

**Revue Internationale de Management,
Entrepreneuriat et Communication
(RIMEC)**

Revue semestrielle, n°1, octobre 2017

Spécial : La Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Coordonné par Jamal ELACHMIT

**RIMEC, Revue éditée par l'Université Internationale d'Agadir,
Universiapolis**

Directeur de Publication

Aziz BOUSLIKHANE, Président de l'Université Internationale d'Agadir

Comité éditorial

Aziz BOUSLIKHANE, Ilias MAJDOULINE, Jamal ELACHMIT,
Abderrahmane AMSIDDER

Site Web : www.revue-rimec.org

Dépôt Légal : 2017PE0086

ISSN: 2605-602X

Imprimerie : Souss Impression Edition, Agadir 2018

POLITIQUE EDITORIALE

Depuis sa création en 1989, Universiapolis a fait de la promotion et la valorisation de la recherche un axe majeur dans sa stratégie de développement.

La mise place de la Revue Internationale de Management, Entrepreneuriat et Communication (RIMEC) s'inscrit dans le même objectif: celui de faire connaitre les travaux de recherche liés à l'entrepreneuriat principalement dans le Sud en favorisant un échange continu entre chercheurs du Nord et ceux du Sud.

En effet, RIMEC entend contribuer à la valorisation de la recherche en entrepreneuriat dans le Sud et à jouer le rôle d'interface entre chercheurs des deux rives.

Elle a également pour ambition d'offrir aux jeunes chercheurs une plateforme de réflexion autour de laquelle peuvent se mettre en place des réseaux de chercheurs sur des problématiques communes.

Un intérêt particulier sera accordé par RIMEC à la recherche en Afrique et au Maghreb sur l'entrepreneuriat et PME autour de problématiques liées au management, à la communication, GRH, NTIC, etc.

La vocation transdisciplinaire de RIMEC lui permettra d'accueillir des contributions émanant de plusieurs champs disciplinaires: gestion, économie, sociologie, Sciences de l'information et de la communication, etc.

L'ambition de RIMEC est de contribuer à faire avancer la réflexion dans le domaine de l'entrepreneuriat, notamment dans le Sud.

RIMEC, Revue semestrielle, publie essentiellement des numéros thématiques, complétés par des varia.

Chaque numéro est coordonné par un chercheur confirmé qui en assure la gestion (argumentaire, suivi de l'évaluation, présentation du numéro et publication).

Les numéros varia sont coordonnés par le comité de rédaction de la revue et peuvent être insérés dans n'importe quel numéro.

RIMEC accueille essentiellement des articles en français mais reste ouverte aux propositions rédigées en anglais.

Sommaire

Présntation: Jamal ELACHMIT	9
AXE 1 : RSE, DEVELOPPEMENT DURABLE : APPROCHES, CONCEPTS.....	11
LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE (DD): SIMILARITES, DIFFERENCES ET COMPLEMENTARITES.....	13
Yoséline Leunens,	13
Fatima-Azzahra Lahrizi,.....	13
Thierry C. Pauchant	13
Omar El Amili	33
AXE 2 : RSE AU MAGHREB, PRATIQUES ET CONTRAINTES.....	67
IMPACTS DE LA RESPONSABILITE SOCIALE SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	69
Mehrez CHAHER,	69
Anissa HANAFL.....	69
RESPONSABILITE SOCIETALE CHEZ LES ENTREPRISES CHIMIQUES ET PARA-CHIMIQUES COTEES A LA BOURSE DES VALEURS DE CASABLANCA	103
Hicham ATTOUCH,.....	103
Hafida NIA.....	103
« LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES PME : UNE LECTURE A TRAVERS L'ENGAGEMENT DU DIRIGEANT ET SON PROFIL ».....	131
Jouhaina Ben Boubaker Gherib,.....	131
Sandrine Berger-Douce	131
Université la Manouba, Tunisie,.....	131
Université de Valenciennes, France	131
HISTOIRE	152
ENTRE CONFORMISME ET OPPORTUNISME.....	165
Ahmed ATIL	165
AXE 3 : RSE EN CONTEXTE INTERNATIONAL.....	189
RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE ET NOUVELLES CONTRAINTES COMMUNICATIONNELLES : REGARD DE LA SOCIETE CIVILE SUR LA COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE, LA REFORME DU BVP EN QUESTION.....	191
Nicole D'Almeida,.....	191
Céline Pascual Espuny.....	191
LA RESPONSABILITE SOCIALE ET LE SECTEUR CULTUREL : L'EXEMPLE DES MUSEUMS NATURE DE MONTREAL.....	213
Aude Porcedda.....	213
LA GESTION DE LA RSE DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL : UNE ETUDE DE CAS D'ENTREPRISES FRANÇAISES IMPLANTEES AU MEXIQUE.....	239
Eric Persais	239

Comité scientifique

Aurélien ACQUIER, Ecole des mines PARIS, France
Franck AGGERI, Ecole des mines PARIS, France
Marie-Claude ALLARD, UQAM, Montréal, Canada
Valérie ANGEON, Agroparisetech
Jérôme BALLEST, Université Versailles Saint-Quentin Yvelines, France
Pierre BARRDELLI, Université de Metz, France
Eli BASBOUS, Université La Sagesse, Beyrouth, Liban
Faouzi BENSEBAËA, Université Paris 12-Val de Marne, France
Fouad BENSEDDIK, VIGEO
Bernard BILLAUDOT, Université de Grenoble, France
Brahim BOUAYAD, Université Cadi Ayyad, Maroc
Kais BOUSLAT, UQAM, Montréal, Canada
Michel CAPRON, IRG Université Paris 12 – Val de Marne, France
Marie-Andrée CARON, UQAM, Montréal, Canada
Fred CELIMENE, CEREGMIA, Université Antilles-Guyane, France
Emmanuelle CHAMPION, UQAM, Montréal, Canada
Eric DAVOINE, Université de Fribourg, Suisse
Andrée DESERRE, UQAM, Montréal, Canada
Robert DESMARTEAU, UQAM, Montréal, Canada
Jocelyn DESROCHES, UQAM, Montréal, Canada
Jean-Claude DUPUIS, ESDES, Lyon, France
Jouhaina ELBOUBAKER GHERIB, ISCAE, Tunisie
Manal EL-ABBOUBI, HEC-Université de Liège, Belgique
Jean-Jacques FRIBOULET, Université de Fribourg, Suisse
Corinne GENDRON, UQAM, Montréal, Canada
Chantal HERVIEUX, UQAM, Montréal, Canada
Janis HILARICUS, Université des Antilles et de la Guyanne
Shalchian HOMAYOON Laurentienne, Université, Ontario, Canada
Jacques IGALENS, Université de Toulouse 1, France
Ana ISABEL OTERO, UQAM, Montréal, Canada
Bachir LAKHDAR, ENCG, Université Cadi Ayyad, Maroc
Thomas LAMARCHE, Université Lille 3 et Germe paris 7, France
Alain LAPOINTE, UQAM, Montréal, Canada
Anne LAURE SAIVE, UQAM, Montréal, Canada
Kinvi LOGOSSAH, CEREGMIA, Université Antilles-Guyane, France
Bouchra M'ZALI, UQAM, Montréal, Canada

Présentation

Ce premier numéro de RIMEC, jeune revue à tendance internationale mais à vocation surtout africaine, regroupe une sélection à partir des communications présentées lors du colloque Colloque International « responsabilité sociale des entreprises (RSE) » organisé, à Agadir, du 26 au 28 février 2009, par la CRSDD de l'UQAM, le RIODD, l'ISIAM-Agadir et le CEREGMIA, en partenariat avec la CGEM.

En mettant en place la revue RIMEC, l'université internationale d'Agadir se donne la tâche de promouvoir la recherche sur l'entrepreneuriat, le management et la communication dans les pays du sud et l'intégrant dans une logique d'échange nord/sud et Sud/Sud.

L'objectif de cette initiative est de contribuer à la valorisation de la recherche dans les pays africains en mettant à la disposition des chercheurs issus de ce continent un espace d'échange et de réflexion.

Ce premier numéro de lancement s'articule autour de trois axes complémentaires : un axe conceptuel, un axe centré sur la RSE dans les pays du Maghreb et un troisième axe élargi à la RSE à l'international.

Le premier axe, relatif à l'approche conceptuelle, tente d'apporter un éclairage sur la notion de RSE dans ses relations avec d'autres notions proches comme le développement durable (Y. Leunens, F.A. Lahrizi, TH. C. Pauchant) ou la consommation socialement responsable que O. El Amili tente de re-visiter via l'analyse du profil du consommateur dit consommateur socialement responsable.

Le deuxième axe, relatif à la RSE dans le contexte maghrébin, interroge la notion de RSE, dans sa relation au développement des compétences, à la pratique de la GRH et au management, dans trois pays principalement : la Tunisie (Mehrez CHAHER, Anissa HANAFAI, Jouhaina Ben Boubaker Gherib, Sandrine Berger-Douce), le Maroc (Hicham ATTOUCH, Hafida NIA) et l'Algérie (Ahmed ATIL).

Le troisième et dernier axe propose une ouverture sur la recherche à l'international via des thématiques liées à la perception de la communication environnementale par la société civile (N. D'Alemeida et C. Pascual Espuny), à la place de la RSE dans le secteur culturel (A. Porcedda) et enfin à la gestion de la dimension RSE dans un contexte de délocalisation (E. Persais).

L'intérêt de ce premier numéro de RIMEC est qu'il regroupe des points de vue issus de plusieurs pays, dans une logique, Nord/Sud et Sud/Sud et tente de relayer la réflexion sur la RSE dans différents secteurs : la culture, l'industrie, l'environnement, etc.

Jamal ELACHMIT

AXE1 :
RSE, DEVELOPPEMENT DURABLE :
APPROCHES, CONCEPTS

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable (DD): Similarités, différences et complémentarités.

**Yoséline Leunens,
Fatima-Azzahra Lahrizi,
Thierry C. Pauchant**
HEC MONTREAL, CANADA

Résumé

Aussi bien dans les discours des entreprises que dans les publications de nature scientifique, la notion de développement durable (DD) se substitue souvent à celle de responsabilité sociale des entreprises (RSE), comme si les deux concepts étaient interchangeables. Puisque les deux termes sont utilisés pour décrire des entreprises qui se préoccupent des conséquences sociales et environnementales de leurs activités, nous nous interrogeons, dans cette communication, sur les différences, les similitudes et les complémentarités potentielles de ces deux notions. La grille de lecture proposée dans cette communication, inspirée de la théorie du développement moral de Lawrence Kohlberg, vise à aider les chercheurs et les praticiens à distinguer, mais aussi intégrer, la portée pratique et les types de questions soulevées par ces deux notions.

1. Introduction

Le développement durable (DD) est devenu le nouveau mot à la mode et risque de se voir vider de son sens. Face à la multiplication des entreprises qui renouvellent leurs publications de rapports de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en le rebaptisant rapport de DD (KPMG, 2002; KPMG, 2005), sur quels critères devons-nous nous appuyer pour distinguer, s'il y a lieu, s'il s'agit bien de DD ou de RSE? On pourrait espérer trouver une réponse dans les publications de nature scientifique. Malheureusement, faute de consensus, la confusion règne là aussi. Pour certains, comme Azapagic (Azapagic 2003) et (van Marrewijk 2003) le DD appliqué aux entreprises et la RSE sont deux termes équivalents :

«Le développement durable corporatif¹, et aussi la RSE, réfèrent aux activités d'une entreprise – volontaires par définition- démontrant l'inclusion de considérations sociales et environnementales en interaction avec les parties prenantes ²» (Van Marrewijk, 2003, p.107).

Pour d'autres (Pérez 2005); Garriga et Melé, 2004(Moon 2007), la RSE comprend le DD alors que d'autres encore perçoivent plutôt la RSE comme étant un cas particulier du DD (Wempe et Kaptein, 2002). Ajoutons à cela la myriade de définitions qui existe tant dans le champ de la RSE (Garriga et Melé, 2004, Hopwood, Mellor et al. 2005) que dans celui du DD (Lélé, 1991, Hopwood, Mellor et al. 2005) et on est en droit de se demander à quoi on fait référence au juste.

Puisque les deux termes sont utilisés pour parler des entreprises préoccupées par les conséquences sociales et environnementales de leurs activités, nous nous interrogeons, dans cette communication, sur les différences, les similitudes et les complémentarités potentielles entre ces deux notions. D'entrée de jeu, nous situons la RSE dans son développement historique comme un projet politique et le DD comme un projet écologique. En utilisant la théorie du développement moral de Kohlberg (1984) comme grille d'analyse, nous cherchons à comprendre comment ces deux concepts convergent et pourquoi ils sont si souvent confondus. Dans ses travaux, Kohlberg suggère que le jugement moral d'un individu évolue suivant deux composantes, soit son développement cognitif et sa capacité de se décentrer de soi. Le développement cognitif représente la capacité d'une personne de se représenter des relations logiques de plus en plus complexes et la capacité de se décentrer reflète l'habileté à se mettre dans la peau de l'autre et de ressentir de la compassion pour des gens de plus en plus éloignés de soi.

Nous proposons dans cette communication que la notion de DD n'est réellement internalisée dans la logique d'action du dirigeant d'entreprise que lorsque ce dernier a atteint un stade de développement moral avancé.

¹ Nous avons traduit «corporate sustainability» par développement durable corporatif, même si d'autres (Pérez, 2003) recommandent le terme «management responsable», qui est à notre avis plutôt une traduction du terme «corporate responsibility».

² Traduction libre de : «CS , and also CSR, refers to a company's activities- voluntary by definition – demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interaction with stakeholders»

En effet, ce n'est qu'à ce stade que le dirigeant est capable de se représenter des relations systémiques de cause à effet et d'adopter un point de vue critique en dehors des obligations légales et sociales. Cela implique qu'à un stade de développement moral inférieur, selon l'échelle de Kohlberg, le concept de DD est systématiquement dénaturé.

Dans la prochaine section, nous distinguons d'abord l'objet de la RSE et celui du DD avant de présenter notre cadre d'analyse, inspiré du modèle de développement moral de Kohlberg. Nous proposons ensuite un classement des différentes approches de RSE et de DD et nous analysons les implications de la théorie de Kohlberg concernant la situation de confusion actuelle entre ces deux concepts.

2. Objets des concepts de RSE et de DD

La RSE concerne le rôle que doit jouer l'entreprise dans la société et la nature des obligations sociales qu'elle doit remplir (Freeman et Gilbert, 1988; Pasquero, 2007). Ainsi, la RSE suggère un programme politique aux entreprises, c'est-à-dire une responsabilité basée sur un contrat social qui effectue la médiation des intérêts de l'organisation et de ceux de ses différentes parties prenantes. L'objet du concept de RSE est la société et ce concept invite les gestionnaires à élargir leur système de référence pour non seulement tenir compte des intérêts de l'entreprise, mais aussi inclure ceux de la société dans laquelle l'entreprise évolue. D'ailleurs, Garriga et Melé (2004) proposent de classer les différentes théories de RSE selon la finalité de leur relation à la société : instrumentale, politique, intégrée et éthique. Les différentes théories de RSE donnent leur réponse sur la nature de ces obligations sociales à laquelle les dirigeants d'entreprises doivent se référer pour remplir leur devoir envers la société.

Différemment, l'objet premier du DD est l'environnement, plus précisément préserver les ressources naturelles (l'eau, la terre, l'air). Le concept de DD appliqué aux entreprises implique un projet écologique pour les organisations, basé sur la réalisation que l'entreprise est un sous-système particulier à l'intérieur de l'écosystème planétaire. Bien

qu'historiquement le concept de DD prenne racine dans des préoccupations environnementales, notamment l'effet néfaste de l'industrialisation et de la surconsommation des ressources naturelles sur la capacité fixe des écosystèmes (Meadows et al., 1972) et la survie de plusieurs espèces animales et végétales (Carson, 1962), avec le rapport Brundtland, le DD est devenu un projet écologique visant la survie de l'espèce humaine. Dans cette communication, nous prenons une perspective anthropocentriste du DD (Gladwin et Kennely, 1997) en posant la survie de l'espèce humaine comme finalité et non la perspective écocentriste dont la finalité est de préserver la diversité de la vie sur Terre pour elle-même. Nous justifions cette perspective en rappelant que la Vie sur Terre n'a nul besoin de l'intendance humaine. Une narration historique depuis les origines de la Terre jusqu'à aujourd'hui suffit à rappeler que la vie humaine sur terre ne représente qu'un infime pourcentage de l'existence de la planète et de la Vie sur la Terre¹.

En effet, la définition la plus couramment acceptée de DD est celle offerte dans le rapport Brundtland (WCED, 1987) concernant l'équité intra et inter générationnelle quant à l'accès aux ressources naturelles. Bien que cette définition obtienne un grand consensus, force est d'admettre que ce consensus s'est fait au prix d'interprétations fort différentes de ce qui y est sous-entendu, ce qui fait dire à Lelé (1991) que la beauté de la définition Brundtland est qu'elle permet à différentes parties de se mettre d'accord sur un principe sans pour autant modifier leurs prémisses contradictoires et leur mode d'opération. Derrière ces contradictions, il y a quand même un fond historique qui permet de rallier bon nombre des défenseurs du DD. Ainsi, après avoir réalisé une analyse de contenu des principales définitions, (Gladwin, Kennelly et al. 1995) suggèrent que le DD est «un processus pour réaliser un développement humain d'une manière inclusive, interconnectée,

¹ Si on ramène les 4,4 milliards d'années depuis la formation de la Terre jusqu'à aujourd'hui sur une échelle d'une semaine, (c'est-à-dire 1 jour = 750 000 000 années) l'ère des dinosaures a duré de 16h à 21h55 au cours de la sixième journée et l'espèce humaine (l'australopithèque) est apparue à 23h53 la septième journée..Lire le déroulement complet de la semaine dans Anderson, R. (1998), Mid-Course Correction, pp. 51-53.

équitable, prudente et sécuritaire¹». Remarquons que les différentes interprétations du DD incluent implicitement une question éthique fondamentale concernant l'équité dans le partage des ressources de la Terre.

Nous remarquons que les analyses RSE et DD comportent une dimension éthique, liée à des normes de comportement ou des principes, et une dimension analytique, liées aux interactions de l'entreprise avec le système de référence : la société pour l'un et l'environnement naturel pour l'autre. Cette observation nous a inspiré d'utiliser une grille de comparaison basée sur le modèle de développement moral de Lawrence Kohlberg, lequel stipule que le développement du jugement moral repose sur la combinaison du développement de la perception sociale et du développement cognitif. La section suivante présente cette grille d'analyse.

3. Une grille de lecture

Kohlberg (1984) suggère que le développement moral d'une personne s'effectue en six stades, tout comme Piaget avait démontré que le développement cognitif chez l'enfant se fait par stades. Chaque stade intègre et transcende les habiletés des stades inférieurs. Les individus progressent du stade 1 vers le stade 6 suivant le rythme du développement de leur raisonnement cognitif (intuitif, logique simple et logique complexe) et d'évolution de leur perception sociale, c'est-à-dire leur capacité de se mettre à la place de l'autre (être conscient des autres, interpréter leurs pensées et sentiments, et percevoir le rôle des autres dans la société). Kohlberg a regroupé ces stades en trois niveaux, chacun étant caractérisé par un raisonnement différent pour formuler un jugement moral.

Niveau pré-conventionnel (stades 1 et 2):

L'individu fonde son jugement moral selon une perspective individuelle, c'est-à-dire qu'il ne se met pas à la place de l'autre pour évaluer la situation du point de vue de l'autre. Son développement cognitif lui

¹ Notre traduction de : "a process of achieving human development in an inclusive, connected, equippable, prudent and secure manner."

permet de tenir compte des relations concrètes et immédiates seulement et cet individu n'est pas capable de raisonner dans l'abstraction, pour formuler des hypothèses par exemple. Pour cet individu, la morale se résume à rechercher ce qui l'avantage et éviter les sanctions et autres punitions.

Niveau conventionnel (stades 3 et 4) :

L'individu est capable de percevoir les pensées et les émotions d'autrui et de raisonner dans une logique abstraite. Pour cet individu, agir moralement correspond à agir selon les normes et les attentes de la société ou de l'autorité, sans chercher à remettre en question le bien-fondé de ces règles.

Niveau post conventionnel (stades 5 et 6) :

L'individu a une forte capacité de raisonner dans l'abstrait et perçoit son rôle ainsi que celui d'autrui dans le système. Il est non seulement capable de formuler des hypothèses, mais il va aussi essayer de voir, et même d'évaluer, toutes les possibilités dans son esprit avant de formuler un jugement. Il comprend les règles de la société et les accepte de manière générale, mais l'acceptation des règles de la société est basée sur la formulation et l'acceptation des principes généraux moraux qui sont à la base de ces règles. En cas de contradiction entre les règles sociales et les principes, il fonde son jugement sur ses principes moraux. Le niveau post conventionnel est atteint par une minorité d'adultes.

Dans la prochaine section, nous allons illustrer comment se traduisent ces différents niveaux de développement moral des dirigeants dans les stratégies de RSE et de DD des entreprises. Nous allons donc classer certaines théories et approches de RSE et DD selon les différents stades de développement moral de Kohlberg. Nous ne présenterons pas chaque théorie en détail, seulement ce qu'il faut pour justifier son classement dans la grille. Nous espérons que cet exercice aidera les chercheurs et les praticiens à distinguer, d'un côté, mais aussi intégrer, la portée pratique et les types de questions soulevées par ces deux notions selon leurs niveaux d'interprétation.

4. Classement des théories et approches RSE et DD

Pour classer les théories dans les niveaux, ce n'est pas tant le contenu du jugement moral qui est analysé mais plutôt le raisonnement moral, c'est-à-dire le pourquoi de l'action. Par exemple, les théories des parties prenantes présentent différentes logiques d'action : des gestionnaires peuvent se préoccuper des parties prenantes 1) parce que ne pas le faire lui ferait perdre des parts de marché (stade 1), 2) pour protéger la bonne réputation de l'entreprise et répondre aux attentes de la société (stade 2), ou encore 3) par principe de justice ou d'équité envers ces parties prenantes (stade 3). À noter qu'un gestionnaire qui pose un jugement moral de stade post-conventionnel intègre et dépasse les autres stades, de sorte que le gestionnaire de stade 3 ne nie pas que de faire preuve de justice et d'équité envers les parties prenantes lui permette 1) de gagner des parts de marchés et 2) de bâtir et maintenir une bonne réputation sociale. Ainsi, certaines théories de la RSE évoquent plusieurs types de responsabilités de l'entreprise envers la société, selon une gradation du plus élémentaire au plus complexe, tels la pyramide de Carroll (1981, Carroll 1999) ou les quatre niveaux de la théorie évolutive de RSE de Frederick (2006). Nous classerons donc ces théories selon le plus haut niveau de leur hiérarchie, puisque notre modèle stipule que chaque niveau supérieur intègre et dépasse les logiques d'action des niveaux inférieurs¹. Le tableau 1.1. présente le classement de certaines théories et approches de RSE et DD.

¹ À noter que Garriga et Melé (2004) classent aussi les théories de RSE en quatre groupes (instrumental, politique, intégratif et éthique) mais que ces groupes ne sont pas formellement hiérarchisés par ces auteurs.

Tableau 1.1 Classement des théories et approches de RSE et DD selon la grille de Kohlberg

Stades et niveaux de Kohlberg	Interprétation RSE	Interprétation DD
Stade Pré conventionnel (niveaux 1 et 2)	Obligations économiques (Friedman, 1970; Jensen, 2002) Approches stratégiques : Management stratégique des stakeholders (Mitchell, 1997; Prahalad et Hammond, 2002 ; Porter et Kramer, 2002)	1 ^{ère} vague de réponse des entreprises au DD: conformité (Henriques et Richardson, 2004) Interprète DD selon une vision technocentriste, croissance durable (Gladwin et al., 1995, p. 882-884)
Stade conventionnel (niveaux 3 et 4)	Responsabilité éthiques et philanthropie stratégique (Carroll, 1981; Ackerman, 1973 ; McWilliams et Siegel, 2001) Citoyenneté corporative (Davis, 1960) Entreprise citoyenne (Atman et Vidarar, 2000; Cohen, 2000) Dialogue avec les parties prenantes (Freeman, 1984)	2 ^{ème} vague de réponse des entreprises au DD: légitimité (Henriques et Richardson, 2004) Tripple Bottom Line (Elkington, 1994)
Stade post conventionnel (niveaux 5 et 6)	Principes kantiens (Bowie, 1991) RSE 4 (Frederick, 2006)	3 ^{ème} vague de réponse des entreprises au DD: changements profonds (Henriques et Richardson, 2004) Analyse de cycle de vie (CIRAIG, www.ciraig.com); Commerce équitable (Audebrand et Pauchant, 2008) Rapport Brundtland (WCED, 1987), Silent Spring (Carson, 1962), Halte à la croissance (Meadows et al., 1972, 1992), The Next Industrial Revolution (Hawkins et al., 1999),

Stade 1 : Préconventionnel

Les approches de RSE et de DD de ce stade sont conçues du point de l'intérêt de l'entreprise, point de vue égocentrique, ou plutôt «organocentrique» (Pauchant, Coulombe et al. 2007), l'organisation étant le système de référence. L'entreprise existe dans une sphère séparée de la société et de l'environnement naturel. L'horizon de temps est le court terme, les interactions analysées se limitent à celles qui affectent directement l'entreprise (pensée logique concrète) et il y a peu de sensibilité à la façon que l'entreprise affecte les autres. Nous avons classé les théories de RSE de Friedman (1970), Mitchell et al. (1997) et les approches de DD de conformité légale dans cette catégorie.

À ce stade, les activités de RSE sont une réponse de l'entreprise aux menaces et opportunités de son environnement externe, celui-ci étant considéré hors de la zone de contrôle des dirigeants. La RSE doit être uniquement un outil stratégique pour mieux atteindre les fins économiques de l'entreprise (Friedman, 1970). Ainsi, pour Friedman, s'il advenait un conflit entre les intérêts de l'entreprise et l'intérêt de la société, ce serait le rôle du gouvernement d'arbitrer la situation en utilisant son pouvoir législatif. Cette logique d'action découle bien entendu d'une vision néolibérale selon laquelle le libre marché est le mécanisme le plus efficace pour distribuer les ressources. Friedman est d'ailleurs un partisan du principe de dissociation (Pérez 2005), en suggérant de faire une distinction entre l'éthique personnelle des dirigeants et l'éthique des affaires. Dans le monde des affaires, le principe supérieur qui doit guider les choix est celui du libre marché. Le respect de la propriété privée y est élevé au rang de principe moral. Les dirigeants, tout comme les actionnaires, sont libres d'utiliser leur argent selon leur éthique personnelle mais ne doivent pas utiliser les revenus de l'entreprise à des fins éthiques, ce qui reviendrait à utiliser le bien d'autrui pour ses convictions personnelles. Cette analyse sociale comme quoi les dirigeants sont moralement redevables seulement envers les propriétaires, soit les actionnaires, repose sur la théorie de l'agence et est reprise par de nombreux auteurs (Jensen, 2002).

