise.
- Le coefficient de corrélation linéaire $R = 0,4$ ce qui signifie qu'il y a une corrélation entre les deux variables mais moyenne.
- Ecart type de coefficient de régression : 0,345

D'après le graphe de nuage de point, on peut déduire qu'avec l'augmentation de l'effectif totale de l'entreprise, l'utilisation de la démarche du développement durable augmente de façon inverse, ce qui signifie que la relation entre ces variables est significative mais de façon négative. La régression linéaire et le point du nuage permettent de dire que l'hypothèse de l'existence de relation entre la démarche de développement durable et l'effectif totale des entreprises est vérifiée.

Hypothese 3 : Il existe une relation entre la démarche DD et les enjeux de l'environnement.



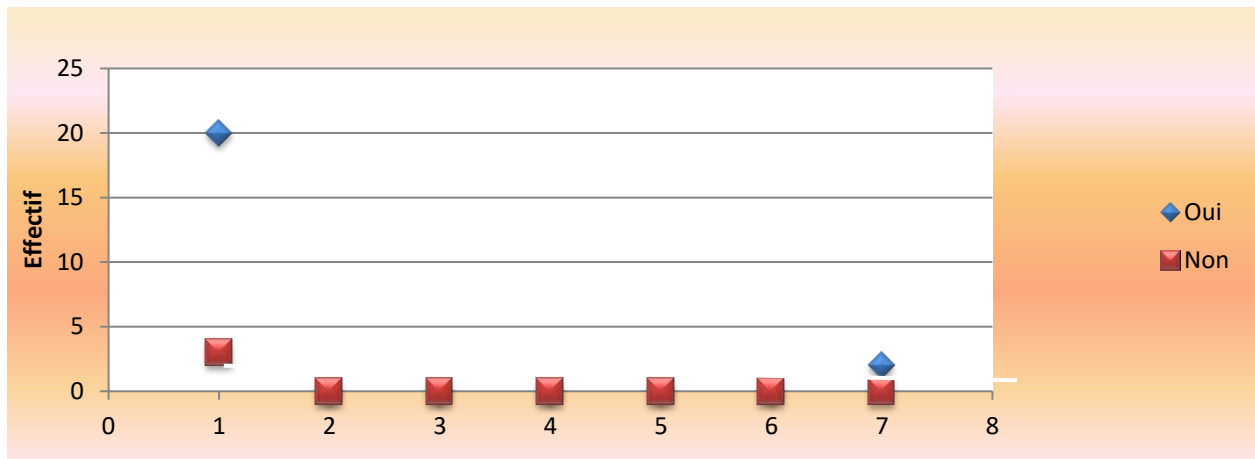
Graphique 7 : la démarche du développement durable en fonction des enjeux de l'environnement.

Après le test de corrélation, on a trouvé :

- Equation de la droite de régression : $Y = 0,7X + 2,5$ tel que Y = démarche de développement durable et X= les enjeux de l'environnement.
- Le coefficient de corrélation linéaire $R = 0,67$ ce qui signifie que la corrélation est fort entre les deux variable.
- Ecart type de corrélation : 0,23

D'après le graphe, toutes les entreprises enquêtées qui utilisent la démarche du développement durable sont influencées par les enjeux de l'environnement, ce qui confirme l'existence de relation positive entre la démarche du développement durable et les enjeux de l'environnement. Aussi, l'étude de régression linéaire permet-elle de remarquer qu'il ya une relation entre ces variables, ce qui vérifie l'hypothèse 3.

Hypothese 3 : Il existe une relation entre les principes lois du développement durable et les effectifs des entreprises



Graphique 8 : la pratique des lois du développement durable fonction d'effectif de l'entreprise

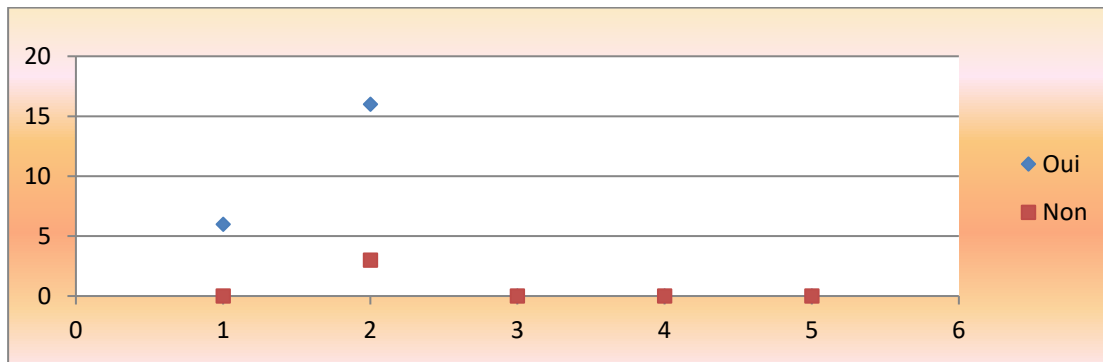
Après un test de corrélation linéaire, on a trouvé :

- Equation de droite de régression : $Y = -0,26 X + 4,5$ et Y = les principes lois du développement durable et X = effectif de l'entreprise.
- Le coefficient de corrélation linéaire $R = 0,78$ est ce qui signifie que la corrélation est fort entre les deux variables.
- Ecart type de corrélation 0,210

On a déjà vu qu'il existe une relation inverse entre l'utilisation de la démarche de développement durable et l'effective total de l'entreprise, idem pour la relation entre effective et l'application des principes lois du développement durable qui varie en sens inverse, donc la relation entre ces variables est significative de façons négative.

Le graphe et la régression permettent de dire que l'hypothèse de l'existence de relation entre l'effective de l'entreprise et l'application des principes lois du développement durable est vérifiée.

Hypothese 5 : Il existe une relation entre les principes lois du développement durable et le statut des entreprises



Graphique 9 : les pratiques lois du développement durable en fonction des statuts des l'entreprises

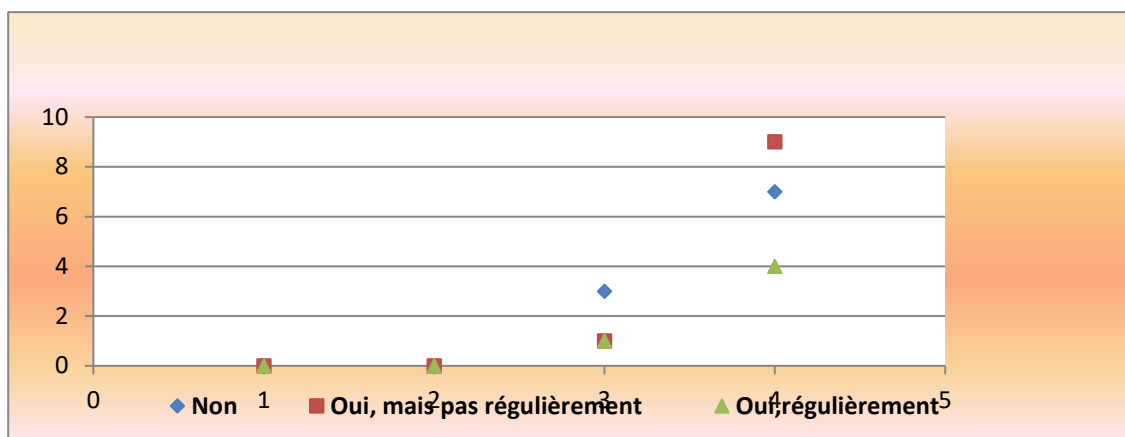
Après un test de corrélation linéaire, on a trouvé :

- Equation de droite de régression : $Y = 0,34 X + 5,5$ et Y = les principes lois du développement durable et X = effectif de l'entreprise.
- Le coefficient de corrélation linéaire $R = 0,68$ est ce qui signifie que la corrélation est fort entre les deux variables.
- Ecart type de corrélation 0,45

D'après l'analyse de régression linéaire et le nuage de point, on remarque que la variation des statuts a influencé le niveau de variation de l'utilisation des principes lois du développement durable. D'où la relation positive et significative entre les deux variables; ce qui valide l'hypothèse de l'existence de relation entre le statut et l'application des principes lois du développement durable.