Une autre approche de RSE qui correspond à ce stade est la perspective de Mitchell et al. (1997) concernant la gestion des parties prenantes. Les parties prenantes qui sont considérées dans l'analyse sont celles qui affectent directement l'entreprise, c'est-à-dire celles «qui comptent» selon des critères qualitatifs de pouvoir, légitimité et urgence. La question n'est plus de remplir un quelconque devoir envers la société mais de savoir que la gestion des intérêts des parties prenantes est profitable pour l'entreprise (Porter et Kramer, 2002 ; Prahalad et Hammond, 2002).

- Au niveau des approches de DD, ce stade focalise sur la conformité aux lois, normes et règlements afin d'éviter les sanctions, à moins qu'il ne soit plus avantageux de ne pas les respecter. Ces approches correspondent à la première vague de réponses des entreprises face à la crise environnementale, débutant dans les années 60 et 70, alors que les gouvernements des pays industrialisés avaient commencé à inclure des mesures de protection de l'environnement dans la législation (Henriques et Richardson, 2004). Au départ, les entreprises perçoivent ces lois environnementales comme coûteuses et contraignantes. Elles font du lobbying pour réduire la portée de ces lois au minimum et s'y plient pour éviter les sanctions.

- La conception du DD appelée technocentriste, tel qu'illustré par Gladwin et al. (1995), fait aussi partie de ce stade. Cette conception technocentriste du DD, centrée sur l'économie et confiante dans les vertus de la science pour résoudre les problèmes environnementaux qui se présentent, invite toutefois les entreprises à gérer de façon responsable l'utilisation de leurs ressources dans le but d'assurer leur disponibilité pour le futur usage économique et ainsi permettre une croissance durable de l'entreprise. Ce début d'intégration d'une pensée à plus long terme permet de classer cette approche de DD à un niveau 2 du stade pré-conventionnel.

Stade 2 - Conventionnel

Les théories et approches du stade conventionnel mettent l'emphase sur les attentes de la société. Les approches de RSE et de DD de ce stade élargissent le système de référence pour intégrer l'entreprise dans le système

social. Elles reconnaissent à la fois le pouvoir et la dépendance de l'entreprise sur la société pour son existence, sa croissance et sa survie. L'horizon du temps s'inscrit dans la durée de vie de l'entreprise. Nous avons inclus dans cette catégorie les théories de RSE de Carroll (1981), l'approche parties prenantes de Freeman (1984) ainsi que les théories politiques de Davis (1961) et Atman et Vidarar (2000) ainsi que Cohen, (2000). Au niveau du DD, ce stade de développement est illustré par l'offre de nouveaux produits «verts» et les essais pour mesurer quantitativement l'incidence environnementale et sociale de l'entreprise, notamment par le «triple bottom line»(TBL) (Elkington,1994, 1997) et d'autres outils de mesure.

Les théories de RSE qui reflètent la logique de ce stade visent à ce que les entreprises se conforment aux attentes de la société à son égard. Ainsi, pour Carroll (1981), ce qui est éthique est relatif puisque défini par les attentes de la société à l'égard des entreprises à ce moment historique. La recherche de profits est intégrée avec une plus grande sensibilité aux parties prenantes qui sont affectées par l'entreprise (Freeman, 1984). L'entreprise entreprend d'utiliser efficacement son pouvoir pour le bien de la société (théories constitutionnelles, Davis, 1960; citoyenneté corporative, Altman et Vidarar-Cohen, 2000). Cela implique que plus l'entreprise affecte ou est capable d'affecter des parties prenantes, plus grande est sa responsabilité sociale.

Les approches de DD de ce stade correspondent aux initiatives qui visent à répondre aux préoccupations sociales et environnementales de la société. Ce stade correspond à ce que Henriques et Richardson appellent la deuxième vague de DD qui a commencé dans les années 90, lorsque des gestionnaires d'entreprises réalisent qu'il peut être rentable d'investir dans l'offre de produits et services respectueux de l'environnement (Henriques et Richardson, 2004). Le DD devient partie intégrante de la stratégie d'entreprise car cela confère un avantage compétitif aux compagnies innovatrices, tant en terme d'économie d'énergie qu'en terme de différenciation du produit pour plaire à un segment grandissant des consommateurs soucieux des enjeux environnementaux et sociaux. Les compagnies ont aussi cherché à établir et maintenir une bonne réputation d'entreprise en répondant aux attentes environnementales de la société à

leur égard, notamment en publiant des rapports.

Afin d'opérationnaliser le concept de développement durable au niveau organisationnel, un consultant en matière de développement durable, John Elkington (1994, 1997 ; Henriques et Richardson, 2004), a proposé le terme de « tripple bottom line (TBL)» en 1992 pour encourager les organisations non seulement à garder un bilan financier, mais à calculer également les coûts sociaux et environnementaux. Cependant, ces externalités sont assez difficiles à comptabiliser puisqu'en réalité, les économistes ne peuvent pas calculer statistiquement ces coûts générés par les milieux d'affaires et supportés par la société. Le TBL invite également les dirigeants à penser qu'un gain dans une sphère peut compenser une perte dans une autre sphère. De plus, si les objectifs écologiques et sociaux entraînent en contradiction, lequel devrait avoir préséance? Ou, devant les besoins d'une grande partie de la population du monde, lesquels devraient passer en priorité, ceux de la population actuelle ou ceux des générations futures (Demirdjian 2006) ? Pour résoudre ces dilemmes, on doit se déplacer vers une vue holistique et l'intégration des questions économiques, sociales et environnementales dans un même aspect.

Les approches de DD de ce stade convergent vers les théories des parties prenantes de ce stade, puisque les deux basent la moralité sur les attentes des parties prenantes.

Stade 3- Post conventionnel

À ce niveau, les entreprises basent leurs actions sur des principes universels de justice, tout en intégrant les logiques des stades inférieurs. L'horizon du temps et de l'espace est beaucoup plus grand que celui qui touche directement les entreprises pour inclure l'entreprise dans des concepts tels que l'humanité, la planète, le cosmos ou encore des concepts abstraits tels que des droits humains universaux et même le sens de la vie. On retrouve ici les théories de Frederick (2006), Bowie (1998), ainsi que les conceptions traditionnelles du DD (Brundtland, 1987 ; Carson, 1962 ; Meadows et al, 1972,1992).

La théorie de Frederick (2006) distingue des niveaux de RSE de 1 à 4, dont les niveaux 1 et 2 correspondent au stade conventionnel et le niveau 3 marque une transition vers le stade post conventionnel lorsqu'il indique qu'une culture d'éthique inclut toutes les valeurs fondamentales et orientations morales qui ont fait leur preuve en termes de contribution à la sustentation et à l'épanouissement des humains au sein de la communauté. Cette culture éthique est issue de différentes sources, religieuse, sociétale et philosophique. La RSE 4 se situe dans le niveau le plus élevé de l'échelle de Kohlberg puisqu'elle fait référence au cosmos, la science et la spiritualité pour réfléchir au comportement éthique que devrait adopter l'entreprise, (Frederick, 2006). D'autres théories, dites éthiques par Garriga et Melé (2004), sont également classées dans cette catégorie car le critère pour évaluer si un comportement d'entreprise est responsable socialement est un principe moral de justice et d'équité tels que le principe de justice distributive de Rawls ou encore inspiré de l'impératif catégorique de Kant (Bowie, 1998). Il est intéressant de remarquer que Garriga et Melé classent incidemment le DD comme une théorie de RSE de catégorie éthique.

Nous partageons ce point de vue et considérons que le concept de DD de la tradition de Carson (1962), Meadows et al. (1972), et Brundtland (1987) ou encore le concept de «duracentrisme» développé par Gladwin et al. (1995) appartiennent à ce troisième stade. D'une part, le raisonnement systémique impliqué dans ce concept est de nature logique très complexe, et le concept est d'ailleurs ancré dans la théorie de la complexité (Meadows et al., 1972, 1991)¹. Ces théories ont la particularité d'aborder la planète comme un

¹ L'ouvrage «Halte à la croissance» (1972), écrit par des scientifiques membres du Groupe de Rome, décrivait avec encore plus de précision les relations systémiques entre l'industrialisation, la consommation, la détérioration de l'environnement et les effets sur la capacité à long terme pour les êtres humains de se nourrir. Les plus puissants ordinateurs de l'époque ont été utilisés pour tester un modèle informatique, conçu au MIT par le professeur et expert en dynamique de systèmes Jay Forester, afin de mesurer l'effet d'interaction de cinq variables: la population mondiale, la production industrielle mondiale, la production alimentaire mondiale, la consommation des ressources et la pollution. Les prévisions catastrophiques sur l'incapacité de la planète de soutenir le taux de consommation des ressources ont inspiré le titre du livre: la seule façon d'éviter l'apocalypse dans aussi peu que 70 ans était de mettre un frein à la croissance. À sa façon, le rapport Brundtland repose aussi sur la théorie des systèmes et de la complexité. Dans ce rapport, la Commission Brundtland souligne l'importance de travailler à plusieurs niveaux et sur plusieurs plans afin de redresser la tendance de l'autodestruction vers l'équilibre. En tenant compte de la complexité des interrelations entre les ressources naturelles, l'économie mondiale, la politique internationale, les ressources naturelles, le respect des droits humains, le statut de la femme, la santé des populations, la

écosystème comprenant une multitude de systèmes autonomes et interdépendants. Les multiples interrelations qui y ont cours obligent à tenir compte des relations causales indirectes- des relations non linéaires- d'où la complexité des possibilités de relations. Ainsi, Rachel Carson (1962) mettait en lumière les effets systémiques de l'introduction des pesticides dans l'écosystème. La notion d'écosystème implique les relations de rétroaction entre les différents éléments d'un système.

D'autre part, le rapport Brundtland en particulier laisse transparaître une perception sociale très développée, c'est-à-dire une sensibilité au bien-être des individus au-delà des barrières d'espace et de temps, en élevant le besoin d'équité inter et intra générationnelle à un principe éthique universel.

Du point de vue des organisations, ce stade de développement correspond à la troisième vague qui a débuté à l'aube du nouveau millénaire (Henriques et Richardson, 2004) et correspond à une reconnaissance grandissante que le développement durable n'est vraiment possible qu'en adoptant des changements profonds dans la manière de produire et de consommer les produits et services. Cette réalisation appelle les entreprises à repenser leur manière de faire des affaires. Comparant l'importance du changement nécessaire pour conduire au développement durable à celui de la Révolution Industrielle, les auteurs du livre *Next Industrial Revolution* (Hawkins, Lovins et al., 1999) ont appelé les organisations à repenser l'industrie suivant trois principes : Les déchets d'un système doivent devenir la nourriture d'un autre, le respect de la diversité, et l'utilisation de l'énergie solaire.

Pour être soutenable, un système industriel doit être conçu de sorte à ce qu'il ne présente aucun impact dangereux pour l'air, l'eau, ou le sol. D'ailleurs, la prospérité serait évaluée par la mesure où l'utilisation des ressources naturelles permet l'accroissement du capital naturel et non pas son dépérissement, de manière productive, qui favorise la diversité biologique et l'utilisation de l'énergie solaire abondante. Socialement, un tel

répartition inégale de la richesse, la déforestation, l'accès à l'eau potable, la surpêche, pour ne nommer que ceux-là, la commission élargit considérablement le champ des facteurs à la source de la dégradation de l'environnement.

système mesurerait la productivité par le nombre de personnes employées de manière profitable pour eux, par la diversité culturelle, la production de biens et services qui n'exigeraient aucune vigilance des générations futures.

Les outils comme l'analyse de cycle de vie des produits ou services d'une organisation (voir CIRAIG), dans lequel on trace le parcours des intrants et extrants du produit depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à la gestion des résidus après sa durée de vie utile, permettent de relier l'entreprise au système planétaire dont elle fait partie. Cet outil tend cependant à négliger les effets sociaux dans le cycle de vie du produit ou service, tel que l'équité dans les salaires, les conditions de travail et les rapports avec les groupes et les communautés.

5. Discussion

Le modèle de développement moral de Kohlberg est intéressant pour analyser les interprétations de RSE/DD puisqu'il tient compte de la complexité du raisonnement logique dans le jugement moral.

Notre tableau nous permet d'observer que la majorité des théories de RSE se situent dans le niveau conventionnel et sont formulées en terme de ce qui « est acceptable pour la société » et non pas en référence à des principes éthiques universaux. Or, pour commencer à s'opérationnaliser de façon cohérente, le DD exige une prise de conscience de niveau post conventionnel. La majorité des théories de DD se retrouvent incidemment dans le niveau post conventionnel, en raison du principe éthique implicite d'équité par rapport à l'accès aux ressources et du raisonnement logique complexe qui soutient le jugement. Le concept de DD transcende les conflits générés par la gestion des intérêts divergents des parties prenantes, et devient un concept prescriptif (comment on devrait agir) et intégrateur.

Une raison expliquant pourquoi la majorité des théories de RSE ne vont pas aussi loin en termes de raisonnement logique complexe est apportée par Frederick (1995, 1998) lorsqu'il nous rappelle que les théories du RSE, comme la majorité des théories dans les sciences sociales, adoptent une perspective culturelle, par opposition à la perspective naturelle présente dans les sciences de la nature. Cette perspective culturelle, héritée des Lumières, dirige l'attention sur les relations humaines et empêche les

théoriciens de tenir compte de toute la complexité de la relation naturelle qui existe entre la société et l'environnement. Ainsi, le DD, par son ancrage historique dans l'écologie, implique un changement de perspective fondamental, pour intégrer l'analyse systémique selon laquelle l'entreprise et la société sont situées DANS l'environnement naturel matériel. Seul Frederick (1995, 1998, 2006) situe l'entreprise dans sa relation naturelle avec l'environnement. Par ailleurs, Lambertson (2005) fait une critique semblable en soutenant que le paradigme actuel des entreprises, basé sur la vision néo-libérale, est trop restrictif pour intégrer adéquatement le concept de DD et propose d'adopter une perspective bouddhiste pour résoudre et dépasser les conflits apparents entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Tant que l'entreprise et la société sont représentées comme existant dans une sphère séparée de l'environnement naturel, il y a donc impossibilité d'intégrer le DD. Cette différence explique en partie pourquoi à l'Academy of Management, la RSE, représentée par le groupe de recherche en Issues Management n'a pas réussi à intégrer le DD, promu par un nouveau groupe, Organizations and the Natural Environment (ONE). Cependant, en adoptant un point de vue développemental, qui suggère, dans ses niveaux les plus complexes, tels le stade 7, la nécessité de la révérence envers tous les êtres vivants de la planète, et en particulier en prenant au sérieux la vision proposée, par exemple, par William Frederick, nous proposons que cette dichotomie peut être dépassée. Ce n'est donc certainement pas un simple « ajout » de considérations environnementales au modèle de RSE traditionnel puisque, à l'exception de Frederick, le système de référence utilisé dans les théories de RSE est le système social, les préoccupations environnementales ne devenant pertinentes que lorsqu'elles sont portées par des acteurs sociaux. La RSE est donc toujours en réaction à l'environnement social, et non à l'environnement naturel. En outre, les théories de la RSE du stade 1 ne remettent pas en cause les prémisses du système économique néolibéral alors que le DD est en profonde contradiction avec celles-ci. De même, adopter une approche RSE parties prenantes pour analyser le DD, comme le proposent (Steuere, Langer et al. 2005) n'exige pas un changement paradigmatique comme l'exige nécessairement le changement de perspective nécessaire pour se convertir au DD tel que défini dans le rapport Brundtland.

Tant la RSE que le DD reposent ultimement sur des principes éthiques, principes qui peuvent se résumer à des principes universaux de justice et d'équité, comme l'avait prédit Kohlberg. Dans la mesure où la RSE et le DD sont interprétés à un niveau post-conventionnel, ces deux concepts peuvent converger. La théorie de Kohlberg prédit cependant la confusion actuelle puisque des gens de différents stades de développement interprètent la situation à partir du niveau où ils sont. En effet, Kohlberg explique que les gens peuvent comprendre la logique d'action du stade immédiatement supérieur au leur mais pas plus loin. Ceci est possible car les capacités cognitives nécessaires à un stade de développement moral donné ne sont pas une condition suffisante pour qu'un individu raisonne à ce stade. Des individus brillants peuvent avoir un jugement moral de stade 1 s'ils n'ont pas développé une grande sensibilité. De même, une personne ayant des habiletés cognitives limitées ne pourra pas atteindre les stades supérieurs car le jugement moral est un acte cognitif. Ainsi, Kohlberg prédit que les individus vont réinterpréter le concept selon la logique d'action qui leur est propre dénaturant ainsi le concept par l'acte d'élimination des subtilités qui caractérisaient le concept original. Le DD interprété à un niveau de développement moral inférieur amène à dénaturer le concept pour le formuler dans la logique d'action traditionnelle de l'entreprise et retenir uniquement ce qui permet de faire de profits ou des économies (stade 1), ou encore à se maintenir à jour avec les nouvelles tendances sociétales et l'évolution de la demande (stade 2). Au contraire, le DD appelle les dirigeants d'entreprises à passer à une nouvelle logique d'action, à changer littéralement de paradigme (Gladwin et al., 1995 ; Fergus and Roney 2005) et à innover afin de créer des façons de produire et de consommer des produits et services qui contribuent à rétablir ou maintenir un équilibre social et environnemental. Dans la mesure où la majorité des dirigeants opèrent leurs organisations à un stade 1, il n'y a pas si longtemps, le passage à un stade 3 est ardu et ceci ne peut se faire sans passer par le stade 2. La théorie de Kohlberg prévoit que le passage d'un stade à un autre est favorisé par les opportunités d'interaction sociales, le climat institutionnel dans lequel évolue l'individu et la confrontation à des dilemmes moraux que l'individu est incapable de résoudre selon sa logique actuelle à cause des contradictions internes qui sont mises en lumière

(Kohlberg, 1984). Des auteurs comme (Le Veness and Fleckenstein 2003) et (Cerin and Karlson 2002) montrent comment le climat institutionnel dans lequel évoluent les organisations ne favorise pas le passage à un stade de DD, notamment en faisant allusion à la logique de stade 1 d'institutions économiques que sont la Banque mondiale, le FMI et l'Organisation mondiale du commerce. Ainsi, des événements extérieurs comme des nouvelles réglementations ou des relations plus fréquentes avec des parties prenantes peuvent accélérer le passage d'un stade à un autre. De fait, pour IKEA par exemple, c'est une nouvelle réglementation en Norvège interdisant l'usage d'un produit chimique spécifique dans les meubles vendus dans ce pays qui avait motivé cette entreprise à remonter la chaîne de relation de la construction de ses meubles jusqu'à l'extraction des composantes de base, initiant sans le savoir une analyse de cycle de vie (Natrass et Altomar, 1999). On avait retrouvé des traces de ce produit chimique, un formolhydride, dans un modèle de bibliothèque très populaire de IKEA. La menace à la réputation de l'entreprise que représentait cette révélation a poussé l'entreprise à retracer la source de ce produit toxique jusqu'à un fabricant de peinture qui fournissait l'un de ses sous-contractants. Une fois ce lien systémique établi, les dirigeants de IKEA ont décidé de contribuer à développer, en partenariat avec ce fournisseur, une nouvelle base de peinture pour cette industrie. En dévoilant des liens avec des fournisseurs lointains en amont, cet épisode a inspiré une nouvelle logique de pensée systémique qui s'est traduite par un nouveau type de relations avec les employés, l'identification de nouveaux objectifs de marché et de segmentation et de nouvelles méthodes de production, de transport et de gestion : un changement de paradigme.

Par ailleurs, une des limites de l'utilisation du concept de développement durable est la tendance à se concentrer beaucoup plus sur la dimension environnementale et de négliger la dimension sociale du développement durable. Outre quelques contributions (Lertzman and Vredenburg 2005), les stratégies de développement durable ont souvent ignoré les objectifs de réduire au minimum l'inégalité sociale actuelle, par la redistribution de la richesse, des ressources et le respect des droits humains, en favorisant un focus unique sur la préservation des ressources naturelles pour le futur. Or,

le concept de DD tel que présenté dans la définition du rapport Brundtland met beaucoup d'importance au principe d'équité inter et intra générationnelle, ce qui inclut bien évidemment le partage équitable des ressources naturelles entre les pays, de même que l'équité procédurale (les gens doivent être traités de manière juste et transparente) et également l'équité entre les humains et les autres espèces. Des initiatives comme le commerce équitable (Audebrand and Pauchant 2008), où la distribution équitable de la richesse produite par le travail est réalisée à travers des mécanismes autres que la «loi du marché» néolibéral, montrent la voie. Tenir compte de toutes ces dimensions à la fois exige cependant une capacité de raisonnement systémique gigantesque. Les élèves de la science, dont les sciences du management, sont appelés à contribuer à la production de connaissances afin de proposer aux praticiens des outils pour s'orienter dans l'analyse de ces interrelations complexes et intégrer toutes les dimensions du DD.

6. Conclusion

En conclusion, cette grille basée sur le modèle de développement moral de Kohlberg, nous aide effectivement à comprendre -et dépasser- la confusion actuelle concernant le concept de RSE et celui de DD. De plus, cette analyse nous permet de voir que pour intégrer le DD, les théories de la RSE devront élargir le cadre de leur système de référence pour intégrer non seulement l'environnement naturel dans lequel repose l'organisation et la société, mais aussi la complexité des liens de cause à effet des choix stratégiques des dirigeants d'organisations. En effet, comme le rapport Brundtland le précisait, «l'environnement n'existe pas comme une sphère séparée des actions humaines, de leurs ambitions et aspirations ». Avec Gladwin et al. (1995), nous admettons qu'il s'agit là d'un véritable saut paradigmatique, peut-être même comparable à celui provoqué par Copernic et Galilée en suggérant que la Terre n'est pas le centre de l'univers. Effectivement, l'entreprise, ni même la société n'est au centre du système écologique. En fait, l'écosystème terrien n'a aucun centre, seulement une infinité de systèmes autonomes et interdépendants en interaction, dont l'entreprise est un type parmi d'autres. Enfin, nous soulignons la tâche des chercheurs de management de ne pas contribuer à dénaturer le concept de

DD en l'abordant d'un point de vue uniquement sociétal et non systémique, mais de plutôt contribuer à développer des outils pour permettre aux gestionnaires d'intégrer la dimension sociale du concept de DD sans le dénaturer.

Malgré tout, la théorie du développement moral de Kohlberg présente certaines limites, notamment celles présentées par Carol Gilligan (1982). Cette dernière suggère que le modèle de Kohlberg est une approche plutôt masculine du développement moral puisque ses conclusions sont basées sur une étude longitudinale sur de jeunes garçons exclusivement. Gilligan propose en fait qu'il existe non pas une logique mais des logiques de développement moral. L'auteure expose une perspective basée sur l'expérience des femmes qui diffère du modèle unique présenté par Kohlberg. Selon cet autre mode de développement, l'individu accorde une importance fondamentale aux systèmes de relations sociales et adopte d'abord une attitude de décentrage de soi (altruisme) pour ensuite reconnaître ses propres besoins (sentiment d'égoïsme) et atteindre enfin l'intégration de soi et des autres dans une troisième étape (unité). A notre sens, cette perspective plutôt féminine s'accorde bien avec le concept de DD, tel que nous l'avons présenté. En effet, nous avons tenté, dans ce papier, de faire ressortir notre interprétation du concept de développement durable, en montrant les différents stades de développement moral associés à la manière d'appréhender ce concept, dans une perspective systémique qui considère l'importance des liens de causes à effets dans l'action stratégique des dirigeants d'entreprises.

Références

- Altman, B. W. et D. Vidaver-Cohen (2000). «Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence», *Business and Society Review* 105(1), 145–169.
- Anderson, Ray (1998) *Mid-course Correction*, Atlanta, Georgia : Peregrinzilla Press.

La consommation socialement responsable comme moyen de régulation éthique des pratiques des entreprises

Omar El Amili

Université Ibn Zohr, Agadir

Résumé :

Cette communication a pour objet d'éclaircir le concept de la consommation socialement responsable « CSR ». Souvent assimilée à l'achat selon le comportement plus ou moins responsable, la CSR peut présenter un moyen de régulation éthique des pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociales des entreprises.

Afin de bien cerner les segments des consommateurs sensibles à la RSE ; Il est nécessaire d'explorer le profil du consommateur socialement responsable, et comprendre les raisons qui les motivent ou non à un tel comportement.

Mots clés : consommation socialement responsable, éthique, responsabilité sociale des entreprises

INTRODUCTION :

La montée en puissance des préoccupations éthiques, sociales ou écologiques est sans doute l'une des tendances marquantes de ces dernières décennies dans le domaine de la consommation. En effet, les individus sont de plus en plus influencés par des critères non économiques, qui sont d'ordre éthiques dans leur comportement d'achat (Burke, Milberg, Smith 1993, Dowell, Goldfrab, Griffith 1998, Thøgersen 2000).

Jusqu'à présent, les travaux sur l'éthique en marketing se sont davantage intéressés aux entreprises qu'aux consommateurs (John et Klein, 2003, Vitell, 2003). Cependant, s'il est vrai que les entreprises assument de plus en plus leurs obligations sociétales, les consommateurs semblent, eux aussi, de plus en plus préoccupés par des valeurs éthiques, en effet les CSR se rendent compte qu'ils ont la capacité de modifier l'environnement et d'exprimer leurs valeurs sociales (Chebat, 1986).

Dans le monde académique, le fait de respecter des valeurs éthiques dans ses achats prend le nom de Consommation Socialement Responsable (CSR). Ce concept désigne le fait de prendre en compte les conséquences publiques de sa consommation privée, et d'utiliser son pouvoir d'achat pour induire des changements dans la société. En général, les chercheurs distinguent deux grandes préoccupations des consommateurs: les préoccupations liées à la dégradation de l'environnement physique et les préoccupations sociales, c'est-à-dire portant sur d'autres catégories de personnes (Pontier et Sirieix, 2003).

A part de sérieuses recherches menées par Webster (1975) et Roberts (1995), peu d'études se sont cependant intéressées à cette forme de consommation. La plus part se sont focalisées sur le commerce équitable, la consommation biologique, la consommation verte, la consommation éthique ou la consommation selon le comportement des entreprises au niveau social et écologique. Roberts (1995) décompose la CSR en deux dimensions, une écologique et une environnementale. Crane (2001) dans ses travaux sur la consommation éthique, a identifié quatre facteurs qui peuvent influencer le consommateur :

- les caractéristiques du produit
- le comportement de l'entreprise
- la façon dont il est vendu
- le pays d'origine du produit

Dans cet article nous allons essayer de délimiter les contours du concept de CSR, et d'explorer le profil du consommateur socialement responsable. Ainsi, la première partie de cet article examinera les aspects liés à la CSR et synthétisera les travaux sur ce thème. La seconde partie sera consacrée dans un premier temps aux étapes de construction de l'échelle de mesure, et dans un deuxième temps à l'élaboration d'une typologie du consommateur socialement responsable. Nous concluons par une discussion sur les résultats obtenus et les perspectives de recherche.

I- REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette partie nous allons tenter d'éclaircir le concept de CSR, d'adopter une définition parmi celles qui ont été proposées par des auteurs

de référence dans cet axe de recherche avant de passer en revue les dimensions liées à ce concept.

1. Clarifications conceptuelles

Depuis les travaux d'Anderson et Cunningham en 1972 et de Webster en 1975, la notion de consommation socialement responsable évolue avec les préoccupations des consommateurs. Ainsi les définitions sont-elles plus au moins centrées sur l'environnement ou sur la société (Lecompte, 2005 ; Webb, Mohr et Harris, 2007).