Hypothese 6 : il existe une relation entre les besoins en compétences du développement durable et le chiffre d'affaire

Graphique 10 : les besoins en compétences du développement durable en fonction des chiffres d'affaires



Après un test de corrélation linéaire, on a trouvé :

- Equation de droite de régression : $Y = 0,41X + 4$ et Y = les principes lois du développement durable et X = effectif de l'entreprise.
- Le coefficient de corrélation linéaire $R = 0,76$ est ce qui signifie que la corrélation est fort entre les deux variables.
- Ecart type de corrélation 0,13

A partir de la régression linéaire et du graphique, les besoins en compétence du développement durable et le chiffre d'affaire augmentent de façon positive ; ce qui confirme l'existence de relation significative positive entre les deux variables. Enfin, l'hypothèse de l'existence de relation entre le chiffre d'affaire et les besoins de compétence du développement durable est vérifiée.

2. Recommandations

Les différentes informations et analyses présentes à l'intérieur des chapitres de cet essai permettent de dresser plusieurs constats sur la question de l'engagement du développement durable dans la gestion des entreprises marocaine. Les recommandations générales formulées, au nombre de sept, peuvent donc être vues comme autant de pistes de solutions face aux contraintes et aux problématiques de l'engagement du développement durable dans la gestion des entreprises.

Au même titre, l'étude de cas concernant les entreprises marocaine a permis de mettre en lumière plusieurs défis auxquels la gestion des entreprises doit faire face en lien avec le développement durable. Quelques recommandations, élaborées spécifiquement pour cette entreprises et tentant de trouver des pistes de solutions pour répondre à certains de ces défis, seront donc également développées à l'intérieur de cette section.

2.1-Adapter les outils d'engagement du développement durable à la réalité des entreprises

Cette première recommandation ne s'applique évidemment pas directement aux entreprise, mais plutôt aux organisations en charge de développer des outils de développement durable. Les entreprises doivent toutefois tenir compte de cette recommandation puisqu'elles doivent prendre en considération le fait que les outils à leur disposition doivent être en partie adaptés à leur type d'organisation, leur stratégie d'engagement ainsi que leurs activités. Ces outils ne doivent donc pas être vues comme des solutions de type « clé en main », mais plutôt comme des suggestions de processus possibles.

Les outils pour les entreprises auraient ainsi avantages à mettre de l'avant ces particularités de façon à mieux faire comprendre aux gestionnaires de l'entreprise ce qu'implique réellement le développement d'une telle stratégie. Ces derniers pourront ainsi mieux orienter leur démarche, relativiser leurs objectifs en fonction des capacités de l'organisation et mieux prévoir les difficultés auxquels ils devront faire face.

Les actions proposées dans ces outils devraient être simples à mettre en œuvre et être liées à un fort taux de succès, et ce, principalement pour le début du processus d'engagement.

À l'inverse, choisir des actions plus engageantes ayant un taux de succès moins élevé peut mener plus rapidement vers des échecs et un découragement chez les entreprises.

2.2-Inciter les entreprises à se regrouper dans leur stratégie auprès des parties prenantes

Cette recommandation est d'autant plus valable pour les entreprises considérant que leur

nombre d'employés, leur chiffre d'affaires ainsi que leurs moyens de communication leur donnent en général moins d'influence auprès de leurs parties prenantes. Il s'agit d'ailleurs d'une des principales problématiques évoquées par l'entreprise marocaine en ce qui concerne ses relations avec ses clients. En effet, celle-ci a constaté que ses clients participent très peu aux outils de suivi pouvant leur permettre de formuler leurs attentes et leurs rétroactions face à la qualité des services de l'entreprise. Il est donc possible de supposer qu'un plus grand niveau d'influence, où l'entreprise pourra compter sur une plus grande écoute de ses parties prenantes, obtiendrait plus de succès en ce sens.

La mise en commun des efforts de plusieurs entreprises permettraient donc à celles-ci d'augmenter ce niveau d'influence auprès des parties prenantes. Ceci leur donnerait par exemple l'occasion d'avoir un plus grand pouvoir pour exiger la conformité de leurs fournisseurs à leurs critères de durabilité, d'avoir une oreille plus attentive de la part des organisations non gouvernementales ou d'être en mesure de communiquer à plus grande échelle leurs efforts en matière de durabilité.

Le regroupement de l'entreprise aurait également un effet bénéfique en ce qui concerne l'échange de connaissances. L'établissement d'un dialogue réel entre des entreprises ayant un point commun et des aspirations somme toute semblables peut ainsi permettre de partager les expériences de chacun et de développer de nouvelles idées et projets. Ce regroupement permettrait également de rendre en quelque sorte imputable les entreprises auprès des autres entreprises du groupe, les incitant ainsi à mieux performer, ou du moins à performer aussi bien que les autres membres du groupe.

2.3-mettre l'emphasis sur la priorisation des parties prenantes et l'utilisation de niveaux d'engagement appropriés

La doctrine générale en matière de RSE recommande globalement que les entreprises s'engagent auprès du plus grand nombre de parties prenantes possibles selon les niveaux d'engagement les plus élevés.

Ceci est toutefois d'autant plus important pour les entreprises puisque leurs ressources financières et humaines moindres leur permettent souvent de ne s'engager qu'auprès d'un nombre limité de parties prenantes à l'aide de méthodes d'engagement moins complexes. Il est donc important de rester réaliste par rapport aux entreprises et de préciser que celles-ci peuvent avoir de multiples niveaux d'engagement envers leurs parties prenantes, allant d'un non-engagement à un engagement fort.

Au final, le succès de l'engagement dépendra de la capacité de l'entreprise à stopper,

diminuer, augmenter ou maintenir cet engagement en accord avec l'évolution des activités et de la démarche de développement durable de l'entreprise. Ainsi, un engagement fort auprès d'une multitude de parties prenantes, bien que louable, ne devrait pas nécessairement être promu auprès des entreprises tel qu'un idéal à atteindre. Le choix du niveau d'engagement, et le succès y étant associé, dépend plutôt de la façon dont l'entreprise et la collectivité pourront bénéficier de cet engagement.

2.4-inciter les entreprises à communiquer et rendre compte de leur engagement envers leurs parties prenantes

La recherche d'information liée au chapitre 2 a permis de constater le fait que très peu des entreprises communiquent et rendent comptes de leur démarche ou de leurs actions en développement durable.

En effet, les entreprises analysées dans cet essai ne représentent qu'une infime minorité des entreprises qui communiquent de façon structurée leur démarche. Ainsi, puisque la communication et la reddition de comptes de la démarche sont considérées comme des facteurs de succès décisifs à la réussite de celle-ci, il s'avère d'autant plus important d'inciter les entreprises à aller dans ce sens.

Les avantages de la communication et de la reddition de comptes de la démarche peuvent d'ailleurs grandement faciliter l'engagement du développement durable dans la gestion des entreprises. En effet, le fait de communiquer sa démarche rendra celle-ci plus crédible et augmentera ainsi le niveau d'influence de l'entreprise auprès de ses parties prenantes. L'entreprise pourra, par le fait même, mieux orienter la compréhension de sa démarche auprès de ces mêmes parties prenantes.

Ce type d'initiative relativement simple permet mettre en évidence les actions réalisées par l'entreprise pour engager ses parties prenantes.

2.5-Renforcer la mise en œuvre et l'efficacité des politiques environnementales

- promouvoir des modes de consommation plus durables par des mesures réglementaires et économiques et une gestion de la demande appropriées (par exemple, dans les domaines des déchets, de la mobilité, des bâtiments publics et privés, de l'utilisation de l'espace) ;
- renforcer l'internalisation des dommages externes à l'environnement ; mieux mettre en œuvre les principes pollueur payeur et utilisateur payeur (par exemple dans la gestion des déchets, des eaux usées, de l'énergie et des transports) ;
- assurer l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre des politiques environnementales en développant l'utilisation d'instruments économiques et en assurant le

suivi des résultats de l'action environnementale ;

- renforcer la coordination des efforts de l'État et des collectivités locales dans la mise en œuvre des politiques environnementales et d'aménagement du territoire, y compris des directives européennes (par exemple, établissements classés, gestion de l'eau, gestion des espaces et des espèces) ;
- poursuivre la mise en œuvre de la Loi sur l'évaluation des incidences sur l'environnement des plans et programmes.
- mettre en œuvre la nouvelle Loi sur l'eau ; en particulier, promouvoir une gestion des ressources en eau par bassin versant en s'appuyant sur l'administration de la Gestion de l'eau et les plans de gestion de districts hydrographiques ;
- appliquer les principes utilisateur payeur et pollueur payeur à la tarification de l'eau pour les ménages, l'industrie et l'agriculture ; assurer le financement des stations d'épuration tertiaire requises au titre de la directive européenne « Eaux usées urbaines » ;
- considérer la mise en place, sur une base volontaire, de plans de gestion durable pour chaque exploitation agricole afin de mieux responsabiliser la profession agricole à la gestion des intrants, de l'eau et de la biodiversité ;
- renforcer le contrôle de qualité de l'eau potable ; délimiter et protéger les zones de captage d'eau souterraine.
- mettre en œuvre le Plan général de gestion des déchets avec les mesures les plus efficaces pour réaliser les principaux objectifs, et avec les moyens nécessaires, financiers et autres ;
- mettre en place une tarification harmonisée et différenciée de la gestion des déchets municipaux sur l'ensemble du pays, prenant en compte le principe pollueur payeur et l'objectif de recouvrement des coûts ;
- réaliser des économies d'échelle en incitant les communes à mieux coopérer et coordonner leurs actions (modalités de collecte, tris sélectifs, filières de recyclage) ;
- gérer de façon coordonnée les déchets hospitaliers et assimilés, en partenariat avec les acteurs concernés au Luxembourg et dans les pays voisins ;
- établir un plan pluriannuel pour l'assainissement et la réhabilitation des sites contaminés, y compris les sites orphelins, et préciser les modalités de financement correspondantes ;
- établir une base d'informations pour fonder une politique visant à améliorer la productivité des ressources et identifier les meilleures mesures pour y parvenir (p.ex. utilisation des nouvelles technologies et des innovations).

2.6 Intégration des préoccupations environnementales dans les décisions économiques

- développer un « paquet vert » dans les efforts de soutien à l'activité économique et de sortie de crise, avec une vision à long terme proactive de l'environnement ;
- promouvoir les synergies entre environnement et recherche et développement, technologie, exportations, économies d'énergie, productivité des ressources, dans le contexte d'une diversification de l'économie nationale ;
- adopter et mettre en œuvre le Plan national pour le développement durable ; adopter et mettre en œuvre les plans directeurs sectoriels ;
- identifier et supprimer les subventions et dispositions fiscales potentiellement dommageables à l'environnement ;
- revoir, réviser et accroître si nécessaire, les taxes et redevances concernant
- l'environnement, notamment sur les transports et l'énergie, éventuellement dans le contexte d'une réforme fiscale plus large ;
- évaluer et réviser les aides à la promotion des économies
- d'énergie et des énergies renouvelables en étudiant leur efficacité économique et leur efficacité environnementale.

2.7 Intégration des décisions environnementales et sociales

- améliorer la production et la diffusion de l'information environnementale pour satisfaire dans les délais aux obligations nationales et engagements internationaux ; rechercher les synergies entre les différents acteurs existants ;
- analyser les interactions de la politique environnementale avec l'économie (par exemple, données sur les dépenses) ; développer une comptabilité environnementale et des comptes de flux de matières ;
- continuer à promouvoir les initiatives locales de mise en œuvre du programme Action 21 ; développer l'éducation à l'environnement, en particulier dans l'enseignement secondaire et supérieur dans le cadre du nouveau Plan national de développement durable

Conclusion du chapitre IV :

L'objet était de dresser un portrait descriptif et exploratoire des données quantitatives recueillies. Dans le cadre de cette étude, les statistiques descriptives (moyennes et fréquences) que nous avons calculées, nous ont permis de faire situer les entreprises de notre étude par rapport aux différentes variables retenues dans le cadre de cette recherche. Le comportement constaté par rapport à certaines différences, nous permet de fournir plus d'explications ou de

faire en soulignant des interprétations selon la spécificité du contexte de notre étude pour qu'on puisse au fur du temps d'avoir une vision claire d'évolution de chacune des entreprises. Ces éléments d'explications ont été apporté au travers, l'analyse bi-variée, et l'engagement du développement durable au sein des entreprises, qui a été statistiquement approuvées par les résultats de l'analyse des données notamment sur plusieurs hypothèses à savoir les caractéristiques des entreprises et la démarche du développement durable tandis que les autres hypothèses n'ont pas été approuvées statistiquement pour notre modèle d'analyse.

Conclusion générale

La présente étude avait pour objet d'une part, de découvrir les différents facteurs susceptibles d'influencer l'engagement du développement durable au sein des entreprises, et d'autre part, de voir si l'environnement est propice au développement des entreprises et finalement de vérifier si les activités internes conditionnent les résultats obtenus.