Webster (1975) fut le premier auteur à travailler spécifiquement sur le concept de CSR. Son approche s'inspire de travaux de sociologie portant sur la responsabilité sociale des individus, notamment l'échelle de responsabilité sociale de Berkowitz et Lutterman (1968). Il définit le consommateur socialement responsable comme « un consommateur qui prend en compte les conséquences publiques de sa consommation privée ou qui essaie d'utiliser son pouvoir d'achat pour induire des changements dans la société » (p.188). Cependant, sa vision n'est pas très adaptée au champ de la CSR, car elle traite le degré de responsabilité sociale des individus en général et non le comportement de consommation (Leigh, Murphy, Enis, 1988). Les échelles de mesure construites par la suite (Belch, 1979, Belch, 1982, Antil, 1984) sont également critiquables car elles réduisent le comportement de CSR à une seule préoccupation à savoir celle de l'environnement, alors que la CSR est une notion globale qui inclut tous les comportements de consommation où l'individu prend en compte l'impact de ses achats sur l'environnement et la société.

Roberts (1995) a introduit pour la première fois l'aspect social dans la mesure de la consommation responsable. Il a reflété la notion de recherche du bien dans le comportement d'achat. L'échelle de Roberts (1995) qui est probablement l'outil le plus fiable qui ait été construit pour mesurer la CSR, est constitué de deux dimensions : un facteur environnemental et un facteur social. Avec lui, le consommateur socialement responsable « achète des biens ou des services qu'il perçoit comme ayant un impact positif sur son environnement et qui utilise son pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales ».

Plus récemment, l'étude du concept de CSR a cédé la place à des travaux de recherche portant sur la réaction du consommateur face aux comportements plus ou moins responsables

des entreprises. Ces travaux s'organisent autour de trois thèmes :

- l'impact d'initiatives socialement responsables de l'entreprise sur le consommateur: Brown et Dacin (1997), Murray et Vogel (1997), Handelman et Arnold (1999), Maignan et Swaen (2000), Thery-Seror (2000), Mohr, Webb et Harris (2001), Sen et Bhattacharya (2001), Therry et Jolibert (2003), Swaen, (2004)
- le boycott, avec les travaux de Smith, (1990), Kozinets et Handelman (1998), Friedman (1985, 1991, 1996), Sen, Gürhan-Canli et Morwitz (2001), John et Klein (2003), Klein, Smith et John (2004).
- les attentes du consommateur en matière de responsabilité sociale des entreprises (Creyer et Ross, 1996, 1997, Carrigan et Attalla, 2001, Boulstridge et Carrigan, 2000, Maignan, 2001).

Ainsi concrètement, la CSR est souvent assimilée à la consommation verte ou à l'achat selon le comportement des entreprises. Il semble donc qu'il existe un décalage entre la définition théorique très globale du concept de CSR et la mise en œuvre qui en est faite. En effet, on peut supposer que les préoccupations du consommateur socialement responsable englobent des thèmes divers allant au-delà de l'écologie et du comportement des entreprises.

Enfin, dans le même ordre d'idées apportées par les travaux de Webster (1975) et Roberts (1995), une vision large de la CSR peut être retenue : « achat de produits et services perçus comme ayant un impact positif (ou moins mauvais) sur l'entourage du consommateur (entendu au sens large) et/ ou comme l'utilisation du pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales ou environnementales » (Lecompte, Valette-Florence, 2004).

Pour leur part, Webb, Mohr et Harris (2007) adoptent une vision plus large de la consommation et prennent en compte l'ensemble des pratiques isolées par Heilbrunn (2005) : l'approvisionnement, l'usage et le

débarras. Ces auteurs définissent un consommateur socialement responsable comme « une personne qui base son approvisionnement, son utilisation et son élimination des produits sur un désir d'éliminer tout effet négatif et de maximiser l'impact bénéfique à long terme sur la société ».

Ainsi la CSR a été abordée de deux façons différentes par les chercheurs : soit d'un point de vue global avec notamment les travaux de Roberts(1995), Lecompte (2004), soit sous un angle plus étroit. De notre part, nous considérons la CSR comme un concept large incluant différents aspects mentionnés précédemment .C'est pourquoi nous définissons la CSR comme « **L'achat de produits et de services perçus comme ayant un impact positif(ou moins mauvais) sur l'environnement physique ou sur la société et / ou l'utilisation du pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales ou environnementales** ».

En adoptant cette approche, on peut établir une symétrie entre la CSR et la notion de « responsabilité sociale de l'entreprise, RSE » : celle-ci désigne « les obligations de l'entreprise envers la société, plus précisément envers les parties prenantes de l'entreprise (stakeholders) » (Smith, 2002). Dans le cas de l'entreprise les « parties prenantes » désignent habituellement les salariés, les consommateurs, les pouvoirs publics et les actionnaires. Dans le cas de la CSR, le consommateur veille aussi à tenir compte de l'effet de sa consommation sur ses « parties prenantes ». Ceux ci représentent certaines catégories de personnes, que ce soit d'autres consommateurs, des salariés, des enfants, des personnes en difficulté, des petits producteurs etc, ou bien l'environnement physique (Lecompte,2004).

2. La CSR, quelle structure ?

Dans cette partie nous présenterons les différentes échelles de mesures qui ont été construites pour mesurer la CSR.

Dans les premières études (Anderson et Cunningham,1972,Anderson, Hénion et Cox,1974),la CSR a été mesurée par l'échelle de Responsabilité sociale de Berkowitz et Lutterman (1968). Cette échelle est issue de la sociologie et mesure le degré de responsabilité sociale des individus dans leur vie de tous les jours . Cette échelle ne porte pas sur la consommation et elle n'est pas donc adaptée au contexte de l'étude du comportement du consommateur(Leigh ;Murpy et Eniss,1988). Par la suite ,la CSR a été

mesurée par des échelles décrivant un comportement de consommation respectueux de l'environnement ,tels que l'index à 8 items de « Consommation socialement consciente » construite par Webster(1975). Dans la même lignée, Brooker(1976), Belch(1979,1982) et Antil(1984) assimilent la CSR à une consommation écologique.

Roberts(1995), a été le premier à construire une échelle de mesure incluant pour la première fois les préoccupations sociales du consommateur. Son échelle est constituée de deux dimensions : une dimension écologique comprend 17 items et représentent 49% de la variance totale, et une dimension sociale constituée de 8 items et n'explique que 7% de la variance totale de l'échelle.

A partir des travaux de Smith (1990), Crane (2001) fonde son analyse sur la théorie du produit augmenté de Levitt (1980). Celui-ci postule qu'il existe différents niveaux d'analyse d'un produit : le produit attendu par le consommateur correspondant à un panier d'attributs tangibles et le produit augmenté incluant l'ensemble des services et bénéfices proposés aux consommateurs. En reprenant cette approche, les considérations éthiques sont des augmentations éthiques du produit. Crane (2001) traite des quatre niveaux possibles de l'augmentation éthique : le produit, le marketing, l'organisation, le pays d'origine .

- une augmentation éthique au niveau du produit correspond au potentiel du produit à procurer le «bien» ou le «mal» sur le consommateur ou son entourage. Les produits du commerce équitable rentrent dans cette catégorie.

- une augmentation au niveau marketing correspond aux considérations éthiques sur la façon dont est commercialisée le produit. Le cas des « promotions partages » est un exemple type d'augmentation socialement responsable au niveau du marketing, l'augmentation de prix est reversée à une cause (Thiery, 1996, Thiery-Seror, 2000)

- le comportement de l'organisation : les consommateurs sont plus susceptibles de sanctionner les entreprises qui ne se conforment pas à leurs attentes, plutôt que de récompenser celles qui se comportent de façon éthique.

- le pays d'origine : le consommateur citoyen préfère acheter un produit fabriqué dans son pays.

Le cadre d'analyse de Crane est transposable au cas de la CSR. Ainsi, l'aspect « socialement responsable » influence un produit de 4 façons : la capacité du produit à faire le bien ou le mal à la société, la façon dont il est vendu, le comportement de l'entreprise qui l'a fabriqué et son origine géographique (Lecompte, Valette-Florence, 2004)

Par une approche qualitative soigneusement menée, Lecompte (2005) isole cinq dimensions : (1) le comportement de l'entreprise : il s'agit de « refuser d'acheter aux entreprises dont le comportement est jugé irresponsable », (2) l'achat de produits-partage : il s'agit d'acheter des produits dont « une partie du prix reviendra à une bonne cause », (3) la volonté d'aider les petits commerces : il s'agit de « ne pas tout acheter en grandes surfaces et de faire vivre les petits commerçants », (4) la prise en compte de l'origine géographique des produits : il s'agit de « la volonté de privilégier des produits de sa communauté » et enfin (5) la réduction du volume de consommation : « le consommateur évite de "trop consommer" et tente au maximum de faire les choses lui-même ».

Webb, Mohr et Harris (2007) adoptent une démarche similaire à celle de Lecompte (2005) pour construire une mesure de la consommation socialement responsable. Ils dégagent cependant une conception beaucoup plus large de la consommation : à la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise dans le processus de décision, ces auteurs rajoutent les comportements de recyclage ainsi que les modes de consommation respectueux de l'environnement comme le fait d'utiliser les transports en commun ou de favoriser les produits non polluants.

Tous ces auteurs utilisent des visions différentes quant au contenu et à la structure de la CSR. Ce constat nous amène à nous interroger sur le dimensionnement réel du concept de CSR. Les individus ont-ils des préoccupations générales d'ordre sociales et environnementales, comme le postulent les travaux de Roberts(1995) ? Ou bien, au contraire leurs préoccupations sont elles centrées sur des aspects plus précis comme le pays d'origine, le comportement d'entreprise, la réduction du volume de consommation, comme le suggère les travaux de lecompte(2005) ? Ces questions soulignent la nécessité de construire un nouvel outil de mesure de

la CSR, adapté au contexte marocain. Ceci fera l'objet de la deuxième partie de ce travail.

II- METHODOLOGIE ET RESULTATS

Dans cette partie, nous exposerons dans un premier temps les étapes de construction de l'échelle de mesure ainsi que la version finale adoptée suite aux analyses exploratoires. Dans un deuxième temps et sur la base d'analyses factorielles, nous présenterons les résultats de l'épuration de l'échelle de mesure que nous allons par suite opérationnaliser afin de dresser le profil du consommateur socialement responsable susceptible d'influencer les pratiques éthiques des entreprises.

1. La construction de l'échelle

Nous avons suivi les étapes recommandées par le paradigme de Churchill (1979) pour construire notre échelle de mesure. Churchill a développé une démarche d'ordre méthodologique appelée Paradigme de Churchill, visant à intégrer les connaissances concernant la théorie de la mesure ainsi que les techniques appropriés pour l'améliorer dans une procédure systématique : elle permet de ce fait de construire avec rigueur des instruments de mesures de type questionnaire à échelles multiples (Benraiss L. & Peretti, J.M.; 2001).

1.1. La génération d'items

La deuxième étape du paradigme de Churchill consiste à générer les items relatifs au concept défini. Nous avons mené une série d'entretiens semi directifs exploratoires sur un échantillon de convenance, de 9 consommateurs, âgés de 30 à 55 ans, constitué par 5 hommes et 4 femmes, aux profils différents (Age, CSP, lieu d'habitation...). La durée moyenne des entretiens est de 90 minutes : le thème de la CSR étant peu connu au Maroc, une partie de l'entretien est en fait consacrée à l'explication des concepts. Le guide d'entretien comprenait les questions suivantes :

- (1) Que signifie pour vous un consommateur socialement responsable ?
- (2) Pouvez- vous nous lister quelques pratiques de CSR ?
- (3) Quelles sont d'après vous les raisons qui motivent une telle pratique ?
- (4) Selon vous, quelles sont les freins qui limitent la prolifération d'un tel mode de consommation ?

Tous les entretiens ont été enregistrés et transcrits intégralement en tenant compte de l'anonymat des répondants. Cette série de 9 entretiens nous a semblé suffisante, en tenant compte de l'effet de saturation (les réponses sont devenues redondantes). L'analyse a été effectuée de façon manuelle, l'ensemble des thèmes abordés est décrit comme suit :

<p>Tenir compte de l'origine du produit</p> <p>Tenir compte des conditions du personnel et les intervenants dans la production</p> <p>Tenir compte de l'usage postérieur du produit</p> <p>La possibilité de recycler le produit</p> <p>Encourager les produits locaux</p> <p>Encourager les produits régionaux</p> <p>Acheter les produits aux emballages recyclables</p> <p>Acheter aux épiceries du coin</p> <p>Sauvegarder les métiers du commerce de proximité</p> <p>Eviter d'acheter aux multinationales; plutôt acheter national</p> <p>Acheter aux entreprises qui ne polluent pas</p> <p>Acheter aux entreprises qui participent a des œuvres caritatives</p> <p>Acheter aux entreprises qui consacrent une part de leur bénéfice au développement social et environnemental; et la scolarisation des enfants</p> <p>Ne pas acheter aux entreprises irrespectueuses des conditions salariales</p> <p>Faire vivre les entreprises ou commerces locales par ses achats</p> <p>Acheter des cartes de vœux UNICEF</p> <p>Ne pas acheter aux pays dont on condamne le régime politique (Israël)</p> <p>Acheter les produits bios</p> <p>Réduire le volume de consommation</p> <p>Ne pas acheter des bijoux trop chers ; ou produits de la mode</p> <p>Acheter conformément à la religion musulmane</p> <p>Consommer avec modération, comme le conseille l'islam et ne pas trop gaspiller</p> <p>Acheter des produits issus du commerce équitable</p> <p>Acheter des produits dont une partie du prix va à une bonne cause/ aux pays en voie de développement</p> <p>Ne pas acheter de produits aux entreprises qui font travailler les enfants</p> <p>Investir dans des fonds éthiques</p> <p>Ne pas tout acheter dans les grandes chaînes de magasin</p>
--

Ayant pour souci de construire une échelle de mesure adaptée au contexte marocain qui est très différent des modes de consommation occidentales, nous nous sommes surtout appuyés sur les résultats de cette étude exploratoire qui décrit réellement les préoccupations des consommateurs en ce domaine pour générer les items susceptibles de représenter la CSR. la revue de littérature nous a aussi fournit d'autres items notamment ceux cités par Lecompte (2005). Au total nous avons pu développer 56 items que nous avons soumis à l'appréciation de 3 experts indépendants afin de s'assurer d'une bonne validité du contenu de ces items. Suite à leurs recommandations, nous avons retiré 18 items jugés peu clairs ou ne correspondant pas à des comportements de consommation socialement responsable, ce qui nous a permis de garder 38 items.

La troisième étape du paradigme de Churchill est la collecte des données qui serviront de bases aux analyses dont nous aurions besoin plus tard, cette section fera l'objet des analyses des résultats des 2 échantillons.

1.2 1^{ère} Collecte (n=180)

Le questionnaire a été distribué sous format papier à un échantillon de 180 répondants, durant les mois de janvier, et février 2008, près de quelques grandes surfaces. Ce mode de questionnaire auto administré nous a semblé le plus adéquat, pour notre enquête afin de remédier au cas de non compréhension d'un des items du questionnaire. Nous n'avons gardé que les questionnaires qui présentaient moins de trois réponses manquantes, ainsi on a eu quelques 100 réponses retenues. Notre échantillon est plutôt jeune (entre 20 et 40 ans), habitant en majorité les grandes villes, et de profession intellectuelle supérieure.

Avec l'aide du logiciel de traitement des données SPSS Version 10.0, l'analyse exploratoire en composantes principales avec rotation Promax sur les 38 items retenus nous a permis d'épurer notre échelle de mesure en ne retenant que les items qui ont un poids factoriel supérieur à 0,5.

1.3 Les dimensions de la CSR :

Après une série d'analyses factorielles et en exploitant le graphique des valeurs propres, nous avons gardés 17 items qui représentent 5 dimensions et expliquent 65.27% de la variance totale. Les items retenus ainsi que leur poids factoriels sont présentés dans le tableau suivant :

	Fact1	Fact2	Fact3	Fact4	Fact5
Q18. Dans mes achats, je privilégie les produits fabriqués au Maroc	,866				
Q16. J'investis (investirais) dans des entreprises marocaines, plutôt que dans des entreprise étrangères	,718				
Q22. Quand j'ai le choix entre un produit marocain et un produit fabriqué ailleurs dans le monde, je choisis le produit marocain	,698				
Q15. J'achète de préférence des habits fabriqués au Maroc	,677				
Q14. Quand j'ai le choix, j'essaie d'acheter des produits fabriqués dans ma région	,642				
Q28. Je refuse d'acheter à une entreprise qui licencie alors qu'elle fait encore du profit		,866			
Q33. J'essaie de ne pas acheter aux entreprises qui ont des pratiques irrespectueuses vis-à-vis de leurs salariés		,691			
Q38. J'essaie de ne pas acheter aux entreprises qui polluent fortement		,675			
Q.31. J'essaie de ne pas acheter des produits fabriqués par des entreprises qui font travailler des enfants		,619			
Q34. Je donne mon soutien à travers mes achats aux entreprises ou aux commerçants qui sont connus pour leur engagement écologique		,610			
Q6. J'achète des produits dont une partie du prix revient à une cause humanitaire			,835		
Q30. J'achète des produits issus du			,789		

commerce équitables (filière qui garantit un niveau de vie décent aux petits producteurs des pays du sud)					
Q13. J'achète des produits dont l'argent revient aux pays en voie de développement			,631		
Q3. J'achète aux petits commerces (boulangerie, boucherie, épicerie) le plus souvent possible				,859	
Q5. Je fais vivre les commerçants de mon quartier à travers mes achats				,735	
Q19. J'essaie de limiter ma consommation à ce dont j'ai vraiment besoin					,859
Q11. De manière générale, j'essaie de ne pas trop consommer					,816

Tableau 1 : Résultats de l'AFCP

Le premier facteur correspond à l'achat selon l'origine géographique du produit. Il concerne la préférence d'achats de produits marocains à ceux de l'étranger, et l'achat de produits régionaux à ceux nationaux. Le second facteur correspond aux achats selon le comportement d'entreprises. Il ne s'agit pas seulement de refuser d'acheter aux entreprises qui font travailler des enfants ou ceux qui ont des pratiques irrespectueuses envers les salariés ou l'environnement, mais aussi d'acheter aux entreprises engagées écologiquement. Le facteur 3 représente les achats liés à une bonne cause tels que le soutien des gens qui font du commerce équitable et l'achat aux pays du tiers monde. Le facteur 4 représente l'idée de faire revivre les commerces de proximité en réponse à la prolifération des grandes surfaces. Le dernier facteur correspond à la réduction du volume de consommation à ce qui est nécessaire.

Nous retrouvons donc les 5 dimensions dégagées par les travaux de Lecompte (2006), mais à des degrés d'importance différentes. En effet, pour le cas français les achats selon le comportement d'entreprises viennent en première position suivie des achats liés à une bonne cause.

1.4 Fiabilité de l'échelle

La fiabilité de l'échelle a été mesurée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Celui-ci atteint pour l'ensemble des items la valeur de **0,83**. Tous les coefficients sont supérieurs à **0,70** sauf celui de la réduction de consommation qui est de l'ordre de **0,60** ce qui nous permet de postuler pour une bonne fiabilité de notre échelle.

2. Opérationnalisation de l'échelle :

Le processus de construction d'une échelle de mesure prévoit l'opérationnalisation de cette échelle. Ainsi, la 5^{ème} étape du paradigme de Churchill, consiste à appliquer l'échelle de mesure construite à un nouvel échantillon (2^{ème} collecte : 671 répondants). Nous avons complété le questionnaire par les caractéristiques sociodémographiques, genre, âge, lieu d'habitation, situation matrimoniale et catégorie socio professionnelle.

2.1 Description de l'échantillon de la 2^{ème} collecte : 671 répondants

La deuxième collecte a été réalisée en mois de mai 2008. Nous avons auto administré le questionnaire à un échantillon de 800 consommateurs. Afin de toucher une large proportion de consommateurs qui ne comprennent pas la langue française, nous avons demandé à un traducteur assermenté de traduire l'échelle de mesure en langue arabe. Nous avons donc pu distribuer 400 questionnaires en version arabe, et 400 autres en version française ; et ceci devant des grandes surfaces situées dans 3 grandes villes marocaines, Agadir, Marrakech et Casablanca, et nous avons aussi pu le distribuer par l'intermédiaire de stagiaires de L'ISTA d'Agadir dans un cadre professionnel et familial.

Nous avons ensuite récolté 745 réponses, les questionnaires présentant plus de 3 réponses manquantes ont été supprimés, ce qui a réduit le nombre de réponses exploitables à 671 répondants. Notre échantillon est composé de 54% d'hommes et de 46% de femmes, plutôt jeune (les moins de 40 ans représentent 72%). Il est constitué en majorité de citadins (75%); habitant les grandes villes, dont les profils sociodémographiques ; sont en majorité des étudiants représentant 41%, et des ouvriers 30%.

2.2 Structure de l'échelle et test de fiabilité :

Suite à une analyse factorielle (17 items), avec rotation Varimax nous avons remarqué que l'item Com_ent5 «Je donne mon soutien à travers mes achats aux entreprises ou aux commerçants qui sont connus pour leur engagement écologique», partage d'avantage la même composante que les items du facteur «achat de produits partagés» de la matrice des composantes après rotation (voir annexe). Ceci peut être expliqué par le fait que c'est le seul item parmi ceux du facteur «comportement des entreprises» qui ne reflète pas un refus d'achat aux entreprises «irresponsables» et que les répondants pensent que le fait de soutenir ces entreprises qui sont connus par leur engagement écologique peut être assimilé à soutenir une bonne cause. Nous avons donc décidé de retirer cet item de l'échelle de mesure.

Nous avons ensuite procédé de la même façon que pour le premier échantillon, ainsi les résultats d'analyse en composantes principales, avec rotation Varimax ont confirmé la structure à cinq dimensions. Nous avons pu constater que les 16 items retenus ont des poids factoriels supérieurs à 0.5, et les 5 facteurs obtenus ont des valeurs propres à 1 et restituent **65,68% de la variance totale**, quant à l'échelle construite, elle présente une **bonne fiabilité de l'ordre de 0,79**.

2.3 Tests de validité :

Le processus de construction d'une échelle de mesure ne peut être rigoureux sans effectuer des tests de validité convergente et discriminante de cet instrument.

Le test de validité est réalisé préalablement à travers l'analyse des corrélations entre les items d'une variable (validité convergente) ou d'un concept impliquant plusieurs construit (validité discriminante) et complété par une AFCP. Ce test a pour objectif de vérifier l'unicité des échelles de mesure et d'attribuer à chaque variable une pondération standardisée qui utilise les « facteurs scores » rétablis par chaque AFCP. Cette démarche est réalisée généralement par l'intermédiaire de quatre critères :

- La variance expliquée supérieure à 50%
- la valeur propre est ≥ 1
- La communalité doit être supérieure à 0.4. L'item est bien représenté

quand la variance est comprise entre 0.6 et 0.8, et très bien représenté quand elle est supérieure à 0.8.

- Les contributions factorielles ne doivent être supérieures à 0.3 sur plusieurs facteurs, ou bien, n'ayant aucune contribution atteignant ce seuil sur l'un des principaux facteurs retenus (Blau et al, 1993). Ils doivent avoir contribution supérieure ou égale à 0.5 sur l'une des composantes principales identifiées

2.3.1 Validité convergente :

L'analyse des coefficients de corrélations, inter items des 5 facteurs font ressortir une relation d'interdépendance entre tous les items. Les corrélations sont toutes positives et significatives ($P < 0.01$) et traduisent des liens importants, témoignant en conséquence de l'unidimensionnalité de chacun des 5 facteurs. Cette unicité est confirmée par l'AFCP. Les résultats concernant la qualité de représentation des échelles, la composante extraite, et la valeur propre, témoignent de la bonne qualité de leur présentation sur le facteur extrait (voir tableau 2). Les Alpha de Cronbach sont tous élevés (≥ 0.7), à l'exception de celui relatif au commerce de proximité (facteur4) qui peut être acceptable ($\alpha = 0.657$) ; ce qui confirme bien la cohérence interne de l'échelle de mesure de ces construits. Ces facteurs donnent lieu, ainsi, à 5 variables de recherches : « **ORIG_P** », « **COM_ENT** », « **P_PART** », « **C_PROX** », et « **VOL_CON** ».

	Valeurs propres	Communalités	Contributions factorielles	Variances expliquées	Alpha de Cronbach
Facteur 1 : ORIG_P	3.03	≥ 0.45	≥ 0.67	60.65	0.83
Facteur 2 : COM_ENT	2.49	≥ 0.46	≥ 0.75	62.45	0.836
Facteur 3 : P_PART	1.78	≥ 0.57	≥ 0.75	59.40	0.657
Facteur 4 : C_PROX	1.48	≥ 0.86	≥ 0.8	74.37	0.74
Facteur 5 : VOL_CON	1.56	≥ 0.78	≥ 0.88	78.17	0.72

Tableau 2 : résultats de validité convergente.

2.3.2 Validité discriminante :

En ce qui concerne la validité discriminante, L'analyse de la matrice de corrélations entre les items définissant les cinq construits du concept « consommation socialement responsable » montre la présence de corrélations de forte intensité entre les items d'un même construit et d'autres de faible intensité, entre les items de construits différents. L'interdépendance des items est également appuyée également par l'analyse factorielle confirmatoire. L'analyse en composantes principales de ces mêmes items restitue 5 facteurs. Elle montre des contributions factorielles élevées sur les facteurs auxquels ils sont rattachés initialement. Chaque item d'une échelle est corrélé avec un seul et même facteur.

En somme, l'analyse des corrélations et l'AFCP effectuée montrent le caractère discriminant des échelles de mesure des construits mesurant la consommation socialement responsable.

2.4 Interprétation de l'échelle construite

Nous récapitulons dans le tableau suivant l'échelle de mesure construite ainsi que les variances expliquées et les Alpha de Cronbach de chaque facteur.

	Variance expliquée	Alpha de Cronbach
ORIG_P1. dans mes achats, je privilégie les produits fabriqués au Maroc ORIG_P2. j'investis (investirais) dans des entreprises marocaines, plutôt que dans des entreprise étrangères ORIG_P3. quand j'ai le choix entre un produit marocain et un produit fabriqué ailleurs dans le monde, je choisis le produit marocain ORIG_P4. j'achète de préférence des habits fabriqués au Maroc ORIG_P5. Quand j'ai le choix, j'essaie d'acheter des produits fabriqués dans ma région	0.60	0.83
COM_ENT. je refuse d'acheter à une entreprise qui licencie alors qu'elle fait encore du profit COM_ENT2. j'essaie de ne pas acheter aux	0.62	0.84

<p>entreprises qui ont des pratiques irrespectueuses vis-à-vis de leurs salariés</p> <p>COM_ENT3. j'essaie de ne pas acheter aux entreprises qui polluent fortement</p> <p>COM_ENT4. j'essaie de ne pas acheter des produits fabriqués par des entreprises qui font travailler des enfants</p>		
<p>P_PART1 j'achète des produits dont une partie du prix revient à une cause humanitaire</p> <p>P_PART. j'achète des produits issus du commerce équitables (filière qui garantit un niveau de vie décent aux petits producteurs des pays du sud)</p> <p>P_PART1 j'achète des produits dont l'argent revient aux pays en voie de développement</p>	0.59	0.65
<p>C_PROX 1. j'achète aux petits commerces (boulangerie, boucherie, épicerie) le plus souvent possible</p> <p>C_PROX 2. je fais vivre les commerçants de mon quartier à travers mes achats</p>	0.74	0.74
<p>VOL_CON 1. j'essaie de limiter ma consommation à ce dont j'ai vraiment besoin</p> <p>VOL_CON 2. de manière générale, j'essaie de ne pas trop consommer</p>	0.78	0.72
Total	0.66	0.79

Tableau 3 : tableau des variances et de fiabilité

Comme nous l'avions pu constater, notre échelle de mesure est composée de 5 facteurs, ce qui rejoint les travaux de François lecompte (2005), et appuie la thèse selon laquelle la consommation socialement responsable ne peut être seulement expliquée par des préoccupations sociales et environnementales ; mais elle peut aussi se manifester en plusieurs facettes.