Notre problématique de recherche, au début de cette étude, c'est « comment engager le développement durable dans la gestion des entreprises ». Ce modèle se présentait comme une voie possible pour lier le développement durable et la gestion des entreprises, afin de leur permettre de répondre efficacement aux enjeux de la globalisation. À l'issue de cette étude, nous pouvons avancer que ce modèle est vérifié dans les limites de notre méthodologie de recherche qui a porté sur l'étude de 25 cas des entreprises marocaines.

Ainsi, il semble que l'engagement des dirigeants des entreprises dans le développement durable améliore leurs capacités d'innovation et que c'est engagement à des retombées positives sur l'entreprise.

Ce modèle théorique apporte des réponses à la problématique générale à laquelle les dirigeants d'entreprise font face quant à l'opérationnalisation du développement durable dans leurs processus de décision et de gestion. Les résultats théoriques (revue de la littérature) et empiriques (analyse des données et des résultats) obtenus, démontrent que l'engagement dans le développement durable peut être une source de créativité et de rentabilité et compétitivité, si les entreprises informent, consultent et collaborent avec les parties prenantes dans un cadre stable et permanent de partenariat. Ces derniers apportent à l'entreprise des informations, des idées, du savoir-faire et de l'expertise pour les aider à intégrer des pratiques de développement durable dans leurs pratiques quotidiennes de gestion et, à utiliser d'autres pratiques pour stimuler leur créativité. Les dirigeants des entreprises peuvent trouver dans les résultats de cette étude les informations nécessaires pour combler leur besoin d'information en matière de développement durable. Ils peuvent surtout tirer partie des outils de gestion utilisés par d'autres dirigeants des entreprises qui ont réussi sur la voie du développement durable.

Néanmoins, en dépit de ces conclusions, les liens entre la dimension économique et les dimensions sociale et environnementale ne sont pas pour autant toujours convergents; le plus souvent, le rapport entre développement durable et rentabilité implique des compromis qui ne s'inscrivent pas toujours dans une relation « gagnant-gagnant ».

En définitive, les résultats de cette étude apportent de bonnes nouvelles aux dirigeants d'entreprises qui doutent encore du bien fondé de s'engager dans le développement durable. Cette recherche, à travers les résultats obtenus, apporte des contributions concernant l'application du développement à la gestion des entreprises et particulièrement dans la PME. Cependant, elle présente aussi des limites conceptuelles et méthodologiques.

Contributions et limites de la recherche

Cette étude a permis de vérifier le lien entre le développement durable et la gestion des entreprises à l'aide d'un modèle théorique et de le documenter au niveau théorique puis empirique. Le cadre et le modèle théoriques ont trouvé dans les théories connues sur la créativité et la rentabilité, et sur la gestion du développement durable, une voie possible pour opérationnaliser le développement durable dans les entreprises. Au niveau empirique, cette étude contribue à apporter plus de connaissances sur les entreprises marocaines et leur engagement dans le développement durable. Mieux encore, les données empiriques démontrent que l'intégration du développement durable dans leur mode de gestion ne va pas en contradiction avec leurs objectifs de rentabilité. Au contraire, ces entreprises innovent encore plus à cause de leur engagement dans le développement durable et bénéficient des retombées positives de leur responsabilité sociale. Cela est une nouvelle encourageante pour les autres entreprises marocaines qui doutent du bien fondé du développement durable pour leur entreprise. Cependant, il ne faut pas oublier que cette étude porte sur 25 cas des entreprises marocaines et qu'étant donné son caractère exploratoire, des limites à des limites au niveau des méthodes de collecte et d'analyse des données et, de la validité externe du modèle. Pour ce dernier point, rappelons que notre objectif n'était pas d'aboutir à une généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises marocaines, c'est-à-dire à une validité externe. Nous voulions aboutir à une réplification du modèle théorique et une généralisation analytique sur un certain nombre de cas. En ce qui concerne les méthodes de collecte et d'analyse des données, elles présentent des biais au niveau de l'interprétation des données par le chercheur. C'est l'une des limites aux analyses qualitatives que nous avons tenté de réduire par des méthodes de triangulations et de double vérification.

Suggestions pour les recherches futures

Des recherches futures portant sur le même sujet, pourraient d'abord tenter d'élargir le nombre de cas à un échantillon un peu plus large pour intégrer en plus des données et des analyses quantitatives. Ensuite, ces recherches pourraient s'intéresser aux nouveaux résultats trouvés à savoir: la chaîne de la valeur intégrée, le transfert des externalités négatives et le

cycle de vie perpétuel en lien avec le développement durable. Enfin, d' autres recherches pourraient s'intéresser à vérifier le modèle théorique de base en contexte de grande entreprise pour faire des études comparatives entre la PME et la grande entreprise.

Les pistes de recherches

Notre contribution est une étape pour un champ d'investigation aux multiples possibilités. Nos perspectives de recherche se situent sur deux plans soit sur un plan d'approfondissement de la recherche réalisée ou sur plan d'élargissement du domaine de la recherche.

D'abord, l'échantillon peut être analysé plus finement au bien par branche d'activité que par type de répondant. L'échantillon retenu ici n'est manifestement pas le fruit d'un tirage aléatoire mais plutôt d'un choix raisonné de convenance. Ensuite, notre résultat pourrait ici être amélioré en introduisant de nouvelles variables latentes aussi bien en amont qu'en aval de notre modèle et en croisant certaines de ces variables latentes.

Aussi, il serait très profitable d'étudier des modèles de l'engagement du développement durable dans la gestion des entreprises et de développer un modèle plus adapté pour le contexte marocain destiné aux les organisations publiques et privées et qui peut éventuellement être utilisé pour les gérant afin de leur aider à mettre ce concept dans le vrai sens.

Annexes

Questionnaire sur le développement durable

Avril 2016 - FSJES-FES

En tant qu'étudiant au cycle doctoral, je souhaite tirer constat sur l'engagement de votre entreprise envers la question de développement durable. Pour cela, je vous invite à remplir ce questionnaire.

I- Présentation de l'entreprise

1. Dénomination de votre entreprise ?

2. Statut de votre entreprise?

☐ SARL ☐ SA ☐ SNC ☐ SCS ☐ SCA

3. Quel est l'effectif total de votre entreprise ?

4. Secteur d'activité de votre entreprise?

5. Quel est le montant total du chiffre d'affaires moyen hors taxes réalisé par votre entreprise pendant les cinq dernières année(en million de Dhs)?

☐ inférieur à 10 ☐ [10,30[☐ [30,50[☐ [supérieur à 50[

6. Quel était le pourcentage de votre chiffre d'affaires moyen à l'export pendant ces dernières années?

☐ 0% ☐]0,25] ☐]25,50] ☐]plus de 50]

II- Perception du développement durable

7. Adoptez-vous une démarche de développement durable au sein de votre entreprise?

☐ Oui ☐ Non

8. Pour quelles raisons avez-vous entrepris cette démarche?

☐ Ecologique ☐ Image de l'entreprise ☐ Se rapprocher de certaines réglementations ☐ Autre:.....

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

9. Selon vous, que signifie le développement durable?

10. Selon vous, le développement durable représente:

☐ Un enjeu fondamental pour votre entreprise? ☐ moyen stratégique pour votre entreprise?
☐ Un atout vis-à-vis de vos clients? ☐ Une contrainte, une obligation pour vous ?
☐ Autre:.....