- Le premier facteur représente l'achat selon l'origine géographique du produit, il inclut un seul item sur les préférences des produits locaux ou régionaux sur d'autres produits nationaux, mais quand il s'agit de choix entre produits nationaux et d'autres ; il sera porté sur le produit national que ce soit dans des occasions d'achat d'habits ou de choix d'investissement. Ce facteur présente à lui seul une variance de 29%, c'est presque la moitié de la variance totale expliquée (65%). Par conséquent il représente la principale dimension de la CSR dans le contexte marocain, contrairement aux autres études qui considèrent que cette dimension a moins d'importance, à l'instar des travaux de François lecompte (2005). Ce facteur sera nommé « **origine géographique** »

- Le deuxième facteur est nommé « **comportement des entreprises** », il inclut 4 items représentant surtout un refus d'achat aux entreprises qui adoptent des comportements non responsables vis-à-vis des salariés, et celles qui font travailler des enfants, ainsi que celles qui polluent l'environnement. Cette dimension constitue le facteur le plus important dans les recherches antérieures, cependant dans notre travail ce facteur restitue 13,5% de la variance totale, et constitue le deuxième facteur important derrière l'origine géographique du produit.

-le facteur 3 est nommé « **produits partage** »,il représente les comportements d'achat liés à une bonne cause telles que l'aide aux pays en voie de développement, et l'achat de produits issus du commerce équitable. Il restitue 9,5% de la variance totale. Cette dimension ne concerne pas les comportements d'entreprises vis-à-vis de ses salariés ou de l'environnement, mais reflète plutôt une préoccupation sociale du sort d'autres parties prenantes, qui sont les démunis, les pays en voie de développement et les petits producteurs agissant dans le commerce équitable. Ce facteur représentait la deuxième composante dans l'échelle de François le compte (2005) avec 9,6% de la variance totale.

- le quatrième facteur représente l'achat aux petits commerces, et sera nommé « **commerce de proximité** ». Il reflète la volonté de faire vivre les commerces du coin, et de ne pas tout acheter aux grandes surfaces qui ont déjà proliféré et deviennent de plus en plus agressives, et ceci dans le but de sauvegarder les emplois que génèrent ces métiers. Ce facteur restitue 7,19% de la variance totale et constitue la quatrième importante dimension de la CSR.

- le facteur 5, représente la volonté de réduire le volume de consommation à ce qui est nécessaire, il est nommé « **volume de consommation** ». Ce facteur rejoint les travaux sur la simplicité volontaire, et se concrétise par le fait de limiter sa consommation à ce dont on a besoin. Il restitue 6,13% de la variance totale expliquée et constitue la dimension la moins importante de notre échelle, à l'instar des recherches de François lecompte (2005).

Il paraît donc que notre échelle converge avec les travaux de François lecompte (2005), et confirme que la CSR ne peut pas seulement être vue sous un angle environnemental, et social comme dans les travaux de Roberts (1975). Cependant, il est intéressant de voir que les facteurs 1,3,et 4 représentant l'achat de produits locaux, des produits partagés et les produits des commerces de proximité peuvent être considérés comme des préoccupations d'ordre sociale. Le facteur 2 qui représente le comportement d'entreprises inclut des préoccupations sociales et environnementales, tandis que le dernier facteur de la réduction du volume de consommation concerne un souci écologique qui se manifeste par la limitation de l'effet d'une consommation démesurée sur l'environnement.

2.5 Quel profil pour le consommateur socialement responsable au Maroc ?

Nous souhaitons tester notre échelle de mesure construite d'un point de vue opérationnel afin de savoir si elle permettrait, concrètement de distinguer différents groupes homogènes de consommateurs sur un critère de CSR. En effet, les méthodes de classification sont très utilisées en marketing, ce sont notamment grâce à elles qu'une entreprise peut segmenter son marché, selon des critères quantitatifs. Deux types de classification sont possibles : la « Nuées dynamiques (K-Means ClusterAnalysis) » ou la « classification hiérarchique (Hierarchical Cluster

Analysis) ». Si le nombre d'observations est supérieur à 100, il est recommandé d'utiliser les « nuées dynamiques ». C'est d'ailleurs la plus couramment utilisé en marketing et celle que nous étudierons ici. Dans l'ordre de cette idée, nous avons mené une analyse des nuées dynamiques sur les 671 individus. Etant donné que le questionnaire incluait diverses questions d'ordre socio-démographiques telles que le genre, l'âge, la situation familiale, le lieu d'habitation et la catégorie socioprofessionnelle , les résultats de la typologie peuvent être croisés avec ces informations.

Au paravant nous avons mené une analyse factorielle en composantes principales multiples sur dix variables: les cinq composantes de la CSR et les cinq variables sociodémographiques afin de déterminer le nombre de classes , de consommateurs susceptibles de former une typologie, cette étape nous a permis de retenir 4 classes qui expliquent 60,89% de la variance totale. Ensuite, nous avons mené une analyse des nuées dynamiques ,sur les 671 individus ,incluant les dix variables citées précédemment, en tenant compte des 4 classes d'affectation retenues dans l'AFCPM. Il est recommandé de ne garder que les classes qui représentent 10% ou plus des observations, et de ne retenir que les variables qui présentent les tests de Fisher, les plus grands , en effet, celles-ci sont les variables les plus discriminantes des groupes entre eux. Les classes sont représentées dans le tableau 4, et donnent naissance à un nouveau facteur représentant les 4 classes nommé « fac_type » dont les modalités sont 1, 2, 3, 4.

Nombre d'observations dans chaque class

Classe	1	169,000
	2	114,000
	3	139,000
	4	249,000
Valides		671,000
Manquantes		,000

Tableau 4 : Nombre d'observations dans chaque classe issue de la typologie.

Le tableau 5, suivant représente les quatres groupes issus de la typologie:

	Groupe 1: Les “insensibles” N= 169	Groupe 2: Les “vigilants” N= 114	Groupe 3: Les “modérés” N= 139	Groupe 4: Les” intentionnés” N= 249
Facteur 1 : origine produit	-,58	,12	,21	,21
Facteur 2: Comportement Enterprise	-,85	,17	,33	,31
Facteur 3 :produits partagés	-,98	,06	,35	,44
Facteur 4 : volume consommation	-,28	-,13	,11	,19
Facteur5: commerce de proximité	-,55	,06	,12	,28

Tableau 5 : Moyenne des groupes sur les 5 facteurs (obtenues à partir des scores factoriels standardisés des individus)

Le premier groupe est constitué de 169 individus, qui ne pratiquent aucune forme de CSR, ces consommateurs sont globalement non socialement responsables, nous les dénommons les “insensibles”. Le deuxième groupe constitué de 114 personnes, représente des individus vigilants quant au comportement des entreprises, et qui privilégient le produit local, et national. Ils ne sont pas sensibles aux autres formes de CSR, notamment la réduction du volume de consommation. Leur sensibilité aux comportement irresponsable des entreprises, nous incite à les dénommer les “vigilants”. Le troisième groupe est constitué de 139 individus, qui pratiquent modérément toutes les formes de CSR. Nous les dénommons les

“modérés”. Enfin , le dernier groupe est constitué de 249 individus qui pratiquent ou sont très intentionnés par toutes les formes de CSR avec une intensité plus élevée que les autres, notamment sur les nouveaux aspects de la CSR tels que l’achat de produits partagés, l’achat aux commerces de proximité et la réduction du volume de consommation. Nous les dénommons les “intentionnés”.

Afin de décrire le profil socio-démographique des groupes issus de la typologie nous avons mené des analyses en composantes principales de chaque variable sociodémographique avec le facteur présentant les 4 classes d’individus « Fac_type ». Il apparaît donc que le consommateur « insensible » serait plutôt de type, étudiant, jeune, et célibataire. Les personnes appartenant au groupe des « vigilants » sont des couples sans enfants, âgés entre 31 et 40 ans et exerçant le métier d’ouvrier ou employé. Les individus « modérés » sont plutôt âgés, appartenant à la CSP des retraités ; le fait qu’ils ont des enfants les conduit à mener une consommation « responsable ». Enfin, Les consommateurs « intentionnés » sont des jeunes, célibataires, et exerçant des métiers d’agriculteur, ou commerçant / chef d’entreprise.

L’association de variables nominales socio-démographiques avec le groupe d’affectation des individus nous a conduit à des résultats intéressants. Ce qui laisse à penser que l’échelle de CSR construite permet de segmenter les consommateurs de façon cohérente. Nous pouvons donc supposer une bonne validité opérationnelle de l’échelle de CSR.

Discussion :

La revue de littérature ainsi que les entretiens semi directifs nous ont révélé que la CSR ne peut être segmenté en deux dimensions, écologique et sociale proposées par Roberts (1996). Sur la lignée des travaux de Lecomte (2006), nous avons pu construire une échelle de mesure de la CSR, scindée en 5 dimensions :

- la préférence pour les produits régionaux/marocains
- le refus d’acheter aux entreprises jugées irresponsables
- l’achat des produits soutenant une bonne cause
- l’achat aux petits commerces
- la réduction du volume de consommation

Nous avons pu constater donc que notre travail converge avec les travaux réalisés par Lecompte (2006). Il se démarque toutefois, pour le cas de la CSR au Maroc, les achats régionaux/marocains sont le facteur le plus déterminant, vient ensuite l'achat selon le comportement d'entreprise.

Implications managériales, limites et voies de recherche

Les résultats de cette recherche confirment les travaux effectués par Lecompte(2006) sur un échantillon de consommateurs français. La CSR ne se réduit pas donc à l'achat selon le comportement d'entreprises qui a dominé les recherches sur ce thème, mais présente plusieurs facettes à savoir, la préférence des produits locaux/régionaux, l'achat soutenant une bonne cause, l'achat aux petits commerces et la réduction du volume de consommation.

Ces 5 facteurs sont identifiés dans ce travail, de façon à contribuer à une meilleure compréhension de la CSR et par conséquent orienter le marketing des entreprises selon ces résultats.

- Tout d'abord, les entreprises marocaines ont tout intérêt d'afficher leur nationalité sur les produits. De même Les entreprises régionales peuvent séduire les consommateurs responsables en indiquant l'origine des produits sur l'emballage. Le cas de l'huile d'olive « Oued Souss » qui signifie le fleuve Souss, symbolisant toute la région du Souss dans le sud marocain, illustre le succès d'un produit local qui affiche l'origine de l'olive cueillie dans les plaines du Souss . Ce succès a eu lieu d'abord dans la région du Souss, en suite au niveau national. Un autre cas de réussite exceptionnelle est la gamme des produits laitiers « Jawda » qui signifie qualité. Cette marque a été initiée aux débuts des années 90, par une petite coopérative agricole de la région du Souss. Ces produits ont enregistré un succès exceptionnel dans la région. Ensuite grâce à un réseau d'ambassadeurs, les épiceries du coin dans tous le Maroc tenues en très grande majorité par des Soussis (berbères originaires du Souss), qui recommandaient ces produits à leurs clients , la marque a connu un succès phénoménal à tel point que la petite coopérative de départ est devenue leader national des produits laitiers ,devançant « la centrale laitière » qui représente les produits du géant Danone.
- Le deuxième enseignement que l'on peut tirer de l'analyse de l'échelle de mesure de la CSR, est que les consommateurs ont plutôt tendance à

sanctionner les pratiques condamnables qu'à récompenser leurs initiatives responsables. Tous les items concernant l'achat selon le comportement des entreprises commencent par « je n'achète pas... », ce qui confirme un comportement de refus d'achat aux entreprises irresponsables. Le fait d'utiliser d'avantage la sanction que la récompense a été souvent identifiée dans les recherches antérieures. Ainsi les engagements citoyens des entreprises sont considérés comme obligatoires et ne méritent pas une récompense particulière, alors que les pratiques socialement irresponsables vont être punies.

- Un autre enseignement que l'on peut tirer de cette recherche est que les seules initiatives socialement responsables des entreprises qui sont susceptibles d'être récompensées par les consommateurs sont les opérations de promotions partages qui serviront à une cause sociale. Les actions qui serviraient une cause écologique n'apparaissent pas dans notre échelle de mesure. Il s'agit d'engagements de la part des entreprises en faveur d'une cause déterminée, ou l'aide réservée à l'organisme en question est proportionnelle au volume d'achat des produits concernés par cette action. Ces opérations de promotion partages semblent plus visibles aux yeux des consommateurs et peuvent déclencher des achats éthiques de type « récompenses ». Les entreprises ont intérêt à savoir qu'ils risquent de ne pas recevoir des encouragements si elles n'associent pas directement le consommateur à leurs démarches socialement responsables, surtout à celles dont une partie du prix servira à une cause sociale telles que l'aide aux plus démunis.
- Certes, notre échelle de mesure contient des facteurs correspondant à des comportements socialement responsable de consommateurs qui ne peuvent être contrôlés par les entreprises. ces dimensions sont l'achat aux petits commerces, et la réduction du volume de consommation. Mais les entreprises peuvent tirer profit de ce mode de consommation en touchant plus les commerces de proximité. La chaîne de grande distribution « Aswak assalam » semble bien exploiter cette sensibilité chez les consommateurs, en créant des stands, poissonneries, boulangerie-pâtisserie, sandwicherie, en présence d'un artisan vendeur, recréant l'atmosphère et la chaleur des petits commerces. Grâce à la maîtrise du métier, la disponibilité et conseils de ces vendeurs-artisans, la grande distribution peut stimuler les ventes. Cette

création d'espaces spécialisés dans les magasins de grande distribution, rendent ces magasins plus humains, conviviales et plus proches des consommateurs. Aussi, ce n'est pas par hasard qu'on a vu se créer ces deux dernières années une nouvelle chaîne de commerce de proximité, c'est la chaîne « Hanouty », qui veut dire « mon magasin à moi ». C'est une chaîne est à mi chemin entre la grande distribution et les petits commerces, qui profite d'une centrale d'achat commune pour tous ses magasins. Elle a pour but de renforcer la présence des commerces de proximité au Maroc en réponse à la prolifération des Hyper marchés et des Super marchés et des magasins spécialisés.

- enfin la dernière facette de l'échelle de mesure représente une nouvelle tendance, c'est la préoccupation des individus pour la réduction du volume de consommation et l'achat simple. Certains d'entre eux préfèrent limiter ses achats à ce qui est utile, rejettent des produits jugés inutiles et dont la consommation peut provoquer des déchets non justifiés telles que les produits jetables et aussi provoquer la destruction de ressources naturelles. On peut penser que cette tendance de non consommation est contraire aux objectifs majeurs des managers qui incitent les consommateurs à consommer plus, mais ils peuvent aussi tirer profit de cette tendance. Ces entreprises peuvent insister sur un emballage simple, léger, et respectant l'environnement, elles peuvent aussi vanter la fabrication du produit à partir de composantes naturelles, des composantes ne provenant pas de ressources rares. Ce thème semble ne pas avoir été bien exploité par les managers des entreprises, il pourra être un bon argument pour toucher les consommateurs socialement responsables.

En second lieu, On a vu dans les sections précédentes, qu'il était il est donc possible pour les managers de segmenter les consommateurs sur l'aspect CSR. Une entreprise qui souhaite se positionner sur ce domaine, pourra s'adresser à des consommateurs relativement âgés, de CSP, retraité. Elle doit aussi tenir compte des intentions de consommateurs jeunes, de profession intellectuelle supérieure, qui accordent une très grande importance ; aux nouveaux modes de consommation socialement responsable telles que l'achat de produits partagés, l'achat aux petits commerces ou la réduction du volume de consommation. Les occasions religieuses telles que le mois de ramadan, seront de très bon timing pour des opérations de promotions

partage.

Les conclusions relatives aux différents résultats de cette étude doivent être relativisées compte tenu des limites de cette recherche. Les limites de ce travail sont relatives aux difficultés propres à sa réalisation au niveau théorique et empirique. Elles concernent :

- Tout d'abord, le problème lié à ce que mesure réellement notre échelle de la CSR, s'agit-il de mesure de comportement ou d'attitude. Dans le but de minimiser le biais de la désirabilité sociale, nous avons opté pour la dimension conative de l'attitude, qui a été révélée dans les recherches antérieures en marketing un excellent prédicteur du comportement. Ainsi notre échelle mesure une intention de consommer de façon responsable. L'incertitude quant à ce qui est mesuré exactement par l'échelle pourra affaiblir la valeur de ce travail, mais cela n'empêche pas de souligner un apport important de cette recherche qui réside dans la construction d'un outil qui a mis en évidence multiples facettes de la CSR.
- La faiblesse du cadre théorique : le cadre théorique présente lui aussi quelques limites, vu le peu de travaux qui ont traité la CSR au sens large. En effet la plus part des recherches antérieures étaient focalisées sur des quelques comportements précis de consommation responsable tels que le boycott, la consommation verte, le commerce équitable, l'achat de produits partage. Nous avons choisi de traiter la consommation responsable sous ces différentes facettes, en se basant sur des recherches antérieurs et en grande partie sur l'étude exploratoire, ce qui peut induire une subjectivité dans ce travail et peut ne pas jouer en faveur d'une bonne validité externe.
- Le mode de collecte des données : nous avons opté pour un questionnaire auto administré. Il est reconnu, que ce type de données ne représente pas le comportement concret des individus, en effet il existe un écart entre le comportement déclaré et les pratiques réelles. Sur ce sujet, il est préférable de recourir à des panels de consommateurs afin de remédier au problème de désirabilité sociale. Afin de toucher un grand nombre de consommateurs nous avons traduit notre échelle en langue arabe, par des traducteurs assermentés, ceci présente aussi une certaine limite vu que les questions transcrites en arabe ou en français, malgré une très bonne traduction ne peuvent avoir aux yeux des répondants des significations

précises, du fait que ceci est un problème commun à toutes les langues.

- L'homogénéité de l'échantillon : pendant la 2^{ème} collecte nous avons retenu 671 réponses exploitables, ces individus sont en majorité jeunes de moins de 30 ans (70%) , sans enfants (70%) ,et citadins des grandes villes (75%) . Cet échantillon pose aussi le problème de représentativité, vu sa taille et sa dispersion sur seulement quatre grandes villes du Maroc.
- Notre étude ouvre en même temps plusieurs voies de recherche futures. En effet, notre échelle de mesure doit être testée auprès d'un échantillon représentatif de la population marocaine, afin de s'assurer de sa validité externe. Les résultats concernant l'effet des variables sociodémographiques, telles que le sexe, l'âge et la CSP, doivent aussi être opérationnalisés. Il est aussi souhaitable d'examiner aussi le rôle des variables psychologiques, telles que ; Le périmètre de contrôle et l'efficacité perçue par le consommateur, le matérialisme, la générosité, la sensibilité au prix, le centre de contrôle, le libéralisme, et le relativisme....

Enfin, affiner la notion de religiosité -d'une part- et son influence sur la CSR -d'autre part- nous semble-t-il une piste de recherche fructueuse.

BIBLIOGRAPHIE :

Anderson W. T. Jr. et Cunningham W. H. (1972), The Socially Conscious Consumer, *Journal of Marketing*, 36, 3, 23-31

Anderson W. T., Henion K. E. et Cox E. P. (1974), Socially versus ecologically responsible consumers, *American Marketing Association, Combined Conference Proceedings*, 36, 304-311.

Antil J. H. (1984), Socially responsible consumers : profile and implications for public policy, *Journal of Macro marketing*, Fall, 18-39.

Belch M. A. (1979), Identifying the socially and ecologically concerned segment through life-style research : initial findings, *The Conserver Society*, éd. Chicago, American Marketing Association, 69-81.

Belch M. A. (1982), A segmentation strategy for the 1980's : profiling the socially-concerned market through life-style analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 10, 4, 345-358.),

Benraïss, L. & Peretti, J. M. (2001). Construction d'une échelle de mesure de l'équité salariale : Application du Paradigme de Churchill. W.P. N° 600, Mars, IAE Aix-en-Provence

Berkowitz L. et Lutterman K. G. (1968), The Traditional Socially Responsible Personality, *Public Opinion Quarterly*, 32, 2, 169-185.).

Blau, G. Paul, A. et John, S.N. (1993), —On Developing a General Index of Work Commitment || , *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 32, N°3, pp. 298-314.

Boulstridge E. et Carrigan M. (2000), Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behaviour gap, *Journal of Communication Management*, 4, 4, 355-368.

Brooker G. (1976), The self-actualizing socially conscious consumer, *Journal of consumer research*, 3, 107-112.

Brown T. J. et Dacin P. A. (1997), The company and the product : corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing*, 61,1, 68-84.

Burke S.J., Milberg S.J et Smith N.C(1993) ,the role of ethical concern in consumer purchase behaviour/understanding alternative process, *Advances in Consumer Research*, 20, 119-122.

Carrigan M. et Attalla A. (2001), The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behavior ?, *Journal of Consumer Marketing*, 18, 7, 560-577.

Chebat J-C. (1986), Social Responsibility, Locus of Control, and Social Class, *Journal of Social Psychology*, 126, 4, 559-561.

Churchill G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing construct, *Journal of Marketing Research*, 16, February, 64-73.

Crane A. (2001) unpacking the ethical product, *Journal of Business Ethics*, 30, 361-373.

Creyer E. H. et Ross W. T. (1996), The impact of corporate behavior on perceived product value, *Marketing Letters*, 1, 2, 173-185.

Creyer E. H. et Ross W. T. (1997), The influence of firm behavior on purchase intention : do consumers really care about business ethics ?, *Journal of Consumer Marketing*, 14, 6, 421-432.

Dowell R.S; Goldfarb R S .et Griffith W B(1998);Economic man as a moral individual; *Economic inquiry* ;vol.XXXVI;October;645-653

Francois-Lecompte (2005), La consommation socialement responsable: proposition et validation d'un cadre conceptuel intégrateur, Thèse de doctorat es sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.)

Francois-Lecompte A. et Valette-Florence P. (2004), « Proposition d'une échelle de mesure de la consommation socalement responsable », XX^{ème} Congrès de l'Association Française de Marketing, Saint Malo, 2004.

Friedman M. (1985), Consumer boycotts n the United States, 1970-1980: contemporary events in historical perspective, *Journal of Consumer Affairs*, 19, 1, 96-117.

Friedman M. (1991), Consumer boycotts: a conceptual framework and research agenda, *Journal of Social Issues*, 47, 1, 149-168.

Friedman M. (1996), A positive approach to organized consumer actions: the "Buycott" as an alternative to the boycott, *Journal of Consumer Policy*, 19, 439-451.

Handelman J. M. et Arnold S. J. (1999), The rôle of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutonal environment, *Journal of Marketing*, 63, 3, 33-49.

Heilbrunn, Benoît (2005), *La consommation et ses sociologies*, Armand Colin.

John A. et Klein J. (2003), The boycott puzzle: consumer motivations for purchase sacrifice, *Management Science*, 49, 9, 1196-1209.

Klein J. G., Smith N.C. et John A. (2004), Why We Boycott : Consumer Motivations

Leigh J. H., Murphy P. E. et Enis B. M. (1988), A new approach to measuring socially responsible consumption tendencies, *Journal of Macromarketing*, 8, 1, 5- 20.

Levitt T.(1980),Marketing success through differentiation-of anything;Harvard Business Review, jan-feb,83-91.

Maignan I. et Swaen V. (2000), Responsabilités sociales des entreprises et bienveillance des consommateurs: une étude comparative, *Actes du Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Montréal.

Mohr L.A., Webb D.J. et Harris K.E. (2001), Do consumers expect companies to be socially responsible ? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour, *The Journal of Consumer Affairs*, Summer, 45-72.

Murray K. B. et Vogel C. M. (1997), Using a hierarchy of effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: financial versus non financial impacts, *Journal of Business Research*, 38, 2, 141-159.

Ponter S. et Siricix L. (2003), Les préoccupations éthiques des consommateurs et leur expression dans la consommation de produits biologiques, *Actes du Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Tunis.

Roberts J. A. (1995), Profiling levels of socially consumer behavior: a cluster analytic approach and its implications for marketing, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3, 4,97-117.

Roberts J. A. (1996), Will the real socially consumer please step forward?, Business Horizons, 39, 1.).

Sen S. et Bhattacharya C. B. (2001), Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, Journal of Marketing Research, 38, 2, 225-243.

Smith N. C. (1990), Morality and the market, Routledge, London.

Sen S., Gurhan-Canli Z. et Morwitz V. (2001), Withholding consumption : A social dilemma perspective on consumer boycotts, Journal of Consumer Research, 28, 3, 399-417.

Smith N. C. (2002), Corporate social responsibility : not whether, but how, papier de recherche, 02-704, Centre for Marketing, London Business School.

Swaen V. (2004), Etude des perceptions et des réactions des consommateurs face aux activités citoyennes des entreprises, thèse de doctorat es Sciences de Gestion, Université Catholique de Louvain.

Therry P. et Jolibert A. (2003), L'influence de l'attitude à l'égard des promotions partage sur le comportement d'achat solidaire, Actes du Congrès International de l'Association Française de Marketing Tunis.

Thierry P. (1996), La Solidarité à travers les produits : l'achat-geste écologique, Actes du Congrès de l' Association Française de Marketing, Poitiers , 107-123.

Thierry-Seror P. (2000), Impact du Marketing Sociétal sur le Comportement du Consommateur : Essai de Conceptualisation de la Consommation solidaire, Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université de Bourgogne, IAE-Dijon).

Thøgersen J.(2000),the ethical consumer .Moral norms and packaging choice,journal of consumer policy;22,439-460.

Vitell S.J. (2003), Consumer ethics research: review, synthesis and suggestions for the future,

Journal of Business Ethics, 43, 1/2, 33-47.

Webb, D.J., Mohr, L.A. et Harris, K.E. (2007), A re-examination of socially responsible consumption and its measurement, Journal of Business Research, Article in press.

Webster F. E. (1975), Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer.

Annexe

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante				
	1	2	3	4	5
ORIG_P5	,851				
ORIG_P1	,812				
ORIG_P2	,788				
ORIG_P4	,712				
ORIG_P3	,663				
COM_ENT1		,816			
COM_ENT2		,802			
COM_ENT4		,727			
COM_ENT3		,716			
P_PART1			,768		
P_PART2			,759		
COM_ENT5			,674		
P_PART3			,620		
VOL_CON2				,889	
VOL_CON1				,830	
C_PROX1					,865
C_PROX2					,799

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

AXE 2 : RSE au Maghreb, pratiques et contraintes

Impacts de la Responsabilité Sociale sur le Développement des Compétences

Mehrez CHAHER,

Anissa HANAFI

Institut supérieur de Gestion
Tunis, Tunisie

Résumé

La divergence et l'hétérogénéité des revendications des différentes parties prenantes conduisent à repenser le rôle et la place de l'entreprise dans la société et plus particulièrement son système de management.

En effet, l'entreprise est en permanence contrariée par des intérêts antagonistes de ses parties prenantes qu'elle est tenue de satisfaire étant donnée l'influence qu'elles peuvent exercer sur sa pérennité et son développement.

Par ailleurs, vu les enjeux du contexte actuel, l'acquisition et le maintien de l'avantage concurrentiel repose sur le développement des compétences de l'entreprise nécessitant plus d'engagement à leur égard.

A cet effet, adopter un comportement éthique et socialement responsable se présente comme une recette éprouvée permettant d'assurer la prospérité et l'avenir de l'entreprise dans un contexte de complexité et de volatilité des marchés.

Cette recherche a pour ambitions d'analyser la relation entre le comportement des entreprises à travers leur responsabilité sociale et le développement des compétences à l'issue de laquelle nous proposons un modèle théorique qui peut se prêter à une validation empirique ultérieure.

Introduction

Depuis la fin des années quatre-vingt du siècle dernier, la complexité et l'instabilité de l'environnement étaient les principales vérités caractérisant les mutations économiques déclenchées par la mondialisation des économies, l'évolution des marchés et de la demande, l'intensification de la concurrence, la création de zones de libre-échange, la déréglementation progressive dans des secteurs fondamentaux de l'économie, l'évolution

technologique, le raccourcissement des cycles de vie des produits à cause des innovations,

Ce nouveau contexte a amené les entreprises à remettre en cause leurs référentiels, leurs modes de fonctionnement et de gestion pour assurer leurs pérennités et leurs performances. Ainsi, la constitution et l'explication de l'avantage concurrentiel des entreprises résident non plus uniquement dans les choix de positionnement face à l'environnement mais aussi dans l'exploitation des ressources internes.

L'apparition de l'approche « Resource-Based View », qui considère l'entreprise non seulement comme un portefeuille de produits et de services mais comme un portefeuille de ressources et de compétences, conduit à considérer qu'un avantage concurrentiel repose inéluctablement sur ce portefeuille managé de manière spécifique. Autrement, c'est le management d'un portefeuille de compétences qui constitue la base de développement de l'entreprise. Cette nouvelle façon de faire, de voir, de gérer confère à l'entreprise des avantages certains et une base soutenue de développement par rapport aux instabilités de l'environnement. Il en sort que la concurrence entre les firmes s'articule autour de l'acquisition et du développement des compétences.

En outre, l'entreprise est considérée comme étant une structure sociale organisée en vue d'atteindre ses objectifs où les individus ont des raisons différentes pour prendre part à ses activités. Plus effectivement, elle est perçue comme une arène politique au centre d'un dense réseau d'acteurs qui influent sur son devenir ainsi que sur ses choix stratégiques (Mathieu et Soparnot, 2006; Crozier et Friedberg, 1977). Dès lors, elle est en permanence contrariée par des intérêts hétérogènes auxquels elle est tenue de répondre.

Adopter un comportement éthique et socialement responsable se définit, dans ce contexte, comme une échappatoire permettant de garantir la pérennité de l'entreprise.

Responsabilité sociale corporative

La performance sociale des entreprises, leur responsabilité sociale et plus récemment l'éthique des affaires constituent autant de notions caractérisant une situation qui n'a cessé de prendre de l'ampleur ces trois dernières

décennies où les firmes sont, désormais, appelées à honorer des revendications à l'égard d'une pluralité de partenaires (actionnaires, employés, clients, fournisseurs, Etat, etc.). Ainsi, les entreprises doivent entamer une démarche éthique et assumer pleinement leur responsabilité sociale (Gendron, 2000). Selon la CCE (Commission des Communautés Européennes) (2001, p3), la RSE correspondrait à l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.

Cette thématique de la responsabilité sociale d'entreprise a émergé depuis plusieurs décennies et n'a cessé d'évoluer. Seulement un regain d'intérêt et une redécouverte se sont opérés depuis quelques années et on s'est demandé dès sa résurgence sur sa constance ; s'agit-il uniquement d'un effet de mode. En effet, cette notion de RSE existait déjà dans la doctrine libérale, mais elle n'a pris un véritable succès que vers la fin des années 60, quand le capitalisme subissait de vives critiques de nature idéologiques (De George, 1987).

Dès son avènement, elle a suscité des attitudes méfiantes où des économistes contestaient son existence même. Des sociologues ont également adopté la même attitude par crainte d'un usage manipulateur et de son instrumentation (Gendron, 2000).

Néanmoins, elle a pris de l'ampleur et s'est enracinée tant dans les recherches en gestion que dans les pratiques managériales où les entreprises sont tenues de rendre compte de leurs résultats économiques mais également de leurs comportements vis-à-vis des individus, des sociétés humaines et de l'environnement naturel (De Serres, 2005).

Un nombre considérable d'études a permis de mettre en exergue le lien positif entre une bonne gestion sociale et la performance financière de l'entreprise autrement entre sa performance sociale et sa performance financière et notamment son impact sur son portefeuille de compétences (Gond & Mullenbach-Servayre, 2004 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Dans le cadre de cette communication, il s'agit de tenter d'approcher le lien entre le comportement des entreprises au sujet de la responsabilité sociale et le développement des compétences organisationnelles.

Section .1. Historique de la RSE : Emergence et Développement

La notion de responsabilité sociale d'entreprise est relativement récente. Néanmoins, la préoccupation quant aux impacts de l'activité économique en général et de l'activité des entreprises en particulier est fort ancienne où le paternalisme à l'époque industrielle en a constitué une première forme influencée par les doctrines religieuses. L'apparition de l'expression « corporate social responsibility » peut être attribuée à un pasteur protestant américain, Bowen (1953), qui l'a conçue en réponse aux souhaits des églises évangéliques de se doter d'une doctrine sociale de même envergure que celle de l'église catholique.

Elle concerne le rôle de l'entreprise dans la société. L'affaire pivote autour de la question centrale suivante : Par rapport à qui l'entreprise devrait-elle être responsable ; Est-ce par rapport à ses actionnaires ou bien par rapport à la société ?

Le titre de socialement responsable ne peut être octroyé à une entreprise que si elle se soucie des impacts de son activité sur la société (Pasquero, 2007). Cette notion de la responsabilité dérive du latin “ respondere ” (répondre) et se définit comme étant l'obligation de répondre de ses actions, de les justifier et d'en supporter les conséquences. Il s'agit donc de discerner les droits et devoirs de chacun en visant le respect de la personne et la promotion du bien commun (Mercier, 2001). La RSE se distingue du développement durable qui constitue un concept macroéconomique et macro-social qui fait intervenir la sphère politique. Il s'agit d'une stratégie qui s'opère à une échelle microéconomique c'est-à-dire des pratiques d'entreprise à ce niveau restreint. Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), la RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management de conduite de changement et de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performance.

Un constat aussi évident qui puisse être formulé dans ce contexte c'est la responsabilité envers les générations futures dont le sort dépend des générations actuelles. Néanmoins, la RSE porte également sur les relations de l'entreprise avec ses stakeholders.

Cette notion de responsabilité sociale a évolué durant plusieurs décennies.

Selon De George (1987), elle s'est développée en cinq phases : avant 1960 la période de l'éthique en affaires, 1960- 1970 l'émergence des questions sociales, années 70 l'éthique des affaires : un domaine émergent, la première moitié des années 80 en tant que période de début de consolidation et la consolidation proprement dite vers la fin des années 80. Wood (1991a) spécifie quatre périodes : les années 60 la RSE une thématique à intérêt vital, le début des années 70 explosion de recherches et d'études autour de ce sujet, milieu des années 70 et début des années 80 focalisation des aspects de la sensibilité sociale et enfin à partir du milieu des années 80 institutionnalisation du domaine de la RSE. Gendron (2000) distingue trois étapes : la phase d'émergence du concept de responsabilité sociale, la phase de positionnement et enfin celle d'institutionnalisation. Gond & Mullenbach-Servayre (2004), quant à eux identifient quatre étapes : la résurgence de l'éthique dans les années 1960, développement de travaux théoriques dans les années 1970, ré-enchantement de l'entreprise citoyenne dans les années 1980 et explosion de l'offre éthique depuis les années 1990. Pour organiser notre découpage, nous allons nous inspirer de l'ensemble de ceux que nous avons déjà présentés.

1.1. Apparition du concept de responsabilité sociale

Pendant la première moitié du XXème siècle, la RSE était inconnue où une quelconque entreprise n'avait pas à faire preuve de sympathie sociale en entreprenant des actions similaires étant donné que la législation et les conventions sociales jouent un rôle marginalisant, de ce fait, l'humanisme managérial.

Cette époque se caractérise par l'emprise de l'Etat providence, qui avait pour mission de se consacrer à la réparation des préjudices du progrès et à la prise en charge de ses coûts détournant l'entreprise taylorio-fordienne de son rôle individuel de responsabilité sociale et sociétale. Elle est marquée, également, par la production et la consommation de masse rendues possibles grâce à la standardisation et au progrès scientifique et technique permettant de dégager des économies d'échelle profitables. A cette période de croissance économique démesurée, les entreprises pouvaient légitimer leurs conduites nuisibles à l'environnement naturel, à la santé des travailleurs et aux conditions de travail.

Néanmoins, certains facteurs ont amorcé l'émergence des interrogations de nature éthique et sociale ayant trait au monde des affaires. En effet, le désenchantement lié aux perspectives du libéralisme et l'affluence du socialisme animent les réprimandes formulées à l'égard du capitalisme.

Par ailleurs, face aux pratiques monopolistiques résultant des actions d'agglomération des entreprises qui ne font qu'amplifier le pouvoir des entreprises, un notable mouvement antitrust se manifeste et on commence, alors, à discourir sur la responsabilité sociale de l'entreprise dans le milieu des affaires. Ceci a incité les entreprises à tenter de soigner leurs images afin d'échapper à l'insatisfaction de la population en se montrant socialement responsables. Pour autant, cette responsabilité reste surtout assimilée à la production de biens et services utiles, à la réalisation de profits, à la création d'emplois ainsi qu'à l'aménagement d'un espace de travail sécuritaire.

A partir des années 1960, d'importants mouvements sociaux expriment des revendications à l'égard de l'entreprise portant sur la prise en considération de l'environnement et de la consommation. Mais on ne peut, à cette phase d'évolution, discourir formellement à propos d'éthique des affaires. Selon De George (1987), c'est la période de l'éthique en affaires étant donné qu'on traite ses problématiques dans un cadre d'éthique sociale en se contentant d'étudier la moralité des faits et gestes de l'individu en situation d'affaires.

1.2. Développement du concept de responsabilité sociale

Dès le milieu des années 70, des chercheurs théorisent ces sollicitations initiant, de la sorte, un nouveau courant celui de la responsabilité sociale corporative qui s'attaque à la consécration exclusive de l'entreprise, à la maximisation de ses profits sans pour autant qu'une théorie ne soit formalisée à ce stade (Wood, 1991b).

En effet, le modèle de l'Etat providence s'épuise et le regard se décline vers l'entreprise proclamant l'émergence de sa responsabilité sociale de façon déclarée et explicite au sens de Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) où elle doit répondre à des obligations plus larges que la seule rentabilité. Des questions sociales sont à l'ordre du jour (De George, 1987). L'entreprise devenait une affaire de société et la société devenait une affaire d'entreprises notamment celles dont le poids économique détermine les choix politiques

(Sainsaulieu, 1990).

Par ailleurs, vu les vagues d'agglomérations, les entreprises multinationales atteignent des tailles démesurées et leurs structures internes se complexifient et la propriété se disperse. A cet effet et au niveau décisionnel, les dirigeants semblent accaparer le contrôle des entreprises et sont, désormais, à la charge de l'organisation.

A l'aube des années 80, des phénomènes comme l'internationalisation et la mondialisation submergent le monde économique entraînant sa reconfiguration (Chaher, 2002). En vue de combler sa défaillance, l'Etat se désengage en limitant ses dépenses sociales. La déréglementation d'importants secteurs comme l'aéronautique ou l'énergie et les vagues de privatisations provoquent des changements considérables tant institutionnels qu'organisationnels. Sur le plan microéconomique, les entreprises profitent des nouvelles technologies et les intègrent dans la production ce qui entraîne des économies d'échelle et change la nature de l'emploi où la précarité, l'insécurité d'emploi deviennent les aspects dominants (Kalika et al, 2000).

L'exclusion, la pauvreté et le chômage sont à l'ordre du jour dans le monde. Par ailleurs, la problématique environnementale représente la thématique primordiale de plusieurs conférences internationales. Le concept de développement durable apparaît en 1987 avec le rapport Brundtland qui cherche à réconcilier le développement économique et la protection de l'environnement. Loin de disparaître, certaines questions sociales atteignent une dimension internationale et jouissent d'une actualité renouvelée. Sur le plan de la recherche, cette période est caractérisée par un afflux de recherches autour de ce concept.

1.3. Institutionnalisation de la responsabilité sociale

Au-delà du milieu des années 80, s'observe une diversification des courants théoriques marquant l'institutionnalisation progressive du questionnement éthique et social de l'entreprise.

Selon De George (1987), le questionnement social et éthique de l'entreprise s'institutionnalise à partir de la fin des années 80 grâce à divers débats théoriques. Cette institutionnalisation est notable dès qu'on examine la masse de publications, les cours proposés dans les écoles de gestion, mais

aussi l'émergence des consultants et les discours des entreprises intéressées de plus en plus par cette problématique. La légitimation et l'intégration des parties prenantes dans les pétitions du système de gestion prôné par la série de normes internationales sur la gestion environnementale ISO 14 000 et plus spécialement la norme ISO 14 001 marquent, également, cette période d'évolution.

En outre, il est à noter que la sollicitude récemment exprimée en faveur de l'éthique outrepassa le contexte managérial. En effet, ce qui peut motiver l'éthique des affaires et le retour à la moralité est encore la conscience accrue de l'importance des valeurs dans la vie publique autant que la tentative d'octroyer au capitalisme une meilleure image (Pasquero, 1992).

Encore, il est envisageable de reconnaître d'autres mobiles inhérents au milieu des affaires et qui légitiment même de façon partielle l'émergence et le développement de l'éthique des affaires. De Serres (2005) reconnaît que la médiatisation des scandales financiers et la diffusion des nouvelles des projets éthiques triomphants ont appuyé la propagation du discours éthique. D'autres font le rapprochement avec les enjeux récents auxquels la société doit faire face tels que le développement durable, la pauvreté et le chômage.

Section.2. Les fondements théoriques de la notion de Responsabilité sociale
En essayant de retracer l'histoire de la notion de RSE, nous avons pu constater qu'elle n'est pas récente, même si ce n'est qu'à terme des années 60 qu'elle a décollé à l'occasion des critiques adressées au capitalisme remettant en cause sa logique idéologique comme le souligne De Georges (1987).

Pendant les années 80, des théories portant sur la responsabilité sociale corporative et l'éthique des affaires se formalisent et se déclinent en trois grandes écoles interdépendantes et complémentaires qui se consolident mutuellement en traitant du questionnement social de l'entreprise (Wood, 1990a ; Jones, 1996 ; Gendron, 2000) :

La Business Ethics : constitue une approche moraliste régie par les valeurs et les jugements normatifs. Elle reflète l'orientation philosophique de la recherche au sujet de la RSE.

La Business & Society : examine l'interdépendance entre l'entreprise et la

société en la formalisant dans un contrat social implicite.

La Social Issue Management : appréhende de façon stratégique la relation entre entreprise et société et assimile les questions sociales à des variables à prendre en compte dans le cadre de la gestion stratégique.

2.1. Approche moraliste

La Business Ethics est une des théories traitant de la responsabilité sociale corporative fondée sur une approche moraliste qui considère que le jugement moral et les valeurs régissent notamment l'entreprise et ses activités tout comme les autres domaines de la vie humaine. Nous commençons par définir l'éthique afin de comprendre et d'expliquer en quoi consiste cette moralité notamment en affaires. Ensuite, nous nous attarderons sur les fondements éthiques de la responsabilité sociale corporative.

2.1.1. L'Éthique

De George (1987) définit l'éthique comme une tentative systématique de donner sens aux expériences morales individuelles et sociales de façon à déterminer les règles qui devraient régir la conduite humaine, les valeurs fondamentales et les traits de caractère à développer dans la vie.

Mercier (2001) rejoint De George et considère que l'éthique englobe l'ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui pilotent le comportement des hommes. Sachet-Millat (2005) conçoit que l'éthique précède le comportement et l'explique en grande partie. Autrement dit, il s'agit de la quête identitaire ayant pour ambition de discriminer la bonne de la mauvaise façon de se conduire.

Beauchamp et Bowie (1983) distinguent trois approches en éthique : l'approche descriptive, l'approche normative générale et l'approche normative appliquée. Comme son nom l'indique, l'approche descriptive vise, en étant neutre, à décrire et à expliquer les comportements moraux et les croyances existant au sein des sociétés et des institutions. Elle traite uniquement les valeurs dominantes d'un milieu ou les comparent à celles prédominant dans un autre.

L'approche normative générale se consacre à la signification des termes et à la logique des raisonnements moraux. Elle vise à dépasser les théories et

principes éthiques en vue de les juger à la lumière des valeurs humaines fondamentales. Enfin, l'approche normative appliquée réside en la détermination d'un ensemble cohérent de comportements moraux.

Pour définir l'éthique des affaires, il s'agit d'appliquer le concept de moralité à l'entreprise et à ses activités. Jouffroy (2001) avance que l'éthique consiste pour un individu à s'interroger sur les fondements de sa morale et à définir ses principes en fonction des valeurs qui lui sont propres. Si l'entreprise est une personne artificielle, créature de droit, elle est aussi le produit des gens qui la dirigent. L'agrégat de leurs consciences devient la conscience ou la responsabilité de l'organisation.

D'après Mertz (2000), le climat éthique est la perception partagée d'un comportement vu comme juste. Il s'inspire du système de valeurs de l'entreprise. Une valeur étant une conviction fondamentale qui revêt une importance marquée et une grande signification pour les individus et reste partiellement inaltérable au fil du temps (Bergeron, 1997).

Ceci est souligné par Desreumaux (1998) où les valeurs correspondent à l'idéologie de l'entreprise, à l'ensemble de normes, de croyances communes se rapportant à la mission de l'organisation et à la bonne façon de diriger les salariés. En période de changement, elles concourent à stabiliser et à contrecarrer les appréhensions en traçant des repères aux individus.

L'exemple des entreprises multinationales qui dédient une grande partie de leur performance à la consécration de quelques valeurs déterminantes qui sont considérées comme critiques pour la réussite d'une entreprise. En effet, ces croyances et ces convictions conditionnent la conduite des membres de l'organisation en déterminant leur comportement dans la résolution des problèmes et la prise de décision.

Dans le domaine des affaires, l'éthique a largement évolué durant le siècle dernier. De Serres (2005) note que l'éthique représente, désormais, un terme générique qui qualifie un management responsable englobant l'implication sociale et environnementale de l'entreprise ainsi que la prise en considération des attentes de ses différentes parties prenantes et dont la performance sociale constitue un critère de mise pour évaluer la véritable performance financière de l'entreprise. En outre, en conjuguant la finance

traditionnelle à la finance responsable, l'éthique représente une solution pour résoudre certains problèmes liés à la gouvernance d'entreprise.

Plus auparavant en 1987, De George définit l'éthique des affaires comme étant une branche de l'éthique, ou encore un champ situé à la croisée des domaines de l'éthique et des affaires et qui s'applique, entre autres, aux motivations morales du système économique et de la libre entreprise, aux activités qui tiennent lieu dans le cadre de ce même système, et aux individus et leurs comportements lors des transactions.

2.1.2. La responsabilité de l'entreprise selon la Business Ethics

L'école de la Business Ethics est fondée sur le postulat selon lequel l'entreprise détient une responsabilité sociale qui provient aussitôt de sa responsabilité morale. Il s'agit d'un devoir moral qu'elle est tenue d'assumer ce que Goodpaster et Matthews (1983) appellent le principe de la projection morale dénonçant ainsi le mythe de l'entreprise immorale défendue par les théories néoclassiques (Gendron, 2000). Ces thèses ôtent à l'entreprise son raisonnement moral en tant qu'élément de la société et l'établissent à l'extérieur tel qu'à la main invisible du marché et de la libre concurrence prônée par Friedman et l'interventionnisme de l'Etat soutenu par Galbraith.

Selon cette approche moraliste, la responsabilité de l'entreprise repose nécessairement sur une vision non seulement organique où l'entreprise est considérée comme une personne morale mais aussi anthropomorphique en d'autres termes qu'il s'agit d'un être pensant doté de conscience et capable de connaissance. En effet, le statut d'acteur moral prôné par les tenants de cette école ne peut s'établir avec la thèse de l'organisme, car l'organisme ne raisonne pas, et n'a pas d'intention. L'acte responsable requiert un sujet, un être pensant pourvu de cognition et de connaissance. Il ne peut émaner d'un objet, même animé ou vivant.

Ainsi, par acteur moral, les théoriciens moralistes veulent nécessairement que l'entreprise soit ou bien une personne morale capable d'agir intentionnellement c'est-à-dire un sujet pensant, soit un mandataire agissant pour le compte d'autres sujets.

Cette conception de l'entreprise fait en sorte que l'on s'attende d'elle des comportements comparables à ceux de l'être humain.

2.2. Approche contractuelle

Les partisans de l'approche Business & Society étayent le principe selon lequel l'entreprise est un établissement social au service de la société. Ils s'attardent sur les liens tissés entre l'entreprise et la société et analysent leur interdépendance. Ils soutiennent l'idée selon laquelle la société a des attentes envers l'entreprise en matière de comportements et de résultats.

Cette approche contractuelle rejette entièrement le fait que l'entreprise soit un sous-système fonctionnel totalement indépendant de la société. A contrario, elle met l'accent sur le fait que l'entreprise et la société sont en permanente interaction.

2.2.1. Soubassements théoriques

Cette approche de la responsabilité sociale de l'entreprise est fondée sur trois grands paradigmes théoriques complémentaires et qui traitent des relations entre l'entreprise et la société :

L'entreprise et la société comme deux entités en interaction

La société et l'entreprise sont considérées par la plupart des partisans de la responsabilité sociale corporative comme étant deux systèmes inter-reliées.

Selon Preston et Post (1975), l'interaction de plusieurs systèmes sociaux peut prendre trois formes :

Les systèmes collatéraux : Une multitude de systèmes, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'individus, entrent en interaction les uns avec les autres par le biais de transactions sans autre forme de coordination. Le modèle du contrat de marché de la théorie économique classique en est un exemple.

Un supra-système dominant des sous-systèmes : Un système domine les autres. L'ensemble des systèmes sont isolés et n'interagissent que par le biais d'une transaction ou d'un processus d'exploitation. Le modèle d'exploitation, inspiré par les théories de Marx, le modèle légal correspondent autant à un supra-système dominant d'autres.

Des systèmes inter-reliés : La société et l'entreprise constituent des systèmes qui s'interpénètrent où chacun peut changer la structure de l'autre sans qu'aucune ne contrôle ou ne soit totalement contrôlée par l'autre. Cette forme d'interaction permet de combler les lacunes des autres formes.

Relations entre l'entreprise et la société : les Formes contractuelles

Ce paradigme révèle l'existence de rapports entre la société et l'entreprise agencés par des contrats qui obligent chacune des parties.

MacMahon (1986) spécifie quatre formes contractuelles exposant cette hypothèse où deux d'entre elles rejettent l'idée d'une responsabilité sociale corporative et les deux autres légitiment théoriquement ce concept.

À propos des deux premières, il s'agit du contrat de marché régissant les transactions de l'entreprise avec les autres et du contrat explicite qui concerne les ententes signées avec l'entreprise spécifiant formellement les droits et obligations de chacune des parties.

Les deux autres théories sont représentées, d'abord, par le contrat implicite et, ensuite le contrat social.

Le contrat implicite se définit par les attentes de l'entreprise et de la société qui se développent implicitement entre elles sur la base des relations passées et à venir constituant ainsi ses termes.

La dernière forme porte sur le contrat social où une institution est créée par le corps social afin de servir l'intérêt public. Suite à ce contrat, la société reconnaît l'entreprise comme agent et lui confère l'autorité de posséder et d'exploiter des ressources naturelles ainsi qu'humaines. En contrepartie, l'entreprise doit au moins apporter à la société autant d'avantages que de bénéfices.

Des premières formes du contrat entre l'entreprise et la société résultent des impacts néfastes de la production tant sur le plan environnemental et social que l'État ne peut prendre en charge vu l'ampleur des dégâts.

C'est ainsi que survienne la responsabilité sociale marquant le renouvellement des termes du contrat social entre l'entreprise et la société.

Contrôle social de l'entreprise

L'entreprise est créée en vue de s'acquitter de certaines tâches envers la société desquelles elle puise sa légitimité. Cette notion de légitimité permet à la société de spécifier les fonctions des différentes institutions sociales et de réguler la répartition du pouvoir entre elles. Il ne s'agit pas du pouvoir économique ni politique mais du pouvoir social qui se définit par les maintes interrelations tissées par l'entreprise avec les divers éléments de la société.

Le principe de régulation impose à l'entreprise un seuil de conformité par rapport à ses obligations minimales autrement elle s'expose à des sanctions de la part de la société. C'est le contrôle social. En effet, un pouvoir utilisé d'une manière qui ne contente pas les requêtes sociales implique que l'entreprise se trouve forcée de le faire sinon il lui sera ôté.

2.2.2. La responsabilité sociale de l'entreprise selon l'approche contractuelle

Suivant l'approche contractuelle, la société possède une logique et une existence propres dont l'entreprise ne peut faire abstraction. Elle est en permanente interaction avec celle là car l'entreprise représente une institution sociale qui doit agir de manière responsable envers la société qui l'a créée (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). Elle est tenue, ainsi, d'être au service de la société et de répondre à ses attentes vu que sa mission lui dicte ce devoir.

La relation avec la société est régie par les termes d'un contrat social qui présume que l'entreprise détient et exploite des ressources tant naturelles qu'humaines en vue de créer et de procurer à la société des bénéfices et des richesses. C'est ce contrat qui fonde sa responsabilité sociale.

Toutefois, l'entreprise se trouve condamnée en cas de non réponse à ses obligations c'est-à-dire quand elle ne se montre pas socialement responsable.

2.3. Approche utilitariste

Selon cette approche, l'entreprise a intérêt à agir de manière socialement responsable dans une perspective de moyen ou de long terme (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). Elle ne nécessite aucun bouleversement paradigmatique quant à la nature ou la finalité de la firme telles que conçues par les courants traditionnels. Selon l'approche utilitariste, ce qui est bon pour la société est également bon pour l'entreprise, ce qui est bon pour l'entreprise l'est aussi pour la société à moyen et long termes.

2.3.1. Fondements utilitaires de la responsabilité sociale corporative

La conception utilitaire ou stratégique de la responsabilité sociale l'envisage comme un instrument au service des fins de l'entreprise celles d'être en quête de ses propres intérêts de croissance et de profitabilité. L'argument

central de cette approche énonce que l'entreprise peut acquérir un avantage compétitif en adoptant un comportement socialement responsable. Cette stratégie peut également lui permettre d'esquiver les risques d'infraction suscités par le non respect des lois en vigueur en prévenant certaines législations. Le traitement des problèmes sociaux se réalise dans un souci de rationalisme plutôt que moral.