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

11. Etes-vous informé des principales lois liées au développement durable ?(Eau, air, déchets, formation et sécurité des salariés, sécurité sanitaire...)

☐ Oui ☐ Rarement ☐ Non

12. Parmi ces enjeux du développement durable, quels sont les trois qui vous paraissent les plus importants ?

- | | |
|--|---|
| ☐ Le recyclage des produits | ☐ L'amélioration des conditions de travail dans le monde |
| ☐ La lutte contre le réchauffement climatique | ☐ La préservation des ressources naturelles |
| ☐ La préservation de la faune et la flore | ☐ Autre:..... |

Vous pouvez cocher plusieurs cases (5 au maximum).

13. Parmi les obstacles suivants, lesquels expliquent l'absence d'innovation pour réaliser le développement durable ?

- ☐ manque de moyens financiers internes pour l'innovation
- ☐ manque de crédit ou de capital-investi
- ☐ manque de personnel qualifié au sein de l'entreprise
- ☐ difficulté à obtenir des aides gouvernementales ou subvention pour l'innovation
- ☐ difficulté à trouver des partenaires de coopération pour l'innovation
- ☐ incertitude de la demande sur le marché
- ☐ trop de compétition sur votre marché

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

14. Avez-vous des suggestions ou commentaires ?

III - Engagement entrepris par l'entreprise envers l'environnement

15. Parmi les enjeux suivants, sur lequel votre entreprise a le plus d'impact négatif ?

- ☐ Le changement climatique (émissions de gaz à effet de serre)
- ☐ La perte de la biodiversité (disparition d'espèces, d'espaces naturels et dégradation d'écosystèmes)
- ☐ La pollution de l'air
- ☐ La pollution de l'eau
- ☐ la pollution des sols
- ☐ La production de déchets
- ☐ L'utilisation ou la génération de substances toxiques ou dangereuses

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

16. Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de management environnemental ?

- ☐ Oui ☐ Non
-

17. Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche d'amélioration de l'efficacité énergétique et/ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre ?

- ☐ Oui ☐ Non
-

18. Etes-vous doté des instruments suivants pour mettre en oeuvre cet engagement ?

- ☐ Un plan d'amélioration de l'efficacité énergétique ou de réduction des émissions
- ☐ Un suivi dans le temps des émissions à effet de serre (type bilan carbone, ...)
- ☐ Un plan de déplacement entreprise (trajet du personnel)
- ☐ Un plan de réduction de transport de marchandises

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

19. La plupart des filières de votre entreprise sont-elles parties prenantes de l'engagement ?

- ☐ Oui ☐ Non
-

20. Votre entreprise est-elle engagée dans :

- ☐ Une logique de gestion économe des ressources (matière première, eau)
☐ Un processus de prévention ou de recyclage des déchets
☐ Une logique d'éco-conception des produits

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

21. Parmi les instruments suivants, lesquels dotés dans l'engagement de votre entreprise?

- ☐ Un bilan des matières suivies dans le temps pour vos productions et vos modes de fonctionnement
☐ Un plan de réduction de la consommation matière
☐ Un plan de réduction et de recyclage des déchets

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

22. Votre entreprise s'implique-t-elle dans la préservation de la biodiversité (espaces naturels et écosystèmes) ?

- ☐ Oui ☐ Non

23. Avec quel(s) partenaire(s) avez-vous développé ces démarches ?

- ☐ Une autre entreprise, y compris cabinet de conseil privé (hors groupe/réseau)
☐ Une ONG environnementale
☐ Autre (collectivité locale, organisme public, CCI, ...)
☐ En interne uniquement (y compris entreprises du groupe/réseau)

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

24. Avez-vous des suggestions ou commentaires?

IV- Engagement entrepris par l'entreprise envers les salariés

25. Avez-vous mis en place des dispositions pour recueillir et traiter toute réclamation en cas de discrimination ?

- ☐ Oui ☐ Non

26. Parmi les politiques suivantes, lesquelles adoptées pour lutter contre les discriminations?

- ☐ Au sexe ☐ L'origine (ethnique, sociale ou culturelle) ?
☐ L'âge concernant les seniors? ☐ L'âge concernant les jeunes ?
☐ L'handicap ?

Vous pouvez cocher plusieurs cases (4 au maximum).

27. Votre entreprise a-t-elle mis en place des mesures spécifiques pour l'emploi des salariés âgés ?

- ☐ Oui ☐ Non

28. Si oui, Dans quel(s) domaine(s) d'actions ? (plusieurs réponses possibles)?

- ☐ Recrutement ☐ Formation ☐ Évolution ou changement de fonction en interne
☐ Adaptation des postes de travail

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

29. Votre entreprise établit-elle en plus d'un inventaire des risques professionnels, des mesures préventives pour pallier ces risques ?

- ☐ Oui ☐ Non

30. Votre entreprise a-t-elle un plan d'action de prévention des risques psychosociaux (stress, harcèlement, mal-être au travail, ...)?

- ☐ Oui ou en cours ☐ Non
-

31. Au cours des deux dernières années, votre entreprise a-t-elle mené des campagnes d'information auprès de ses salariés sur les addictions (tabac, alcool, drogue, alimentation) ?

☐ Oui ☐ Non

32. Votre entreprise évalue-t-elle ses futurs besoins de qualifications et de compétences ?

☐ Non ☐ Oui, mais pas régulièrement ☐ Oui, régulièrement

33. Avez-vous des suggestions ou commentaires ?

Engagement entrepris par l'entreprise envers la société

34. Quels sont les principaux clients de votre entreprise ?

☐ Entreprises ☐ Administrations publiques ☐ Particuliers

35. Donnez-vous des conseils à vos clients pour les sensibiliser aux impacts de leurs choix de biens ou services sur l'environnement et leur bien-être ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

36. Prenez-vous des mesures, au-delà des exigences réglementaires, pour limiter l'utilisation de produits dangereux pour la santé dans l'élaboration de vos produits ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

37. Votre entreprise fait-elle des démarches pour vérifier qu'elle ne vend pas des biens ou services à des entités qui ne respectent pas les droits de l'homme ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

38. Demandez-vous à certains de vos fournisseurs de s'engager à respecter un cahier des charges dont certaines clauses relèvent de la RSE ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

39. Quels critères leur demandez-vous de remplir ?

☐ Respect des droits des travailleurs ☐ Santé et sécurité au travail ☐ Performance environnementale

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

40. Aidez-vous vos fournisseurs à mettre en place au moins une démarche de développement durable (formation, accompagnement, conseils, aide à l'autodiagnostic ...) ?