Etant donnée les nouvelles caractéristiques de l'environnement qui est plus complexe avec plus d'exigences, l'entreprise est tenue, inéluctablement, d'en tenir compte lors de la conception et de l'exécution de sa stratégie. La dimension politique et législative de la société contrôle l'environnement de l'entreprise et constitue un enjeu qu'elle peut subir comme elle peut le manier selon la façon dont elle appréhende les questions sociales et sa manière de les solutionner.

En effet, les politiques publiques et la nouvelle législation peuvent réduire voire même affecter la situation financière tant les perspectives de développement de l'entreprise. Ainsi, il apparaît plus profitable pour elle d'anticiper ces évolutions en vue de ne pas être désorientée et de retrouver son équilibre en les adaptant à la manière qui lui convient voire encore influencer leur développement.

Cette stratégie ne vise pas à établir des relations complaisantes avec les pouvoirs publics, mais elle convoite à s'accaparer des occasions pour agir en faveur de l'entreprise. Se dégage, ainsi, la nouvelle version de la philanthropie stratégique d'entreprise et non pas celle de charité où elle cherche à améliorer son image publique et à être perçue comme étant la source de bénéfices importants pour la communauté (Pasquero, 1992). Cette vision de la responsabilité sociale satisfait des critères de rationalité économique où elle se présente comme un impératif stratégique.

2.3.2. La responsabilité sociale de l'entreprise selon l'approche utilitariste

La Social Issue Management présente la responsabilité sociale corporative comme un intérêt bien compris de l'entreprise (self-enlightened) et préconise l'implication de l'entreprise dans la sphère publique et politique (Gendron, 2000). En effet, l'éthique se présente comme une stratégie

fructueuse pour les intérêts de la firme où comportement socialement responsable et profitabilité vont de pair. Certains gestionnaires assurent même que la RSE est désormais considérée comme la sagesse certifiée par le monde du management.

Mais, la RSE est loin d'être motivée par des considérations éthiques. C'est surtout la rationalité économique qui légitime l'adoption de ce comportement. Il s'agit d'un instrument utilisé pour une fin stratégique afin de servir la finalité économique de l'entreprise.

Section.3. Management et RSE : typologie de comportements responsables

Opter pour la responsabilité sociale, incarner le rôle de l'entreprise citoyenne représente une des multiples stratégies envisageables par les entreprises. Mais faire ce choix, emprunter ce chemin devrait être vigoureusement argumenté notamment si l'entreprise est tenue de rendre compte et de justifier son activité et ses actions à des parties ayant des attentes aussi contradictoires que divergentes.

En effet, face à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise plusieurs attitudes se manifestent où les unes la limitent au profit généré pour les actionnaires d'autres, par contre, l'étalent à toutes les parties ayant un intérêt dans l'entreprise.

Le point concerne la finalité de l'entreprise et sa légitimité; devrait-elle s'acharner à satisfaire les attentes de ses actionnaires et de les enrichir ou que sa responsabilité s'est étendue pour contenir d'autres intérêts?

Les théories au sujet de la RSE d'entreprise relèvent de deux conceptions antinomiques. La première vision correspond aux théories néoclassiques qui, étant établies sur le postulat de l'efficacité des marchés, dénie tout aspect de responsabilité sociale des entreprises et jugent préjudiciable chaque mission différente de celle de faire du profit pour les actionnaires. «La seule responsabilité d'une entreprise consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte et libre sans dupes ou fraude » (Friedman, 1970).

Leur thèse énonce que l'unique responsabilité de l'entreprise est de

maximaliser sa richesse et de la sorte celle des propriétaires. Il en découle la maximisation du bien-être général.

L'autre vision repose sur des théories tels que le courant moraliste Business Ethics, la Business & Society et la Social Issue Management qui soutiennent l'évidence d'une responsabilité morale des entreprises envers la société et les générations postérieures leur attribuant le statut d'agent moral apte à discerner le bien du mal et considérant que l'entreprise a l'obligation morale de se comporter de façon socialement responsable.

Contenter les attentes des parties prenantes constitue un objectif qui va dans le même sens que ceux de l'entreprise étant donné sa dépendance vis-à-vis de leurs ressources. Que les entreprises optent pour un positionnement plutôt qu'un autre, qu'elles méditent à propos de leurs missions et qu'elles définissent leurs identité, qu'elles intègrent dans leur management des objectifs responsables ceci fait appel à une typologie de comportement envisageables en matière de RSE. Les typologies les plus récurrentes distinguent des aversions et des résistances à des comportements prospecteurs.

Les théories traitant du Management responsable particularisent deux orientations : la première est nommée utilitariste et la deuxième est dite déontologique. Du point de vue de la première vision, la durabilité de l'entreprise est jointe à sa pérennité financière négligeant de la sorte les attentes des parties prenantes évidemment autres que les actionnaires. Sa mission se résume à la seule maximisation du profit des propriétaires n'ayant aucune responsabilité vis-à-vis des autres stakeholders. La conception déontologique sacralise la responsabilité des entreprises à l'égard de leurs parties prenantes. Sa performance financière ne peut se dissocier de sa performance sociale et donc de sa responsabilité sociale et écologique.

Que l'on se place dans une logique utilitariste ou plutôt déontologique, la question qui s'impose est suffit-il de se limiter à respecter la réglementation ou serait-il plus profitable d'accorder de l'intérêt aux expectations des partenaires sociaux et d'outrepasser le concept d'obligation. Le débat se situe ainsi entre éthique (autorégulation) ou réglementation (hétéro-régulation) (Gendron, 2000).

Alors que certaines entreprises s'adaptent aux conditions du secteur et aux

pressions légales ce qui leur octroie la possibilité de se conformer aux exigences sociales et écologiques, d'autres par contre les dépassent et optent plutôt pour un comportement responsable.

Il existe dans la littérature plusieurs typologies qui se balancent comme le souligne Carroll (1979) dans un continuum entre non réponse ou do nothing et réponse proactive do much. Nous retenons les classifications de (Wilson, 1974 ; Bellini, 2003 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007) pour en constituer la suivante :

- Comportement éco-défensif
- Comportement éco-conforme
- Comportement écosensible.

3.1. Comportement éco-défensif

Ce comportement décrit tout investissement autre que celui à rendements économiques immédiats et considère que les investissements sociaux et environnementaux comme des coûts. Les éco-défensifs adoptent la logique financière et privilégient les résultats économiques à court terme car ce qui prime c'est la recherche ultime de profit et de ce fait les investissements tant écologiques que sociaux sont considérés comme des coûts à minimiser. Tout ce qui relève de la RSE est perçu comme une source de contraintes techniques et organisationnelles produisant des coûts d'adaptation infructueux ne portant aucun intérêt.

3.2. Comportement éco-conforme

Ce type de conduite se conforme aux réglementations respectant ainsi les normes et sans pour autant fournir des efforts pour les dépasser. Ses actes, même s'ils comportent une nuance de responsabilité sociale ceci est en vue d'esquiver et de limiter les risques d'infraction suscités par le non respect des lois en vigueur. Selon cette logique la RSE ne constitue en aucun cas une source d'avantage stratégique mais elle permet uniquement de limiter les risques pécuniaires ou autres qui découlent d'un comportement insensible.

3.3. Comportement écosensible

Ce comportement signale la prise de conscience de la part de l'entreprise de l'enjeu de la responsabilité sociale et son engagement sur ce sentier en vue de garantir sa pérennité. Ce n'est pas le résultat d'une logique exclusivement idéologique car la logique instrumentale est omniprésente au niveau des raisonnements écosensibles. Il englobe l'engagement éthique, socialement responsable et écologique de l'entreprise. Ce comportement écosensible se fonde sur une logique qui ne privilégie pas la rentabilité financière à court terme mais considère plutôt les investissements sociaux et écologiques ayant des portées à plus long terme. Ces entreprises vont au-delà des normes imposées par la réglementation où la performance est mesurée aussi sur le plan social. Ces entreprises sont en quête de légitimité et considèrent que la donnée écologique et sociale est stratégique ayant des effets positifs sur le plan stratégique et également organisationnel.

Par ailleurs, plusieurs recherches qui seront discutées dans le cadre de la section suivante, montrent que la réussite et la performance des entreprises se base sur l'exploitation des ressources internes particulièrement les compétences leur permettant de détenir un avantage concurrentiel. Un lien étroit semble exister entre le comportement responsable d'un côté et le management des compétences de l'autre où une sensibilité sociale induit une performance sociale ainsi au développement de portefeuille de compétences organisationnelles (De Serres, 2005).

Dans le cadre de cette communication, nous allons appréhender le management de la RSE où nous tentons de démontrer la primauté du comportement écosensible dans une logique purement idéologique et éthique et nous allons analyser l'impact sur les compétences organisationnelles.

Le développement des compétences

La fin des années 80 marque une inflexion significative dans les modèles usuels d'analyse stratégique où la théorie des ressources tente de substituer un nouveau cadre intégrateur à des travaux fondés, principalement, sur l'économie industrielle (Quélin et Arrègle, 2000). Cette vision conçoit la firme en rupture avec les approches économiques et stratégiques courantes.

Plusieurs travaux de recherche se sont intéressés à la notion de compétence qui est devenue une composante centrale pour les chercheurs en management (Claude-Gaudillat, Quélin ; 2004) Commençant à aviser de l'importance des ressources, tangibles et intangibles, dans l'explication de la pérennité et de la croissance des entreprises avec les travaux de Penrose (1959) sur la théorie de la firme.

McClelland (1973) a mis en évidence l'importance des compétences pour la prospérité organisationnelle, la productivité et le progrès soutenu. Il a exprimé la performance humaine en fonction des diplômes, du savoir détenu, mais également des caractéristiques individuelles et des compétences de l'individu, en d'autres termes ce qu'il sait faire.

Wernerfelt (1984) démontre l'impact positif des ressources humaines sur la performance des entreprises initiant, ainsi, l'approche Resource Based View comme critique aux approches dominantes surtout l'approche structure-comportement-performance soutenue par Porter (1980).

L'idée centrale qui a impulsé ce courant stipule que les entreprises, même celles qui font partie d'une même industrie, réalisent des performances dissemblables parce qu'elles contrôlent des ressources hétérogènes. La performance de l'entreprise est afférente non seulement au choix d'une industrie attractive mais aussi à un management intelligent et original armé de ressources uniques ou rares.

Hamel et Prahalad (1990) ont mis en exergue ce concept de « compétence » en incitant les entreprises à entretenir leurs compétences et notamment leurs core competencies. L'identification et l'exploitation des compétences tant que leur utilisation à bon escient ainsi que leur rareté, bref un management bienveillant des compétences conditionne la performance de l'entreprise (Barney, 1991). Lin et Wang (2005) considèrent le capital humain comme un capital stratégique qui doit être entretenu et consolidé.

Somme toute, l'avantage concurrentiel n'est nécessairement pas l'aboutissement d'un choix lucide de couples produits/marchés mais qu'il pourrait dériver de l'usufruit de ces ressources constitutives d'une quasi-rente pour l'entreprise (Quélin et Arrègle, 2000 ; Durand, 2000 ; Fournier, 2004).

Les compétences sont animées d'une dynamique propre, maintenue loin de toute forme d'équilibre du fait de la nécessité quasi permanente de générer de nouvelles compétences et de détruire celles devenues obsolètes. C'est ainsi que se manifeste la nécessité de développer les compétences afin de disposer d'un avantage concurrentiel où cette exigence vise, selon Winter et Sidney (2000), à améliorer la capacité de l'organisation.

Développer la compétence est une tâche complexe qui nécessite un choix méticuleux des actions appropriées permettant d'agir sur ses dimensions constitutives. Elle requiert un milieu favorable permettant l'éclosion des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être.

Nous abordons, tout d'abord ce concept ainsi que ses différents constituants et, ensuite, nous présentons les modalités de développement des compétences.

Section.1. La notion de compétence et ses dimensions

Plusieurs travaux de recherche et une littérature assez abondante se sont intéressés à la notion de compétence. Maints auteurs dont les noms se sont immiscés avec ce concept.

Ainsi, Wernerfelt (1984) et (1995) cite les forces et les faiblesses de l'entreprise ou encore les actifs tangibles et intangibles liés de façon permanente à son activité. Prahalad et Hamel (1990) parlent de compétences clés. Barney (1991) évoque les ressources immatérielles ou intangibles.

Des locutions diverses mais le thème est unique les compétences de l'entreprise. Par compétence, Athey et Orth (1999) entendent "a set of observable performance dimensions, including individual knowledge, skills, attitudes, and behaviours, as well as collective team, process, and organizational capabilities, that are linked to high performance, and provide the organisation with sustainable competitive advantage".

Bright et al (2002) utilisent la définition de l'USOPM (the United States Office of Personnel Management) formulée comme suit "a measurable pattern of knowledge, skill, abilities, behaviors, and other characteristics that an individual needs to perform work roles or occupational functions successfully".

Musca (2004) la définit comme étant l'aptitude individuelle ou collective à réaliser une activité ou un processus déterminés en coordonnant et combinant l'utilisation d'actifs. St-Amant et Renard (2004) présentent la compétence d'un individu comme une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des ressources et des connaissances et qui les transforment. Sanchez, Heene et Thomas (1997), Losey (1999), Gratton et Ghoshal (2003), se sont intéressés à approfondir ce que revêt ce concept en mettant en avant ses dimensions et ses constituants. Losey (1999) exprime la compétence sous forme d'une équation :

Losey's Competency Equation :

Competency = Intelligence + Education + Experience + Ethics +/- Interest.

Gratton et Ghoshal (2003) définissent la compétence ou le capital humain comme étant composé de trois dimensions (intellectual capital, social capital, emotional capital)

Tous ces débats mettent explicitement ou implicitement l'accent sur trois dimensions constitutives et interdépendantes de la compétence au sens de Durand (2000) :

- Le savoir : St-Amant et Renard (2004) ont remarqué que le savoir fait référence aux différents schémas cognitifs dynamiques qui traitent et combinent les informations, événements, intuitions, objets qui vont servir à former un cadre mental pour décoder le monde et en assurer sa compréhension. Dupray (2001) évoque les attributs biographiques et les caractéristiques relatives à l'itinéraire de formation initiale de l'individu comme déterminants de base de la construction de la connaissance. Il constitue l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans un cadre de référence (Durand, 2000).

Athey et Orth (1999) le qualifient d'"emerging knowledge or skills required for future success".

- Le savoir-faire : Athey et Orth (1999) parlent, à ce propos, de "knowledge or skills associated with current job performance". L'expérience, "the life's greatest teacher" au sens de Losey (1999), joue un rôle très important dans la constitution du savoir-faire car la compétence désigne, entre autres, une capacité d'action située, qui ne s'acquiert, ne se

développe et ne se démontre que dans son exercice effectif, c'est à dire lors de son usage. Le savoir-faire relève, selon Durand (2000), de l'empirique ayant trait à la capacité d'agir suivant un processus ou des objectifs préétablis.

- Le savoir-être : Il se définit par la volonté et la capacité à se comporter de façon productive. Le comportement de l'individu est considéré comme un déterminant de la compétence étant donné qu'il caractérise son rapport au travail et sa trajectoire professionnelle, qu'il inclut la manière dont la personne se projette dans l'avenir par rapport à sa carrière et sa capacité à saisir les opportunités professionnelles et à acquérir les connaissances qui se présenteront au gré du parcours. Son savoir-être se matérialise par l'attention et les efforts qu'il est disposé à fournir dans son travail. Il s'agit selon Athey et Orth (1999) des "new ways of thinking or behaving that provide distinctive competitive advantage".

Le comportement, l'identité et la volonté constituent un aspect essentiel de la capacité d'un individu à accomplir une tâche, et par conséquent, de sa compétence. La motivation influence tant positivement que négativement la compétence. Autrement, la notion de compétence est un ensemble de capacités procurant une appréciation de la personne qui met en œuvre dans son travail des aptitudes d'ordre pratique, intellectuel, technique ou relationnel, directement utiles à la production et consécutivement valorisées par l'entreprise.

Section.2. Le développement des compétences

"High performing people are critical for high-performing organizations," affirment Bright et al (2002). Ainsi, et suite à l'évolution du management, du contexte concurrentiel et de la nature des organisations, le développement des compétences s'avère être une activité principale qui requiert un effort et une attention privilégiés afin de faire profiter à l'entreprise des opportunités d'évolution et de conquête des conditions du succès.

Comblant l'écart de compétences au sens de Durand et Guerra- Vieira (1996) est une tâche cruciale et une activité que l'entreprise devra adopter afin de maîtriser l'ensemble des compétences nouvellement requises. Il s'agit d'une activité qui rentre dans le cadre d'une analyse stratégique des forces et des faiblesses de l'entreprise, de propositions d'axes d'amélioration et de

création des opportunités d'innovation.

Le franchissement de l'écart compétence, la transition de l'ensemble des compétences conquises au nouveau portefeuille recommandé représente une phase féconde d'évolution pour l'entreprise lui procurant un potentiel d'adaptation aux nouvelles exigences de l'activité.

Teodorescu (2006) parle de modèles de compétence qui contribuent à l'aboutissement aux objectifs de l'entreprise.

La gestion du portefeuille de compétences de l'entreprise peut être envisagé suivant l'approche de Durand et Guerra-Vieira (1996) en réalisant la typologie des compétences et les actions à entreprendre selon la démarche subséquente :

Tableau 1 : Continuum de valorisation et de construction des compétences

	Déjà détenue dans l'entreprise		Apprendre	
	Même compétence nécessaire « Renforcement »	Compétence détenue ailleurs dans l'entreprise « Synergie »	Compétence interorganisationnelle « Accès en réseau »	Capacité d'apprentissage « Adaptabilité »
Valorisation	+++ Valorisation pure	+++ Valorisation interne	++ Valorisation externe	+ Valorisation de sa capacité d'apprentissage
Construction		Adaptation +	Digestion et reconstruction ++	Et construction de la compétence +++
Désapprentissage		Et désapprentissage +	Ainsi que désapprentissage ++	Sur fond de désapprentissage +++

Source : Durand (2000)

Ainsi, le développement d'une compétence suit une méthodologie distincte

suivant la situation :

- La valorisation des compétences : Quand il s'agit d'une compétence prouvée, appartenant à l'entreprise, celle-ci cherche à l'entretenir et à la mettre en exergue afin de profiter de l'avantage compétitif qui en découle.
- La construction des compétences : C'est un impératif que de chercher à construire les compétences quand elles font défaut.
- Le désapprentissage – la destruction créatrice : Parfois et afin de développer ses compétences, la déconstruction de celles qui sont devenues obsolètes s'avère nécessaire. Cette activité vise à concentrer l'énergie de l'entreprise sur la valorisation des compétences attestées ou de construire celles exigées.

Section.3. RSE éthique source de développement des compétences : Proposition d'un modèle

Le développement des compétences distinctives apparaît de plus en plus comme étant le point de départ de l'analyse stratégique de l'entreprise et comme l'aboutissement des efforts mis en œuvre pour augmenter la performance et améliorer la compétitivité. Rouby et Solle (2002) ont remarqué que l'analyse stratégique a évolué pour s'articuler, dès lors, autour de quatre étapes essentielles à savoir l'identification, l'exploitation, la protection et le développement des compétences organisationnelles clés. C'est dans ce contexte que prend forme la compétence et transmet à l'organisation un potentiel et une certaine capacité lui procurant une performance supérieure.

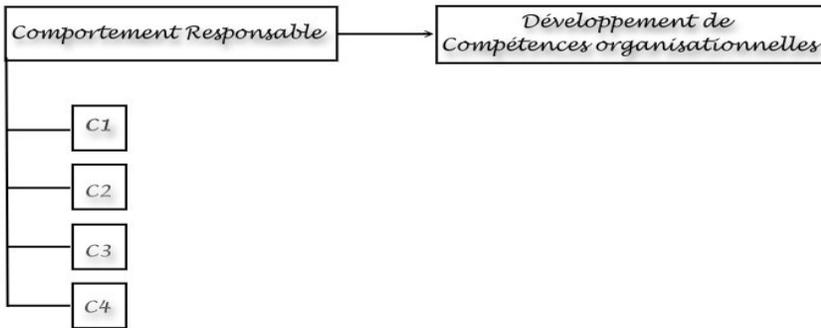
Actuellement, cette performance est mesurée en considérant la performance sociale et éthique dans le cadre d'un management responsable. De ce fait, il apparaît que le comportement responsable met en valeur les ressources humaines et contribue de la sorte à la performance notamment financière (De Serres, 2005). En effet, le fait de passer outre ce type de comportement conduit à la négligence des intérêts de certaines de ses parties prenantes telles que ses employés ce qui à son tour induit une dévaluation de la valeur de l'entreprise sur le marché (Barney, Mackey et Mackey, 2007). Par contre, une éco-sensibilité contribue nettement à l'amélioration de la valeur de

l'entreprise.

Notre contribution à ces débats, plus ou moins controversés, se traduit par la proposition d'un modèle aidant à percevoir la nature des liens entre le comportement des entreprises vis-à-vis de la responsabilité sociale et le développement des compétences où la principale issue de cette recherche est d'appréhender la problématique suivante :

Dans quelles mesures la responsabilité sociale des entreprises peut-elle influencer les compétences de l'entreprise?

La revue de la littérature en management des compétences nous a permis d'inventorier un ensemble de dimensions opérationnalisant les variables de notre modèle de recherche. Nous nous sommes proposé d'étudier la relation déterminante entre le développement des compétences et les différents types de comportements à l'égard de la RSE.



Le modèle de recherche spécifié nous permet d'approcher un ensemble de lignes directrices permettant d'aborder les impacts d'un comportement vis-à-vis de la RSE sur les compétences et d'estimer dans quelles mesures cet impact génère-t-il leur développement.

Il repose sur les hypothèses suivantes :

H.1 : L'adoption d'un comportement éco-défensif est à l'encontre du développement des compétences des entreprises.

H.2 : L'adoption d'un comportement éco-conforme est à l'encontre du développement des compétences des entreprises.

H.3 : L'adoption d'un comportement écosensible dans une logique instrumentale influence positivement les compétences des entreprises.

H.4 : L'adoption d'un comportement écosensible dans une logique purement éthique influence positivement et durablement les compétences des entreprises.

Conclusion

Introduites progressivement dans le monde des affaires et dans le milieu académique des sciences de gestion depuis plusieurs décennies, l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise constituent une problématique qui ne cesse de gagner du terrain et de s'établir comme une orientation indispensable afin d'assurer la performance et la pérennité.

Ces notions ont émergé depuis le début du siècle dernier mais elles n'ont connu un véritable essor qu'au milieu des années 70 où les questions sociales, l'éthique et la morale constituent les mots clés de nombreuses recherches et de multiples discours. Pourtant, ce n'est qu'à partir du milieu des années 80 que la responsabilité sociale des entreprises devient un domaine à part légitimée par des courants théoriques ainsi que des constations empiriques.

Trois approches théoriques fondent la RSE. Il s'agit, en premier, de l'approche moraliste la Business Ethics qui considère que le jugement moral et les valeurs régissent notamment l'entreprise et ses activités tout comme les autres domaines de la vie humaine. Ensuite, c'est au tour de l'approche contractuelle ou encore la Business & Society d'étayer la RSE se basant sur le principe selon lequel l'entreprise est un établissement social fondée dans la perspective d'être au service de la société. Sa relation avec la société est régit par les termes d'un contrat social qui détermine sa responsabilité et en cas de non respect de ses clauses l'entreprise n'est plus considérée comme responsable. Vient enfin l'approche utilitaire justifiant la RSE. Selon la

Social Issue Management, l'entreprise a intérêt, dans une perspective de moyen ou de long terme, à agir de manière socialement responsable. Elle présente la responsabilité sociale corporative comme un intérêt bien compris de l'entreprise.

Face à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise plusieurs attitudes se manifestent où les unes la limitent au profit généré pour les actionnaires, d'autres par contre l'étalent à toutes les parties ayant un intérêt dans l'entreprise.

En outre, c'est le management des compétences de l'entreprise qui constitue la base de son développement et le garant de sa pérennité. En effet, la composition et l'explication de l'avantage concurrentiel des entreprises nichent, sitôt, dans l'exploitation des ressources internes particulièrement les compétences. Dans ce contexte, nous avons tenté d'analyser la situation et nous avons proposé la solution : la RSE. Réglementation ou éthique, défensif ou responsable, plusieurs attitudes sont envisageables en matière de RSE.

Nous avons proposé un modèle de recherche qui permet d'opérationnaliser les liens entre le comportement des entreprises vis-à-vis de la responsabilité sociale et le développement des compétences qui permettrait de valider, dans le cadre d'une investigation empirique, ces relations.

Ainsi, adopter un comportement plutôt qu'un autre l'enjeu est considérable : suffit-il de se limiter au respect de la réglementation ou serait-il plus avantageux d'accorder de l'intérêt aux attentes des partenaires sociaux et d'outrepasser le concept d'obligation. Quel comportement adopter en vue de surmonter les défis contemporains de la responsabilité sociale?

Bibliographie

- Athey T.R., Orth M.S. (1999) Emerging Competency Methods for the Future, *Human Resource Management*, fall, Vol: 38, N°3, Pp: 215–226.
- Barney J.B (1991) Firm resource and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol: 17, N°1, Pp: 99-120.
- Barney J.B., Mackey A., Mackey T.B. (2007) Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies, *Academy of Management Review*, July, Vol. 32, N°3, p817-835.
- Beauchamp T.L., Bowie N.E., (1983) *Ethical theory and Business*, 2ième édition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey in Gendron (2000).
- Bellini B., (2003) Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, état des lieux et perspectives, XIIIème Conférence Internationale de l'AIMS.
- Bergeron D.M.(2007) The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?, *Academy of Management Review*, Oct, Vol. 32, N°4, Pp:1078-1095,
- Bowen H.R (1953) *Social responsibility of the businessman*, Harper &Row, New York, in Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007).
- Bright A., et al (2002) Developing Competency Models to promote Integrated Human Resource Practices, *Human Resource Management*, Fall, Vol: 41, N°3, Pp: 309-324.
- Capron M. (2005) Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles « nouveautés » s'agit-il ?, *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Vol. 40, N° 211/212.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007) *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Paris.
- Caroll A., (1999) A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, Vol:4, N°4, Pp: 497-505.
- Carroll A., (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, Vol: 4, N°:4, Pp : 497-505.
- Chaher M. (2002) *Problématique des comportements stratégiques des entreprises dans une économie en mutation: cas des entreprises manufacturières en Tunisie*, Thèse de Doctorat d'Etat, Université De Tunis El Manar Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.