☐ Oui ☐ Non

41. Votre entreprise coopère-t-elle avec d'autres entreprises ou organismes pour des actions de RSE ?

☐ Oui ☐ Non

42. Avec qui ?

☐ Administrations nationales ou internationales, collectivités locales, organismes associés

☐ Associations, ONG, ... (y compris internationales)

☐ Entreprises (hors de votre groupe/réseau) ou fédérations professionnelles

☐ Banques ou compagnies d'assurance dans le cadre d'actions socialement responsables

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

43. Avez-vous des suggestions ou commentaires ?

Bibliographique

- ALAIN, J(2000). « *Évaluation l'action publique : régulation des marchés financière et model mondât* ». Édition l'harmattan.
- ALLEMAND, S(2007). « Les paradoxes du développement durable ». Paris : Le Cavalier Bleu.
- ANTONIO, D(.(2003« *Développement durable et aménagement du territoire* »,2003,édition presses polytechniques et universitaires romandes, Lausane, 2003.
- Aubertin .F.-D. Vivien, « Le développement durable. Enjeux politiques, économiques et sociaux ». Paris : La Documentation française, 2006
- AUBERTIN, C. VIVIEN, F(2010). « *Le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux* » Paris : La Documentation française, Nouvelle édition.
- AYUSO, S. RODRIGUEZ, M. RICART, J(2006). « *Responsible competitiveness at the micro level of the firm*». Using stakeholder dialogue as a source of new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. Corporate Governance.
- BEAT, B(2005). « *économie du développement durable* », deuxième Edition, bibliothèque nationale orin.
- BEAUMAIS, O(2005). « *Développement durable et économie* ». In Y. VEYRET, « *Le développement durable : approches plurielles* ». Paris : Hatier.
- BERGANDI, D. GALANGAU, F(2008). « *Le développement durable : les racines environnementalistes d'un paradigme* », Aster.
- BESSANT, J. TIDD, J (2007). « *Innovation and entrepreneurship* » (1stéd.). John Wiley and Sons.
- BOIRAL,O(1993). « *Entreprise et environnement naturel, vers une nouvelle alliance* », Direction et gestion des entreprises, N° 144, Québec.
- BOIRAL, O(2007). « *Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation* », Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- BOISVERT, V. VIVIEN, F(2006). « *le développement durable une histoire de controverse économiques* », édition IRD, la documentation française.
- BRUNDTLAND, H,G(1989). « *Notre avenir à tous. Rapport de la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement*». Montréal : Les Editions du Fleuve.
- BRUNEL, S(2008). « *A qui profite le développement durable* ». Paris : Larousse.
- BRUNO, V, A (2009). « *appropriations des développements durable, émergences, diffusions, traductions* », presses universitaires du septentrion.
- CAMERINI, C(2003). « *Les fondements épistémologiques du développement durable* ». Paris : L'Harmattan.
- CARRIER, C(2007). « *Cultiver la créativité et gérer l'innovation dans la PME* ». Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- CARRIER, C(1997). « *De la créativité à l'entrepreneuriat* ». QC, Canada: Presses de l'université du Québec.
- CHARREAUX, G. DESBRIERES,P(1998). « *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale* ». Finance Contrôle Stratégie, vol 1, n° 2.
- CHARTIER, D. OLLITRAUT, S(2006). « *ONG et développement durable : les liaisons dangereuses* ». In C. AUBERTIN ET F.-D. VIVIEN (Ed.), « *Le développement durable*.

Enjeux politiques, économiques et sociaux ». Paris : La Documentation française; BRUNEL, S. (2008). « *A qui profite le développement durable?* ». Paris : Larousse.

- DESREUMAUX, A (1998). « *Théorie des organisations* », Management Société, Caen.
- D'HUMIERES, P. RIVAIS, J. LURIE, E (2005). « *Le développement durable: Le management de l'entreprise responsable* ». Éditions d'organisation: Paris.
- DOMINIQUE, W (2010). « *Le développement durable - Théories et applications au management* », édition 2.
- DUBAN, F (2001). « *L'écologisme américain : des mythes fondateurs de la nation aux aspirations planétaires* ». Hérodote, 100.
- DURAND, F (2007). « *Le réchauffement climatique en débats* ». Paris : Ellipses.
- FREEMAN, R. E (1984). « *Strategic management, a stakeholder approach* ». Massachusetts: Pitman.
- FREEMAN, R. GILBERT, D (1987). « *Managing stakeholder relationships. In, Business and society: dimensions of conflict and cooperation* ». Lexington Books.
- GEORGESCU-ROEGEN, N (1995). « *La décroissance. Entropie, écologie, économie* ». Paris : Sang de la Terre.; LATOUCHE, S (2005). « *L'imposture du développement durable ou les habits neufs du développement* ». Mondes en développement.
- GEORGSDOTTIR, A. LUBART, T (2003). « *The role of flexibility in innovation* ». Dans LARISA, V (2003). « *The international Handbook of innovation* », Amsterdam.
- GUNNEL, Y (2009). « *Ecologie et société* ». Paris : Armand Colin.
- JEGOU, A (2007). « *Les origines du développement durable* ». L'information géographique.
- JORAS, M., IGALENS, J. MANCY F (2002). « *La responsabilité sociale de l'entreprise* », comprendre, rédiger le rapport annuel, Editions d'organisation.
- JULIEN, P.A (2005). « *Entrepreneuriat Régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers* ». QC, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- KALAORA, B (2004). « *Du développement au développement durable. Un défi pour les sciences sociales* ». Historiens et Géographes.
- KOLEVA, P (2008). « *La responsabilité sociale de l'entreprise dans le contexte du développement durable* ». Paris: Les Presses de l'isméa.
- LAPOINTE, A. GENDRON, C (2004). « *La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME* » Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Montpellier, France.
- LEFORT, I (2005). « *De l'écologie au développement durable. Le regard du géographe* ». In P. GAUCHON, C. TELLENNE (2005). « *Géopolitique du développement durable* ». Paris : PUF.
- MAYEU, A. (2005). « *Grandeur et décroissance. Le regard de l'économiste* ». In P. Gauchon et C. Tellenne (Ed.), « *Géopolitique du développement durable* ». Paris: PUF.
- MEADOWS, D. H, MEADOWS, D. L., RANDERS, J. BEHRENS III, W (1972). « *Halte à la croissance ?* », Paris : Fayard.
- MICHEL, D. DOMINIQUE, D (2008). « *Développement durable : théorique et application au management* », édition DUNCO.
- MORONCINI, A (1998). « *Stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre* », Presses Polytechniques Universitaires Romandes.

- NONAKA,L(2001). « *L'entreprise créatrice de savoir. Dans Harvard Business Review, Le Knowledge management* ». Éditions d'Organisation: Paris.
- OLIVIER, D(2004). « *Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise* » éditions village mondial, paris.
- ONDOUA, A(2008). « *Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises* ». 9ème CIFEPME.
- PASQUERO, J(2005). « *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: le concept et sa portée* ».Canada : Presses de l'Université du Québec.
- PAUL,H(1995). « *Écologie du marché* », barret le bas, éd : le souffle d'or.
- PEREGO, P. HARTMANN, F(2005). « *Influences of environmental strategy on the design and use of performance measurement system* », Rotterdam School of Management, ERASMUS University.
- RIST, G(1996). « *Le développement: histoire d'une croyance occidentale* ». Paris : Presses de Sciences.
- SPENCE, M(2007). « *Management des PME : de la création à la croissance* ». QC, Canada: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc, canada.
- SPENCE, M(2005). « *PME et Développement durable: menace ou opportunité* ». École de Gestion, Université d'Ottawa, Document de travail.
- STRAHM, R. H(1986). « *Pourquoi sont-ils si pauvres? Faits et chiffres en 84 tableaux sur les mécanismes du développement* ». Boudry : A la Baconnière.
- VOISENET, J(2005). « *Histoire d'une idée. De l'écologie au développement durable* ». In P. GAUCHON, C. TELLENNE (Ed.), Géopolitique du développement durable, paris, 2005
- Wolff, D(2008). « *Le développement durable: théories et applications au management* ». Dunod : Paris.

Les theses

- ATIL A(2008). « *La responsabilité environnementale dans la PME algérienne : Vers une analyse typologique des enjeux et des freins d'intégration* », thèse, LYON.
- BELINI B(1997). « *L'intégration de la donnée écologique dans la gestion de l'entreprise : une analyse contingente au niveau des sites de production* ». Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion. Université de Lille1.
- « *Evaluation des performances environnementales* ». Thèse de doctorat en Sciences et techniques du déchet, Saint- Etienne, Ecole Nationale Supérieure des Mines, France, 1998
- Bourg D., Buclet N. « *L'économie de fonctionnalité : changer la consommation dans le sens du développement durable* », Futuribles, n° 313, 2005
- MARQUET- PONDEVILLE.S(2003). « *Le contrôle de gestion environnemental* », thèse de doctorat en sciences de gestion, UCL Presses Universitaires de Louvain.

Les articles

- ALVES, J. MARQUES, P (2007). « *Creativity and innovation through Multidisciplinary and multispectral coopération. Creativity and innovation Management* ».article.
- AUDIGIER, F, BUGNARD, P.-PH. HERTIG, PH. AUDIGIER, N. FINK, N. FREUDIGER, PH (2011). (Ed.), « *L'éducation en vue du développement durable : sciences sociales et élèves en débats* ». Genève : Université de Genève.
- BASTAIRE, J(2010). «*Pour en finir avec Lynn White* », JR. IN D. BOURG. P. ROCH, « *Crise écologique, crise des valeurs? Défis pour l'anthropologie et la spiritualité* ». Genève : Labor et Fides.
- HERTI, G(2011). « *Le développement durable : un projet multidimensionnel, un concept discuté* ». Article.

Les conférences

- AZZONE, G. Al (2005). «*Defining Operating Environmental Strategies: Programs And Plans Within Italian Industries* », business strategy and the environment conference.
- BOIRAL, O (2001). « *ISO 14001:d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration* », Actes de la X^{ème} Conférence de l'AIMS, Québec.
- CLARKSON, M. B. E., STARIK, M. COCHRAN P. L., JONES T. M. et AL. E (1994). «*The Toronto Conference: reflections on stakeholder theory*». Business and Society,vol 33, n° 1.
- DONTENWILL, E. REYNAUD, E(2005). « *Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'un politique de développement durable: étude de cas d'une entreprise de transport urbain* ». 14ème Conférence Internationale de management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- SOPARNOT, R., MATHIEU, K(2006). « *L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles, une analyse resourcebased* », Conférence de l'AIMS, Annecy.

Les revues

- BERGER-DOUCE. S(2007), « *Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs* », Revue de l'Entrepreneuriat, vol 6, n°1.
- BUCLET,N(2011). « *Territoire, innovation et développement durable: l'émergence d'un nouveau régime conventionnel?*», Revue d'Économie Régionale et Urbaine, 2011/5 décembre, p. 911-940. DOI : 10.3917/recru.115.0911
- CAPRON, M. QUAIREL, F(2006). « *Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale* », Revue de l'organisation responsable, Vol. 1..
- GHERRA, S(2005). « *Stratégies de développement durable, Combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise* », Revue française de gestion, n° 204.

- GODET,M(1991). « *Les dangers de la seule réactivité* », revue française de gestion, N° 85.
- LEONARD, D. SWAP, W. (1999). «*When Sparks Fly: Igniting creativity in groups*». HARVARD, A. ROCABOY, A(1994). « *Consommérisme vert et démarche marketing* », Revue française de gestion.
- ROWLEY, T (1997). « *Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences*». Academy of Management Review, vol 22, n° 4.
- SUCHMAN,M.C.MANAGING,L (1995). « *StrategicandInstitutionalApproaches*», Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3.

Les journaux

- ALLOUCHE, J., HUAULT, 1. SCHMIDT, G(2004). « *Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée* », i5ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal.
 - HENRIQUES, I. SADORSKY, P (1999). « *The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance* ». Academy of Management Journal, vol 42, n° 1.
- HUMMELS, H(1998). «*Organizing Ethics: A Stakeholder Debate. Journal of Business Ethics*», vol 17, n° 13.

Webgraphie:

[http://share.pdfonline.com/3fe37ea35b7f4d61a1d00edb95bec6ef/1introduction%20devp%20du
ra.htm](http://share.pdfonline.com/3fe37ea35b7f4d61a1d00edb95bec6ef/1introduction%20devp%20du%20ra.htm).

<http://www.globalreporting.org/>

<http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/reperes>.

[http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri = OJ: C:2011:048: 0065:0071:FR:
PDF](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:048:0065:0071:FR:PDF)

<http://geoconfluences.ens-lsh.fr/doc/transv/DevDur/DevdurScient.htm#1>

<http://geocarrefour.revues.org/index1244.html>

<http://www.journaldunet.com>

[http://w.ecologie.gouv.fr/article.php3 id_article=3925](http://w.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=3925)

<http://gouvernance-sit.net/>

[www.ocde.org/ daf/investment/ guidelines/mnetextf.htm](http://www.ocde.org/daf/investment/guidelines/mnetextf.htm)

Table des matières:

INTRODUCTION GENERALE.....	10
CHAPITRE I : LE DEVELOPPEMENT DURABLE: UN CADRE CONCEPTUEL.....	17
Section I : Le concept du développement durable	19
1- Emergence du concept du développement durable.....	19
1.1- Histoire du développement durable au niveau international.....	21
1.2- L'Union Européenne et le développement durable	24
2-Evolution du développement durable	25
2.1 Genèse du concept de développement durable.	26
2.2 Conceptions des rapports entre l'homme et la nature et mouvances environnementalistes.....	30
2.3. Controverses économiques	34
Section II : Les principes et les dimensions de développement durable.....	42
1- Enjeu et dimension du développement durable.	43
1.1-L'enjeu de la société actuelle	44
1.2- Les dimensions du développement durable	46
1.2.1. La dimension environnementale	47
1.2.2. La dimension sociale	48
1.2.3. La dimension économique	49
2. Les caractéristiques du développement durable :.....	50
3. Les indicateurs pour le développement durable	53
3.1- Les indicateurs de mesure.....	53
3.1.1- Nature des indicateurs de développement durable	53
3.1.2- Les caractéristiques des indicateurs	54
3.1.3- Les types des indicateurs du développement durable	55
3.2- Les indicateurs économiques	55
3.3- Les indicateurs sociaux et sociétaux :	56
3.4- Les indicateurs environnementaux	56
3.5- Les des indicateurs de gouvernance	58
Section III : Le développement durable au service de la responsabilité sociale de l'entreprise.	59
1- Concept de la responsabilité sociale de l'entreprise	59
1.1-Définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	60
1.2- Les investissements socialement responsables	63
2. La genèse du concept de responsabilité sociale des entreprises	65
2.1. L'origine de la responsabilité sociale des entreprises	65
2.2-Evolution du concept de responsabilité sociale des entreprises	66
3-Fondementsthéoriques de la RSE.....	67
3.1- La théorie néo-institutionnelle.....	67
3.2- La théorie des parties prenantes.....	69
3.3-La théorie de Carroll de la responsabilité sociale des entreprises	70
3.4- La théorie de Wood responsabilité sociale des entreprises	72
4- Les principes de développement durable en relation directe avec la RSE	72
4.1- L'éthique et la RSE	73
4.2- Les dimensions de développement durable et la RSE.....	74
4.3- Le développement durable source de la gouvernance d'entreprise	76