- Claude-Gaudillat V., Quélin B. (2004) Nouvelles compétences et modes d'accès L'exemple du courtage en ligne, *Revue Française de Gestion*, mars – avril, Pp : 133-151.
- Crozier M., Friedberg E. (1977) *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris.
- De George R.T. (1987) The Status of Business Ethics : Past and Future, *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, Pp : 201-211.
- De Serres A. (2005) Une analyse comparative des stratégies d'intervention en matière de gouvernance éthique et de responsabilité sociale des entreprises aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France, *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, janvier-avril, N°211-212, Pp :169-186.
- Desreumaux A. (1998) *Théorie des organisations*, Editions EMS, Paris.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995) The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, B5-91.
- Dupray A., (2001) Mobilité et développement des compétences : Un lien problématique?, Document Séminaire L.E.S.T. (Laboratoire D'Economie Et De Sociologie Du Travail), Février.
- Durand T., (2000) L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, N°127, Pp : 84-101.
- Durand T., Guerra-Vieira S. (1996) Etalonner l'Innovation Métrique d'une Innovation Annoncée, 5ième Conférence Internationale de l'AIMS, Lille, 13-14-15 mai.
- Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, 13 September.
- Gendron C. (2000) Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale, *Cahier du CRISES*, N°0004, Collection « Working Papers ».
- Gendron C. (2006) Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation, *Gestion*, Vol. 31, N° 2, Pp : 55.
- Gond J-P., Mullenbach-Servayre A. (2004) Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, N°205, Pp : 93-116.

- Goodpaster, Matthews (1983) Can a corporation have a conscience?, dans Gendron (2000).
- Gratton L., Ghoshal S. (2003) Managing personal human capital: New ethos for the volunteer employee, *European Management Journal*, Vol: 21, N°1, February, Pp: 1-10.
- Hamel, Prahalad (1990)
- Jones M.T., (1996) Missing the Forest for the Trees. A Critique of the Social Responsibility Concept and Discourse, *Business & Society*, Vol. 35, No1, Mars, pp. 7-41.
- Jones T.M. (1995) Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics, *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°2, Pp: 404-437.
- Jouffroy M. (2001), L'Audit de l'éthique, *Audit*, avril, N°154, Pp : 31-36.
- Kalika M, Isaac, Josserand, Blanchot, De Montmorillon, Romelaer (2000) Organisation : explosion des frontières et transversalité, *L'Expansion Management Review*, Septembre.
- Lin K.J., Wang M.L., (2005) The Classification of Human Capital according to the Strategic Goals of Firms: An Analysis, *International Journal of Management*, Vol: 22, N°1.
- Losey R.M. (1999) Mastering the competencies of HR management, *Human Resource Management*, summer, Vol: 38, summer, Pp: 99-102.
- MacMahon (1986) cité dans Gendron (2000).
- Mathieu A., Soparnot R., (2006) L'adoption d'une stratégie de développement durable: un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? Une analyse Resource Based, XVème Conférence AIMS, Annecy / Genève 13-16 Juin.
- McClelland (1973) Testing for Competence Rather than Intelligence, *American Psychologist*, Vol: 23, Pp: 1-14 In Bright et al (2002).
- Mercier S. (2001) L'instrumentalisation des valeurs : une ressource stratégique pour l'entreprise ? La démarche du groupe Fournier, *Revue Internationale de Gestion*, Vol : 26, N°2, Pp : 12-18.
- Mertz (2000) Ethique en entreprise, Conférence du Centre Universitaire à Luxembourg, 27/04.
- Musca G. (2004) Construction de compétences et environnement turbulent Le cas d'équipes projet internet, *Revue Française de Gestion*, mars – avril,

Pp : 117-131.

Pasquero J. (2007) Ethique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau, *Gestion*, printemps, Vol.32, N°1, Pp : 112-116.

Pasquero J., (1992) La philanthropie d'entreprise, de la bienfaisance au calcul stratégique, *Gestion*, Novembre, Pp : 6-14.

Penrose E., (1959) *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford In Quélin et Arrègle (2000).

Porter M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, In Wernerfelt (1984).

Preston L., Post J., (1975) *Models of Management and Society*, in *Private Management and Public Policy : The Principle of Public Responsibility*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, cité in Gendron (2000).

Quélin B., Arrègle J-L (2000) *Le management stratégique des compétences*, Ellipses Edition Marketing, Paris.

Rouby E., Solle G. (2002) *Gestion par les compétences et positionnement du contrôle de gestion ?*, Colloque *Gestion des compétences et Knowledge Management : renouveau de création de valeur en Gestion des Ressources Humaines*, ESC Rouen, mars.

Sachet-Millat A. (2005) *Ethique et management : pratiques de pression sur les cadres pour obtenir leur collaboration aux actes de délinquance d'affaires*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, juillet – août – septembre, N°57, Pp : 90-107.

Sainsaulieu R. (1990) *L'entreprise une affaire de société*, Presses de la Fondation nationales des sciences politiques, Paris, in Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007).

Sanchez R., Heene A. et Thomas H. (1997) *Dynamics of Competence-Based Competition*, editors, Elsevier, London, in Durand (2000).

St-Amant G.E., Renard L. (2004) *Proposition d'un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles*, 13ième Conférence Internationale de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2-3-4 juin.

Teodorescu T. (2006) *Competence versus competency What is the difference?*, *Performance Improvement*, November-December, Pp: 27-30.

Wernerfelt B. (1984) *A Resource-Based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol : 5, N°1, Pp: 171-180.

- Wernerfelt B. (1995) The Resource-Based View of the Firm- Ten years after, *Strategic Management Journal*, Vol: 16, N°1, Pp: 171-175.
- Wilson I. (1974) What one company is doing about today's demands on business, in Carroll (1979)
- Wilson I., (1975) What one company is doing about today's demands on business,
- Winter G., Sidney (2000) The satisficing principle in capability learning, *Strategic Management Journal*, Vol : 21, Pp : 981–996.
- Wood D J. (1991a) Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance, *Journal of Management*, Jun, Vol. 17, Issue 2, Pp: 383, 24p.
- Wood D.J. (1991b) Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review* Vol. 16, N° 4, Pp: 691-718.
- Wood D.J. (1991c) Toward improving corporate social performance, *Business Horizons*, 34(4), Pp: 66-73.

Responsabilité sociétale chez les entreprises chimiques et para-chimiques cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca

Hicham ATTOUCH,

Hafida NIA

Université de Meknès,
Université de Mohammedia, Maroc

Résumé

Aujourd'hui, la Responsabilité sociétale de l'entreprise consiste à demander à celle-ci de s'intéresser à autre chose qu'à son compte d'exploitation et d'être interactive avec les attentes de la société. Il s'agit plus précisément de s'inscrire dans la dynamique du développement durable en recherchant un juste équilibre entre le développement économique, l'intégration sociale et le respect des équilibres écologiques.

Il existe une diversité des représentations du rôle qui incombe à l'entreprise envers la société, ce qui explique la polysémie des concepts invoqués pour le fonder. Loin des controverses autour des origines, des composantes et des indicateurs de mesure du construit RSE, notre communication soulève la question de l'implémentation de la responsabilité sociétale chez les entreprises chimiques et para-chimiques marocaines cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca.

Notre étude empirique révèle que les entreprises étudiées apportent, partiellement, leur contribution au développement durable du pays. Toutefois, elles tendent davantage à limiter leurs actions de RSE aux domaines ayant un impact direct sur leur performance économique de court/moyen terme ou s'inscrivant dans un « marketing social ».

Mots clés

Responsabilité Sociétale d'Entreprise – Développement durable – Parties prenantes – Performance globale.

1. Introduction

Il est communément admis que la responsabilité sociétale d'entreprise «RSE»¹ est née sous l'effet des pressions des parties prenantes « stakeholders »² (Cazal, 2005; Cazal et Dietrich, 2005) en vue de faire adopter à l'entreprise un comportement socialement responsable³ et de l'importance constatée de la RSE dans l'accroissement de la performance globale des entreprises.

Outre le consensus apparent sur l'origine de la RSE, une certaine convergence des opinions existe également concernant la finalité de la RSE comme le traduit la citation suivante : «Même si l'entreprise est aujourd'hui une institution centrale, elle doit, en permanence, gagner le droit d'exercer son activité en démontrant qu'elle crée de la valeur tout en respectant les personnes et servant les intérêts de la société.» (Ganand et Mercier, 2005). Les principales divergences⁴ apparaissent lorsqu'il s'agit de définir le construit de RSE.

En concordance avec l'axe thématique 5 de la conférence « RSE : vœux pieux ou implication réelle des entreprises? », nous essayons d'apporter des éclairages empiriques sur l'implémentation de la RSE chez les entreprises chimiques et para-chimiques marocaines cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca « BVC » au Maroc. Deux grandes questions constituent la trame de fond de notre communication : Que recouvrent les démarches de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) engagées par les entreprises

¹ Signalons qu'il existe une multitude de synonymes du «corporate social responsibility» : Responsabilité Sociale d'Entreprise, Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), entreprise citoyenne, entrepreneuriat responsable. Seulement, le terme anglais social couvre tous les aspects du développement durable, c.-à-d. il couvre un champ plus large que celui communément admis pour le mot français «social».

² Partie prenante (partie concernée, Partie intéressée) [stakeholders, interested parties] = Ensemble des agents qui affectent l'activité économique de l'entreprise, les actionnaires bien sûr mais aussi les salariés, les créanciers, les partenaires commerciaux, les consommateurs, les communautés locales, les associations, les ONG, les pouvoirs publics, la communauté internationale, etc.

³ Mode de gestion qui accroît la contribution positive de l'entreprise à la société tout en minimisant son impact négatif sur les citoyens et leur environnement (Commission Européenne, 2004).

⁴ La question de la responsabilité sociétale est actuellement abordée de manière différenciée entre les tenants de l'approche anglo-saxonne (importance des parties prenantes et de la gouvernance procédurale) et les tenants de l'approche européenne par la détermination stratégique des enjeux (perspective de développement durable). L'ISO 26 000 en cours a pour objectif de créer une vision partagée entre ces deux approches.

étudiées? Comment sont-elles déployées ? La réponse à ces questions (section 4) nécessite à priori la délimitation des dimensions du construit « RSE » et l'identification des critères de l'approcher compte tenue des exigences du développement durable au Maroc (sections 2 et 3).

2. RSE : aperçu conceptuel

Deux approches complémentaires permettent d'appréhender le phénomène de responsabilité sociétale de l'entreprise. Une première approche fondée sur les attentes des parties prenantes (stakeholders theory) et une seconde approche qui identifie la RSE en relation avec les indicateurs constituant la performance globale de l'entreprise (approche managériale).

2.1. Approche de la RSE par les parties prenantes

Les tenants de cette approche (Frédérique et Gond, 2003 ; Breuil et Brun, 2007 : p 32 ; etc.), largement partagée par les instances internationales et les organismes nationaux, se réfèrent pour définir la RSE aux multiples représentations que se font les différentes parties prenantes internes (direction générale, employés) et externes (actionnaires, syndicats, ONG, Pouvoirs publics, collectivités locales, etc.).

Plusieurs sont les définitions adoptées dans cette approche qui dérivent du modèle de développement durable « DD »¹ (Breuil et Brun, 2007 : p 24-25) qui se concrétise à l'échelle de l'entreprise², au travers la prospérité économique, le respect de l'environnement ainsi que le respect et l'amélioration de la cohésion sociale (Pesqueux, 2002). En dépit, de ce tronc commun, il y a lieu de distinguer 3 positions :

Une première série de définitions (ex : Commission miroir française de l'ISO)³ qui optent à l'aspect contraignant dans la mise en place de la RSE conformément aux lois applicables et aux instruments intergouvernementaux ;

Une seconde série qui met l'accent sur l'intégration de manière volontaire, systématique et cohérente de la RSE en relation avec les parties prenantes

¹ Le développement durable doit être supportable pour les écosystèmes, viable à long terme et vivable pour les individus et les collectivités.

² Pour plus de détail sur le lien entre le développement durable et la RSE voir Brodhag (2006).

³ Citée par Breuil F. et Brun E. (2007 : p 72).

(ex : COM¹, 2001 ; AFNOR, 2003 ; CIDD², 2006 : p 7) ;

Une troisième voie (COM, 2001 ; SAI, 2001 ; Global Compact ; charte de la CGEM³ ; Herzenni, 2008 : p 3) se focalise sur la décomposition du « triple bottom line » en dimensions et critères qui constituent des domaines d'engagement⁴ des entreprises. Bien qu'il existe des différences entre les adeptes de cette voie quant au nombre des dimensions retenues, ils convergent vers les domaines suivants : le respect des droits de l'homme au travail, la valorisation des ressources humaines, la protection de l'environnement, l'observation de normes éthiques dans les rapports avec les clients et les fournisseurs, la bonne gouvernance, l'engagement envers les communautés locales.

Au-delà de l'engagement de l'entreprise envers les parties prenantes, celle-ci devra trouver un intérêt dans son implication dans une démarche de RSE. Empiriquement, les enjeux relevant de la RSE sont extrêmement larges et le champ couvert est étendu, c'est pourquoi certains auteurs préfèrent l'appréhender à travers sa face apparente: la performance globale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2005).

2.2. Approche managériale de la RSE

L'approche par les parties prenantes est complétée par l'approche managériale qui considère la RSE un tremplin vers la performance globale dans une dynamique « gagnant-gagnant »⁵. A titre d'illustration, selon Reynaud (2003, p.10), La performance globale de l'entreprise passe par l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales dont les composantes constituent la traduction majeure de la RSE (Cf. figure 1 ci-dessous). Au même titre, l'entreprise tire profit de son engagement par l'atteinte des principaux objectifs de sa raison d'être grâce

¹ Commission des Communautés Européennes.

² Commission Interdépartementale du Développement Durable en Belgique.

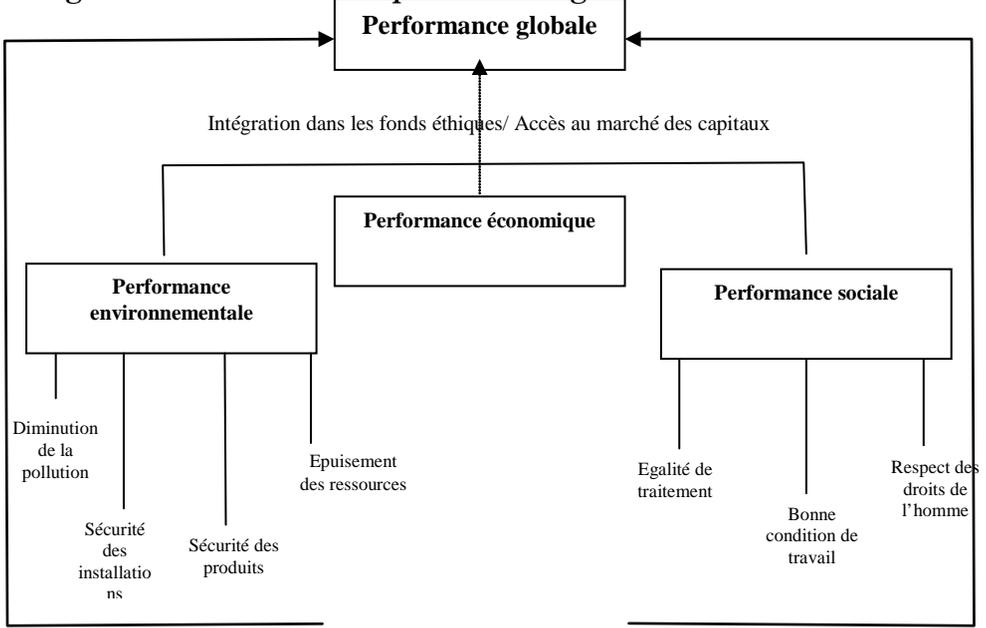
³ Confédération Générale des Entreprises du Maroc.

⁴ « L'engagement sociétal désigne l'ensemble des visions, des objectifs et des processus par lesquels une organisation entend agir en faveur de la préservation et de la promotion des intérêts des communautés humaines sur ses territoires d'implantation ou des intérêts de la société en général. »

⁵ A titre d'exemple selon le PNUD (2008 : p 2) « *Entreprendre avec les populations pauvres leur permet de prendre pied sur le marché, étape critique du chemin qui les sortira de la pauvreté. Pour les entrepreneurs et les sociétés, c'est un moteur d'innovation qui crée des marchés et de nouveaux espaces de croissance. Les modèles entrepreneuriaux au bénéfice de tous permettent à la fois de produire et de récolter les bénéfices du développement humain.* »

notamment à la réduction des coûts, l'amélioration de son image auprès du consommateur et la motivation des employés.

Figure n° 1 : Processus de performance globale



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image/ Gain de parts de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- ♣ Diminution de probabilité d'occurrence d'évènements spectaculaires (grèves, boycotts)
- ♣ Augmentation de la motivation des employés
- ♣ Facilité de recrutement de cadres

Source : Reynaud (2003)

La vision de segmentation par type de performance sus-indiquée est également partagée par le Triple Bottom Line Reporting « TBL »¹ et la Global Reporting Initiative « GRI »².

¹ La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan), défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Elkington (1997). Cela signifie que le bilan d'une entreprise devrait refléter in fine ses résultats ses plus-values économique (*profit*), sociale (*people*) et environnementale (*planet*). Cependant, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties compilées (économique, social, environnemental).

² Pour la Global Reporting Initiative (GRI), Créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), les indicateurs de performance sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques

Précisons que des problèmes surgissent quand il s'agit de mesurer la performance globale de l'entreprise et donc d'appréhender la RSE. En premier lieu, la fixation de standards, leur mesure et évaluation restent des défis majeurs à surmonter¹ à cause des besoins différenciés des parties prenantes. En second lieu, les techniques de mesure manquent une notion d'intégration, qui est très importante, selon Dubigeon (2002), car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et son bilan global. Enfin, force est de constater, que les mesures retenues pour évaluer la performance dans l'entreprise sont souvent d'origine financière (Glaister et Buckley, 1999) ou subordonnées au financier (exemple : Balanced Scorecard « BSC »)² et que la RSE, sur le plan management est « un processus visant au développement durable, où il n'existe pas d'objectif préétabli, mais une perspective de progrès devant être renouvelée et vérifiée... » (Doucin, 2008 : p 14).

Le passage en revue des approches précédentes fait apparaître une idée centrale, à savoir : la subordination des objectifs de la RSE à ceux du développement durable. Ce dernier dépend lui-même des exigences contextuelles du territoire étudié. Ceci dit, dans un souci de mieux approcher la réalité étudiée, la délimitation des dimensions et critères de RSE à retenir en définitive au Maroc revient à examiner ses exigences en DD.

mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non. Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère.

¹ A titre d'exemple pour construire un bilan sociétal (CJDES, 2008), il faudra répondre à quatre cent cinquante questions, puis grâce à un croisement matriciel elles sont rassemblées en 9 grands domaines et sous-domaines et confrontées à quinze critères. Chaque question, au croisement d'un sous-domaine et d'un critère, peut être renseignée par un indicateur, chiffré ou pas (CJDES-COESPAR, 2005). CJDES : Centre des Jeunes Dirigeants et Acteurs de l'Economie Sociale ; CODESPAR : Conseil de Développement du Pays de Rennes

² Le Balanced Scorecard, ou tableau de bord prospectif, né au début des années 90 aux Etats-Unis, est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel (Kaplan et Norton, 2001). Cependant, on lui reproche de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier (satisfaction des actionnaires). www.management.free.fr/AFC/p154.doc (Consulté le 01 mai 2007).

3. Exigences du DD au Maroc

En fait, le Maroc étant un pays en voie de développement, cela signifierait que les défis du DD à surmonter sont multiples (croissance économique soutenue, limitation de la pauvreté, généralisation de l'éducation, etc.). Nous focalisons notre intérêt sur cinq domaines prioritaires en relation avec la RSE qui nécessitent une implication directe des entreprises pour les raisons exposées ci-après.

En premier lieu, la Création d'emplois et employabilité. Depuis les années 1980, la question d'emploi est posée avec acuité. En volume, s'est plus d'un million de la population active en 2006 qui est en chômage dont environ 25% des chômeurs diplômés supérieurs¹ (HCP, 2008). Certes le gel du recrutement dans la fonction publique à sa par de responsabilité, mais le secteur privé est également incapable d'absorber le flux annuel des demandeurs d'emploi (Saâdi, 2006). A ceci s'ajoute l'inactivité des entreprises (69581 entreprises sans déclaration en 2006 ; CNSS, 2007) ou leur fermeture (4595 fermetures entre 1994-2004 avec 90586 employés licenciés ; Direction de l'Emploi, 2008).

Secondement, la participation des entreprises à la compétitivité. En 2006, le Maroc a été classé en zone rouge à cause de la détérioration de sa balance commerciale de plus de 1% du PIB (Helbling et al, 2008). En particulier, le taux de couverture des biens vis-à-vis des pays avec lesquels le Maroc a signé des ALE (UE, pays arabes, USA, Turquie, etc.) a diminué de manière considérable (Office des Changes, 2008), ce qui pose le problème de l'offre exportable voire même le problème de garder sa part de marché local.

Troisièmement, l'économie et traitement de l'eau. Constat : la baisse d'une année à autre du potentiel hydraulique mobilisable ce qui place le Maroc dans la frange des pays à « stress hydrique » (Bzioui, 2004). Déjà les disponibilités en eau par habitant (m³) ont diminué de 28% entre 1990 et 2003 et ce sont les principaux centres urbains et industriels qui souffrent le plus (Laouina, 2006 ; Agoumi et Debbarh, 2006). Les projections à l'horizon 2025 ne sont guère rassurantes, puisqu'il est prévu que le déficit s'accroîtra

¹ 2/3 de des chômeurs diplômés été sans emploi pour une durée dépassant un an à la date de l'enquête.

sous l'effet de la forte demande en eau des ménages et des secteurs de l'industrie et de la production d'électricité.

Quatrièmement, l'économie des énergies. Compte tenue de la forte dépendance énergétique du Maroc vis-à-vis de l'extérieur et des renouvellements que connaît l'appareil national de production d'énergie¹, il demeure primordial que les entreprises, surtout les industries énergivores, (centrales thermiques, cimenteries et sucreries, chimie), participent à l'effort d'économie d'énergie.

En dernier lieu, la protection de l'environnement. Selon la stratégie nationale pour la protection de l'environnement et le développement durable, le coût de dégradation de l'environnement² est estimé à 8,2% PIB. Bien que les déchets industriels solides ne soient pas censés représenter des volumes considérables (environ 975.000 tonnes par an dont 120.000 tonnes/an de déchets dangereux), l'absence quasi totale d'un traitement de ces déchets, présente de graves conséquences pour le milieu récepteur (pollution de l'atmosphère, pollution chimique et biologique des ressources, contamination des sols et des eaux) (Secrétariat d'Etat chargé de l'Environnement, 2003).

A partir des constats tirés plus haut nous synthétisons les principales mesures de la RSE à mettre en œuvre par les entreprises au Maroc dans le tableau n° 1 ci-dessous.

¹ A titre d'exemple : la raffinerie de Sidi Kacem fermera ses portes en 2009, les projets dans le cycle combiné de Tahaddart-1 et du thermo-solaire de Aïn Beni Mtar d'électricité sont en cours de réalisation.

² Englobe le manque à gagner en organisant les activités de recyclage des déchets et le manque à gagner pour cause de maladies ou décès prématurés parmi la population dus à la contamination des eaux.

Tableau n° 1 : Principales mesures de RSE en relation aux exigences de DD au Maroc

Domaine	Principales mesures de RSE
Création d'emplois et employabilité	Création et préservation des emplois ; Lutte contre l'emploi précaire ¹ via le respect du code du travail ; Employabilité.
Participation à la compétitivité	Obligation de mise à niveau ; Exigence de rehausser le niveau de compétitivité.
Economie et traitement de l'eau	Lutte contre les gaspillages ; Rationalisation de l'usage de l'eau ; Traitement et recyclage des eaux.
Economie des énergies	Rationalisation de l'utilisation de l'énergie ; Utilisation des énergies renouvelables (éoliens, solaires, etc.) ; Utilisation du gaz naturel et des biotechnologies ; Veille à la sûreté des installations énergétiques.
Protection de l'environnement	Economie des matières premières ; Protection de l'air ambiant ; Gestion des eaux usées et des déchets ; Réduction des bruits.

Source : Construction personnelle (2009)

Le tableau ci-dessus désigne les mesures de RSE à travers lesquelles les entreprises marocaines peuvent épauler les pouvoirs publics. Cela ne signifie aucunement qu'elles sont censées se substituer à l'action publique (COM, 2006).

Partant de la synthèse présentée plus haut de quelques apports théoriques et des principales exigences du développement durable au Maroc, nous retenons les éléments essentiels suivants utiles pour notre étude empirique :

Le soubassement essentiel de la RSE est constitué par les exigences des parties prenantes qui peuvent prendre une forme réglementaire ;

Le management de la RSE par les entreprises se développe en relation avec

¹ Déclaration partielle du salarié, salaires minorés, travail temporaire, violation de la législation sociale, etc.

son importance à leur performance globale ;

Les dimensions de la RSE sont multiples mais peuvent converger vers des grands domaines avec des spécificités contextuelles en ce qui concerne les mesures (critères).

4. Etude empirique : méthodologie, présentation et discussion des résultats

Avant de nous aventurer plus loin dans l'analyse des contours de l'étude empirique, une mise en garde s'impose. Notre communication ne prétend pas, évaluer l'impact réel interne et externe des pratiques déclarées de RSE de chacune des entreprises étudiées. Néanmoins, elle permet de relever un certain nombre d'indices précieux sur l'existence de la démarche RSE dans chacune de ces entreprises sans pour autant pouvoir en évaluer l'application réelle dans leur pratique interne.

4.1. Termes de l'étude empirique

Notre étude empirique, à caractère exploratoire, a porté sur les 12 entreprises chimiques et para-chimiques¹ cotées à la BVC (Cf. tableau 2 ci-après).

Tableau n° 2 : entreprises chimiques et para-chimiques cotées à la BVC

Raison Sociale	Groupe	Secteur d'Activité	Date de constitution	Date d'introduction	Capital Social MAD
Ciments du Maroc	Italcementi Group	BTP	01 janv. 1951	24 juin 1969	721 800 200,00
Holcim	Holcim LTD	BTP	01 janv. 1976	21 déc. 1993	421 000 000,00
Lafarge	Lafarge	BTP	01 janv. 1981	19 févr. 1997	1 746 911 300,00
SCE ²	---	Chimie	13 août 1946	20 févr. 1950	61 644 800,00
Maghreb Oxygène	Akwagroup	Chimie	01 janv. 1977	17 juin 1999	81 250 000,00
Colorado	---	Chimie	01 janv.	27 oct. 2006	90 000 000,00

¹ Les entreprises en question appartiennent à différentes branches d'activité mais elles sont regroupées par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies dans le grand secteur d'industrie de transformation chimique et para-chimique.

² Société Chérifienne d'Engrais et de Produits Chimiques SA.

			1957		
SNEP ¹	Ynna Holding	Chimie	01 nov. 1973	07 nov. 2007	240 000 000,00
Sothema	---	pharmaceutique	26 janv. 1976	21 févr. 2005	120 000 000,00
Promopharm SA ²	Promopharm	pharmaceutique	28 août 1947	15 juin 2007	100 000 000,00
Samir	Corral	Pétrole & Gaz	01 janv. 1959	19 mars 1996	1 189 966 500,00
Afriquia Gaz	Akwagroup	Pétrole & Gaz	01 janv. 1992	03 mai 1999	343 750 000,00
Papelera de Tetuan	CDG Développement	Sylviculture & Papiers	01 janv. 1948	28 juil. 1998	101 937 500,00

Source : BVC (2008)³

Le tableau ci-dessus retrace les principales informations générales de la population étudiée. Ainsi, 5 sous-secteurs sont représentés et toutes les entreprises ont plus de 15 ans d'existence. En outre, 2/3 de ces entreprises sont cotées en bourse pour une durée dépassant les 5 ans.