Section IV: Les parties prenantes et la démarche de développement durable.....	78
1-Le concept de l'approche par les parties prenantes	78
1.1- La notion de l'approche par parties prenantes	78
1.2- Définition des parties prenantes.....	79
2- Les typologies des parties prenantes.....	80
2.1- Définition large versus étroite des parties prenantes.....	80
2.2- Typologies des parties prenantes	81
2.3- Les parties prenantes qui comptent	81
3- Les attentes des parties prenantes	83
3.1- Les intérêtsdesparties prenantes.....	83
3.2- Rapprochement des attentes des parties prenantes intéressées par la RSE	84

CHAPITRE II: INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA STRATEGIE DES'ENTREPRISES88

Section I : La légitimation des entreprises et le développement durable.....	89
1-Le concept et les types de légitimité des entreprises	90
1.1-Concept de légitimité	90
1.1.1-Le processus de légitimation	91
1.1.2- Les fondements de la légitimation.....	93
1.1.3- La légitimité, un conceptmultidimensionnel	94
1.2 - Les types de légitimité mis en œuvre.....	96
1.2.1- La légitimité pragmatique	96
1.2.2- La légitimité cognitive.....	98
1.2.3- Légitimité normative	99
2- Système de légitimité vers du développement durable.....	100
2.1- Notion de système et contraintes destabilité	101
2.2- La tension entropique du système de légitimité dans le cadre dudéveloppement durable.....	103
2.3- La tension neguentropique du système de légitimité dans le cadre du développement durable.....	105
Section II : La créativité et l'engagement du développement durable dans les entreprises.	111
1-La créativité dans les entreprises	111
2- Les atouts de l'entreprise	113
3- Les pratiques de gestion qui stimulent la créativité	115
3.1- La formation des employés	115
3.2- La gestion de l'information et le développement des réseaux	115
3.3- Les pratiques de veille et d'ouverture sur l'extérieur	115
3.4- Le développement d'un milieu de travail stimulant	116
4- La gestion du développement durable dans l'entreprise.....	116
4.1- Les implications du développement durable dans l'entreprise	117
4.1.1- Une définition du concept de développement durable	117
4.1.2- L'engagement environnemental et social dans le développement durable	118
4.1.3- Le triptyque du développement durable dans l'entreprise.....	119
4.2- Les pratiques de gestion liées au développement durable.....	119
4.2.1- Les pratiques liées à l'implication des parties prenantes	120
4.2.2- Les pratiques de RSE	120
4.3- Le modèle théorique de l'engagement des développements durable dans les entreprises	123
4.3.1-Premièredimension du modèle: l'engagement de l'entreprise dans le développement durable...	124
4.3. 2- Deuxième dimension du modèle: l'implication des parties prenantes	126
4.3. 3- Troisième dimension du modèle: Les parties prenantes comme sources de créativité.....	127
4.4- Les retombées de l'engagement dans le développement durable	131

Section III : Les préoccupations et stratégies environnementales au sein des entreprises.....	134
1-L'entreprise et les incertitudes environnementales.....	134
2- Enjeux et motivations de l'intégrationenvironnementale.....	138
2.1- Les motivations et enjeuxréglementaires	138
2.2- Les motivations et enjeuxéconomico-managériaux	139
2.3- Les motivations et les enjeuxstratégiques	139
3- Les strategiesenvironnementales.....	140
3.1- Le concept de stratégie environnementale	141
3.2- Typologie des strategiesenvironnementales	142
3.3- Les fondements des stratégiesenvironnementales	146

CHAPITRE III : METHODOLOGIE GENERALE DE L'ETUDE EMPIRIQUE ET OPERATIONNALISATION DES CONSTRUIITS..... 149

Section I : Méthodologie de recherche et présentation du terrain d'étude.	149
1- La méthodologie de recherche.....	150
2- Présentation du terrain de l'étude :	151
2.1- Définitions de la population cible	152
2.2- Préciser l'échantillon de l'étude.....	152
2.3- Définition du cadre d'échantillonnage.....	152
2.4- Définition de la méthode d'échantillonnage.....	155
2.5- Définition de la taille de l'échantillonnage.....	156

Section 2 : Elaboration du questionnaire et identification la de la stratégie de l'analyse des données	157
1- Élaboration du questionnaire	157
2- La conception du questionnaire	158
2.1- Le pré-test	159
2.2- L'administration du questionnaire :	160
3- Construire et identifier la stratégie d'analyse des données	162
3.1- Les opérations des construits :	162
3.1.1- Variable : paramètres du contexte :	162
3.1.2- Variables : les mécanismes de DD d'entreprise	163
3.1.3- Variable : positionnement du développement durable	163
3.1.4- Variable : importance dedéveloppement durable.....	163
3.1.5- Variables : Implication des enjeux du développement durable.	164
3.1.6- Variable : Les contraintes du développement durable.....	164
3.1.7- Variable : l'engagement envers environnement	164
3.1.8- Variable : l'engagement envers les salaires.....	165
3.1.9- Variable : l'engagement envers la société.....	165
3.2- La stratégie d'analyse des données :	166
3.2.1- Méthodes descriptives.....	167
3.2.2- Méthodes analytique :	168

Section III : Modèle et hypothèse de recherche	170
1- Le modèle de recherche	170
2- Les hypothèses de la recherche	171

Conclusion du chapitre III :	172
---	------------

CHAPITRE IV : ANALYSE DESCRIPTIVE, EXPLORATOIRE DES DONNEES ET DISCUSSION DES RESULTATS. 174

Section I:Analyse descriptive des tableaux, exploratoire des données	175
1-Analyse descriptive des variables indépendantes :	177
2-Analyse descriptive des variables indépendantes de bonne gestion des entreprises	195
Section II : Discussion et recommandation	200
1. Discussion et validation des hypothèses	200
2. Recommandations	206
2.1-Adapter les outils d'engagement du développement durable à la réalité des entreprises	206
2.2-Inciter les entreprises à se regrouper dans leur stratégie auprès des parties prenantes.....	206
2.3-mettre l'emphasis sur la priorisation des parties prenantes et l'utilisation de niveaux d'engagement appropriés	207
2.4-inciter les entreprises à communiquer et rendre compte de leur engagement envers leurs parties prenantes	208
2.5-Renforcer la mise en œuvre et l'efficacité des politiques environnementales	208
2.6 Intégration des préoccupations environnementales dans les décisions économiques	210
2.7 Intégration des décisions environnementales et sociales.....	210
 CONCLUSION GENERALE	 212
 ANNEXES	 215
 BIBLIOGRAPHIQUE	 219