L'intérêt de l'étude de la RSE dans ces entreprises s'explique au moins par trois raisons: la nature polluante de leur activité, notre présomption que ce type d'entreprise est le plus disposé à mettre en œuvre une démarche RSE et les résultats de l'enquête du Pacte Mondial au Maroc (2007) qui ont révélé que les entreprises qui mènent des activités de RSE⁴ sont pour la majorité issue du secteur manufacturier et celui des services.

Au départ, nous avons opté à une méthodologie d'enquête par questionnaire. Ce dernier a été construit grâce à la confrontation des approches conceptuelles (cf. section 2) et la prise en compte des exigences concrètes du DD au Maroc (Cf. tableau 1). L'administration du questionnaire s'est faite par voie électronique à plusieurs reprises sur une durée de 45 jours (juillet-Août 2008). Cependant, une seule entreprise a répondu à notre questionnaire. Pour remédier à cette situation nous avons transformé le questionnaire en grille d'analyse (Cf. annexe 1) dans laquelle nous avons reproduit les préoccupations de l'étude empirique en 3

¹ Société Nationale d'Electrolyse et de Pétrochimie.

² Société de Promotion Pharmaceutique du Maghreb.

³ <http://www.casablanca-bourse.com> (consulté en août 2008).

⁴ 55,4% des 92 entreprises de l'échantillon observé dans cette enquête ont déclaré mener des activités de RSE.

rubriques :

La perception de la RSE (définition retenue et dimensions de RSE privilégiées);

La gouvernance de la RSE (existence de stratégie, instruments utilisés, existence d'organes RSE, audit indépendant, diffusion des informations et budget alloué) ;

Les pratiques déclarées de la RSE (regroupé dans 4 dimensions composée chacune de critères adaptés au contexte marocain et à la nature des entreprises étudiées¹). Notons que nous nous sommes intéressés plus aux volets social et environnemental, car les entreprises observées affichaient au moment de l'étude des bonnes performances économiques (Cf. états financiers 2007 des entreprises étudiées²).

Après la collecte pour chacune des entreprises des rapports annuels d'activité, des notes d'information et/ou des données disponibles sur les sites Internet officiels des entreprises observées³ ou sur le site de la BVC, nous avons traité les données recueillies en deux phases : le dépouillement et le classement des informations en relation avec l'objet de notre étude ; puis, le renseignement de la grille d'analyse (Cf. annexe 1). Dans le paragraphe qui suit nous présentons les résultats obtenus après le traitement des données de la grille sur Excel.

4.2. Présentation et discussion des résultats de l'étude

Il ressort de l'analyse des données recueillies que toutes les entreprises se considèrent socialement responsables et mènent des actions au moins dans l'une des dimensions de la RSE. Ceci corrobore notre supposition initiale que les entreprises cotées en bourse sont plus enclin de se préoccuper des enjeux sociaux et environnementaux. Seulement, les entreprises observées ont-elles la même perception de la RSE ? Comment elles gèrent leur RSE ? Et quelles sont les pratiques privilégiées ?

¹ A titre d'exemple dans l'axe droits de l'Homme nous n'avons pas intégré l'emploi des enfants car les entreprises sont structurées et de taille importante. D'autres critères difficilement identifiables ont été éliminés : égalité des chances (race, sexe, âge, invalidité), équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (ex. temps de travail flexible), etc.

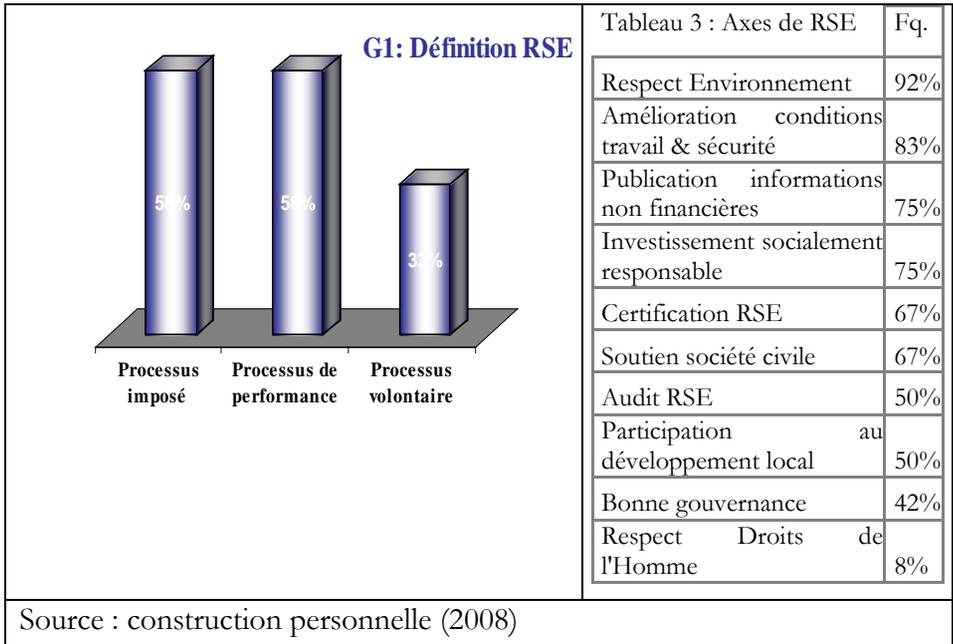
² <http://www.casablanca-bourse.com> (consulté en Août 2008).

³ Les sites Internet de Promopharm et Samir ne sont pas opérationnels. Maroc Oxygène ne dispose pas de site dédié.

4.2.1. Perception de la RSE

La perception de la RSE a été approchée à travers la définition et les axes retenues par les entreprises de la population étudiée. Sur le plan de la définition, une seule entreprise « Samir » dispose d'une définition formelle de la RSE. Pour les autres entreprises elles formalisent leur engagement responsable à travers des valeurs contenues dans des chartes ou des référentiels de bonne conduite. Ces documents sont la plupart du temps inspirés des valeurs des groupes d'appartenance (Cf. tableau 2 ci-haut).

Concernant les raisons d'adoption d'un comportement socialement responsable, le graphique 1 ci-dessous montre que 3 entreprises sur 5 adhèrent à la RSE pour des raisons réglementaires, la même proportion considère que cet engagement permet l'amélioration de la performance (création de la richesse). Ce résultat rejoint l'idée selon laquelle la RSE requiert en premier lieu le respect des normes réglementaires, avant de déborder sur des objectifs volontaires. 33% des entreprises observées a opté volontairement à la RSE, l'une d'elles, la « SNEP », ajoute également l'argument de la performance.



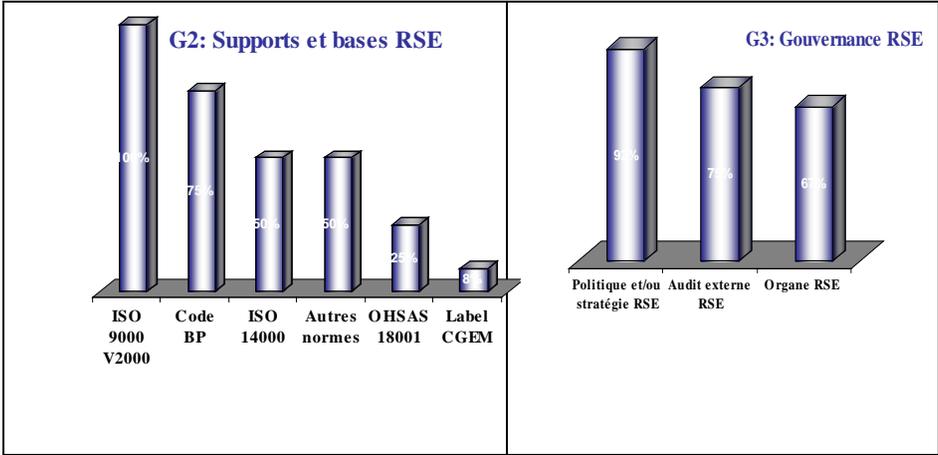
Il apparaît donc que la RSE quelque soit son fondement imprègne la conduite des dirigeants en question. Ceci étant, les axes de la RSE ne reçoivent pas le même intérêt. La classification par ordre décroissant des 10 axes que nous

avons retenu (Cf. tableau 3) montre que le respect de l'environnement vient en tête ce qui peut être jugé normal en raison des risques environnementaux que pose l'activité chimique et para-chimique. En second lieu, viennent l'amélioration des conditions de travail et la sécurité, avec une fréquence de 83%, ceci est étroitement lié aux risques des différents corps de métiers dans ce genre d'industrie. 3/4 des entreprises sont pour la transparence des informations non financières et plaident pour l'investissement socialement responsable.

Les dimensions précitées ressaisissent la vocation citoyenne de la majorité des entreprises de la population étudiée. Ceci dit, les questions nouvellement intégrées par la logique de développement durable (bonne gouvernance, audit RSE, participation au développement local et le respect des droits de l'Homme) semblent encore moins perçues par la moitié des entreprises pour les trois premiers thèmes et par la quasi-totalité en ce qui concerne les droits de l'Homme, seule Lafarge constitue l'exception et communique à ce sujet.

4.2.2. Gouvernance de la RSE

En pratique, la gouvernance de la RSE passe, selon la CIDD (2006), par au moins six instruments: codes de conduite, normes de management, rapportage, audit social, labels et investissement socialement responsable.



Source : construction personnelle (2008)

L'expression sans équivoque d'une démarche RSE est l'adoption des normes internationales (ISO 9000 version 2000, ISO 14001, référentiel HACCP, ISO 22000, SA 8000, etc.) ou nationales (Normes Systèmes de

Management des Aspects Sociaux «NM 00.5.600 » et Systèmes de Management de Santé et de Sécurité au Travail «NM 00.5.800 », etc.) (Nejjar, 2005). D'après les données du graphique 2 ci-dessus, les entreprises observées sont conscientes de cette donne. Un intérêt particulier est donné à la certification par la norme de management d'organisation ISO 9000 suivi des référentiels de bonnes pratiques. Le respect de l'environnement qui constitue la priorité du DD pour 92% des entreprises n'a conduit à la certification ISO 14000 que chez la moitié de la population étudiée. Certaines entreprises recourent à des normes moins connues : les 3 cimentiers ont le label produit «NM 10.1.004 », Afriquia Gaz a obtenu la certification ASTM¹ et les 2 entreprises pharmaceutiques ont la certification internationale BPF².

Par ailleurs, l'importance donnée à la sécurité au travail est loin de faire l'objet de certification dans 75% de la population. Trois entreprises seulement ont la certification selon le référentiel de santé et de sécurité au travail OHSAS 18001 (Lafarge, Colorado et la SNEP) et une seule a obtenu le label RSE de la CGEM (Lafarge). En outre, aucune des entreprises observées n'a adhéré au «pacte mondial » ou a demandé la certification des aspects sociaux ou de santé et sécurité de travail selon les normes marocaines. Bref, la priorité est donnée aux normes les plus connues par le consommateur.

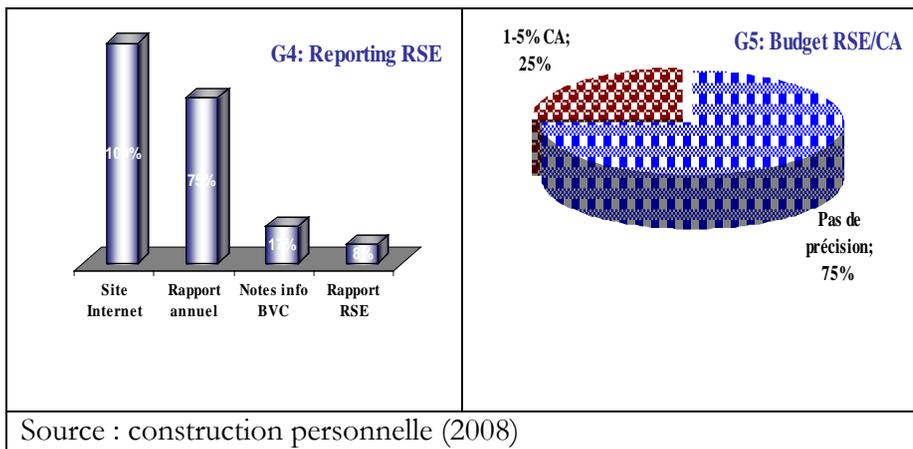
Sur un autre registre, toutes les entreprises sauf une ont des politiques et/ou stratégies dans au moins un domaine de RSE. 75% parmi elles déclarent se soumettre à des audits externes et 2/3 ont une structure qui supervise la mise en œuvre de la politique RSE (Cf. graphique 3). Généralement, ces structures sont des départements, services ou comités de sécurité et/ou environnement. Pour les entreprises n'ayant pas d'entité dédiée RSE la supervision se fait par les départements qualité et ressources humaines. Ce qui est de l'audit il se fait en interne ou par les départements ministériels de tutelle sans recours aux agences de notation de la RSE. Seule «Lafarge » se distingue par une direction des relations publiques et développement durable et la soumission à un audit international «Vigéo » qui lui a attribué en 2006 : 2+ en droits humains et relations clients fournisseurs, 3+ en ressources humaines et environnement, 3

¹ American Standard for Testing and Materials.

² Certificat Bonnes Pratiques de Fabrication appliqué au secteur pharmaceutique.

pour l'engagement sociétal et le gouvernement d'entreprise).

Le reporting social et environnemental constitue le parallèle de la politique et de l'audit RSE. Dans ce domaine toutes les entreprises ont une communication externe en ligne avec des différences quant au support choisi (Cf. graphique 4 ci-après) : 3/4 introduisent les informations RSE dans leurs rapports annuels, 2 entreprises le font dans les notes d'information de la BVC et une seule entreprise « Holcim » a publié un rapport environnemental sur son activité ciments.



Cependant, les informations publiées consacrées à l'environnement ou au développement durable, en réponse généralement à la demande du marché financier, ne renferment aucune précision sur les budgets alloués aux actions de RSE sauf pour 3 entreprises (Lafarge, SNEP, Samir).

4.2.3. Pratiques déclarées de la RSE

Comme nous avons précisé dans les termes de l'étude, les pratiques déclarées de la RSE sont classées dans 4 dimensions : environnement, social, marché et communauté.

Pour la première dimension (Cf. tableau 4), les pratiques déclarées sont en phase avec les préoccupations de protection de l'environnement affichées dans la perception. Les trois pratiques dominantes (recyclage des déchets, utilisation des écotecnologies et des technologies propres et la prévention de la pollution) semblent l'être par respect de la réglementation puisque se sont les cimentiers, les entreprises pharmaceutiques et la société de raffinage qui ont mis en place des stations d'épuration des eaux, des filtres de dépoussiérage et de

limitation des émissions de gaz, des incinérateurs, etc.

Tableau 4 : Pratiques déclarées de réduction de l'impact environnemental

	Fq.
Réduction et recyclage des déchets solides et liquides	92%
Utilisation des écotecnologies et des technologies propres	83%
Prévention de la pollution (par ex., de l'atmosphère et l'eau, bruit)	75%
Economie des matières premières, de l'énergie et de l'eau	67%
Utilisation des énergies renouvelables	25%
Recyclabilité des produits	25%
Inclusion des clauses de sécurité et d'hygiène dans les achats	17%
Source : construction personnelle (2008)	

Le véritable engagement sociétal volontaire semble l'être pour les quatre derniers critères du tableau 3, à ce niveau deux tiers des entreprises fournissent des efforts en matière d'économie des ressources via l'approvisionnement en déchets valorisables (exp : briques réfractaires chez les cimentiers), la réduction de la consommation de l'énergie produite à partir des ressources fossiles par l'utilisation de combustibles de substitution (exp : pneus déchiquetés) ou de nouvelles techniques (exp : précalcination) et l'utilisation de technologies de pointe à faible consommation d'eau. Une entreprise sur 4 recourt aux énergies renouvelables (parcs éoliens dans les sites de Ciments du Maroc, Lafarge, Samir). 2 entreprises seulement imposent formellement à leurs fournisseurs des clauses de sécurité et d'hygiène.

La seconde dimension, à savoir l'engagement social (Cf. tableau 5), est dominée par la formation afin d'accroître les compétences des collaborateurs et la sécurité/santé pour éviter les accidents et les maladies professionnelles. Par ailleurs, 67% des entreprises observées contribuent à l'effort national d'emploi, seules Papelera de Tetuan et Lafarge ont procédé au dégraissage (50% du personnel pour la première et 236 personnes pour la seconde avec un plan d'aide à la création de micro-activités). 3 entreprises sur 5 font bénéficier leurs employés d'œuvres sociales, exp : aides pour l'acquisition de logement (SNEP, Ciments du Maroc, etc.).

Tableau 5 : Pratiques déclarées « conditions de travail et droits de l'Homme »

	Fq.
Développement compétences & employabilité	100%
Sécurité, hygiène et sanitaire	100%
Recrutement du personnel	67%
Déclaration aux régimes de sécurité et de prévoyance sociale	67%
Initiation aux valeurs et règles de conduite	67%
Œuvres sociales pour les travailleurs	58%
Représentation et liberté syndicale	42%
Participation des salariés aux décisions stratégiques	8%
Source : construction personnelle (2008)	

Toutefois, les entreprises étudiées communiquent moins en ce qui concerne la représentation des employés, la liberté syndicale et la participation des salariés aux décisions stratégiques. En d'autres termes, les entreprises œuvrent plus dans les aspects sociaux qui sont susceptibles d'accroître l'efficacité économique.

Pour les pratiques éthiques dans le marché, l'information se fait rare (Cf. tableau 6), au point que la fréquence la plus élevée est de 25%, soit une entreprise sur 4 qui mène des enquêtes de satisfaction des clients et paie à temps les fournisseurs. Ceci ne signifie pas l'absence de ses pratiques (soit elles considérées hors du champ de la RSE ou les entreprises évitent de communiquer à ce sujet surtout quant il s'agit de concurrence déloyale ou la corruption).

Tableau 6 : Pratiques déclarées relatives au marché

	Fq.
Paieement ponctuellement des factures	25%
Enquête satisfaction clients	25%
Etiquetage produits	17%
Exigence de vos fournisseurs de respecter les normes RSE	17%
Sensibilisation et fidélisation des consommateurs	17%
honnêteté et qualité contrats, transactions et publicités	8%
Consigne et règlement des réclamations des parties prenantes	8%
Octroi de cadeaux et pots de vin pour avoir des avantages	0%
Source : construction personnelle (2008)	

S'agissant des relations avec la société civile (Cf. tableau 7), beaucoup d'entreprises entretiennent des relations avec celle-ci. Ceci étant, ces relations sont essentiellement tournées vers des activités non liées à celles de l'entreprise (dons, sponsoring, appui aux manifestations), autrement dit, elles sont peu tournées sur l'entreprise mais renforcent sa vocation citoyenne (reboisement, réhabilitation de parcs, création d'espaces verts, plages propres, équipements d'écoliers, construction de maisons SOS, etc.).

Tableau 7 : Pratiques déclarées relatives à la communauté	Fq.
Participation ou soutien de rencontres ou manifestations	67%
Dons, sponsoring, et soutien à la communauté	58%
Services à la communauté	25%
Dialogue avec la communauté	17%
Encouragement salariés participation communauté	8%
Source : construction personnelle (2008)	

Une minorité assez forte (3 entreprises), n'a aucune relation avec la société civile ou ne communique pas à ce sujet. Les services à la communauté (stages) se font rares, il en va de même pour l'ouverture du dialogue avec les riverains des entreprises et l'encouragement des salariés à participer aux activités de la communauté.

5. Conclusion

En examinant le cas des entreprises chimiques et par-chimiques cotées à la BVC en matière de la RSE nous avons voulu approché la perception et les comportements dans ce domaine pour des entreprises à l'avant-garde et tenues d'être transparentes. Deux résultats majeurs émergent de notre étude empirique :

Les entreprises étudiées ont, semble-t-il, une conception qui s'inscrit pour une très forte majorité dans une démarche de RSE lié à la réglementation mais également inspirée des exigences prioritaires de développement durable du pays ;

Les entreprises étudiées sont plus sensibles aux dimensions environnementale (contrainte réglementaire, pression de la société,

changement de valeurs) et sociale (salariés). La communication est moindre concernant les autres dimensions (bonne gouvernance, droits de l'Homme, éthique marché et services à la communauté).

Ces résultats montrent que la réglementation et la normalisation constituent le moteur d'intégration de la RSE dans les entreprises de la population observée. Ces dernières focalisent leurs actions responsables sur les dimensions ayant un impact économique sur leur performance économique de court/moyen terme ou qui entrent dans le cadre d'un « marketing social ». Encore faut-il rappeler que la RSE ne se décrète pas et ne se réduit pas à de simples actions, qui consistent à se doter de divers codes de conduite, normes, etc. Elle est davantage axée sur l'amélioration effective des pratiques envers les parties prenantes sans détourner l'entreprise de sa mission initiale.

Annexe 1 : Grille d'analyse renseignée (*)

I. PERCEPTION DE LA RSE

1. Définition de la RSE retenue par l'entreprise

Processus imposé par l'ensemble d'obligations légales et/ou par le marché pour la prise en compte des exigences du DD	7
Processus volontaire de prise en compte des exigences du DD et de collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise	4
Processus d'amélioration de la performance par la prise en compte des exigences du DD	7
Autre	0

2. Adhésion aux dimensions de RSE suivants :

Thèmes RSE	ND ¹	Oui	Prévue
Publication d'informations non financières	3	9	
Respect des droits de l'homme	11	1	
Respect de l'environnement	1	11	
Amélioration des conditions de travail et sécurité	2	10	
Pratiques de bonne gouvernance	7	5	

¹ Information non disponible

Audit social et/ou environnemental	6	6	
Certification sociale et/ou environnementale	4	8	
Investissement socialement responsable	3	9	
Soutien des institutions de société civile	4	8	
Participation au développement local	6	6	

II. GOUVERNANCE RSE

3. Adoption d'une politique et/ou d'une stratégie de RSE

Oui	11	Non		Prévue	
-----	----	-----	--	--------	--

4. Existence des instruments de la RSE suivants

	ND	Oui	Prévue
Principes et lignes directrices			
Norme ISO 9000 version 2000	0	12	
Norme ISO 14000	6	6	
Norme Social Accountability 8000 « SA 8000 »	12	0	
Norme OHSAS 18001	9	3	
Norme SMAS « NM 00.5.600 »	12	0	
Normes MSST « NM 00.5.800 »	12	0	
Autres normes	6	6	
Label RSE-CGEM	11	1	
Code des bonnes pratiques ou de conduite	3	9	
Adhésion au Pacte Mondial	12	0	

5. Existence d'une entité organisationnelle en charge de la RSE ?

Non		Oui	8	Précisez
-----	--	-----	---	----------	-------

6. Soumission de la RSE au contrôle d'un organe externe indépendant ou plusieurs

Non		Oui	9	Précisez
-----	--	-----	---	----------	-------

7. Diffusion des informations en rapport avec la RSE

Aucune	
Intégration au rapport d'activité annuel	9
Rapport social et/ou environnemental	1
Diffusion sur site internet	12
Autres : les notes d'information de la BVC	2

8. Budget dédié à la RSE par rapport au chiffre d'affaires

Moins de 1%		De 1 à 3 5%		Plus de 5%		Pas de précision	9
-------------	--	----------------	--	------------	--	------------------	---

III. PRATIQUES DECLAREES DE RSE

9. Pratiques de réduction de l'impact environnemental

	N D	Ou i	Prév ue
Utilisation des écotechnologies et des technologies propres	2	10	
Economie des matières premières, de l'énergie et de l'eau	4	8	
Réduction et recyclage des déchets solides et liquides	1	11	
Prévention de la pollution (par ex., de l'atmosphère et l'eau, bruit)	3	9	
Utilisation des énergies renouvelables	9	3	
Recyclabilité des produits	9	3	
Inclusion des clauses de sécurité et d'hygiène dans les achats	10	2	

10. Pratiques relatives aux conditions de travail et droits de l'homme

	ND	Oui	Prévue
Recrutement du personnel	4	8	
Développement des compétences et de l'employabilité (ex. formation)	0	12	
Œuvres sociales ou des activités à caractère social pour les travailleurs	5	7	
Représentation des travailleurs au sein de l'entreprise et liberté syndicale	7	5	
Déclaration de tous les salariés aux régimes de	4	8	

sécurité et de prévoyance sociale			
Participation des salariés aux décisions stratégiques (ex. restructuration)	11	1	
Mesures de sécurité, services sanitaires, et protection contre les accidents de travail	0	12	
Initiation des salariés à l'importance des valeurs et des règles de conduite	4	8	

11. Pratiques relatives au marché

	ND	Oui	Prévue
Assurance de l'honnêteté et la qualité dans tous les contrats, transactions et publicités	11	1	
Etiquetage clairs et précis sur les produits, y compris pour le service après-vente	10	2	
Païement ponctuellement des factures des fournisseurs	9	3	
Exigence de vos fournisseurs de respecter les normes sociales et environnementales	10	2	
Octroi de cadeaux et pots de vin pour avoir des avantages	12	0	
Sensibilisation et fidélisation des consommateurs	2	2	
Consigne et règlement des réclamations des parties prenantes	1	1	
Enquête satisfaction clients	3	3	

12. Pratiques relatives à la communauté

	ND	Oui	Prévue
Services à la communauté locale (ex. stages, expérience professionnelle aux jeunes)	9	3	
Dialogue sur les questions problématiques de votre entreprise avec la communauté locale	10	2	
encouragement des salariés à participer à des activités de la communauté locale	11	1	
Dons de bienfaisance, sponsoring, donations et soutien aux activités et aux projets de la communauté locale	5	7	
Participation ou soutien aux rencontres, manifestations scientifiques, culturelles et/ou sportives	4	8	

(*) Nombre d'observations, exception pour la question 1 où il s'agit du nombre de citations. Rappelons ici que le nombre d'observations est de 12

entreprises.

Bibliographie

AFNOR (2003), SD 21000 – Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, fascicule de documentation FD X 30-021.

Afriquia Gaz (2005), Note d'information d'émission d'obligations, 7 au 9 septembre, BVC, Casablanca.

Agoumi A. et Debbarh A. (2006), « Ressources en eau et bassins versants du Maroc : 50 ans de développement (1955-2005) », GT8-1, pp13-62.

Association Professionnelle des Cimentiers (2005), Rapport APC 2005, Publications APC 2005.

Breuil F. et Brun E. (2007), Responsabilité sociétale : terminologie en français de la R.S. pour le développement durable, Les publications de l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie IEPF, Collection points de repère, Canada.

Brodhag C. (2006), Responsabilité sociétale et développement durable, Session de formation 9 mai 2006, Représentation permanente de l'Organisation Internationale de la Francophonie auprès des Nations Unies.

Bzioui M. (2004), Rapport national 2004 sur les ressources en eau au Maroc, UN WATER-AFRICA.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.

Cazal D. (2005), « RSE et parties prenantes : fondements conceptuels? », in Actes de la 7^e Université de printemps de l'audit social, Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, Marrakech, Institut International de L'audit Social, Maroc 5, 6 & 7 mai 2005, pp 233-241.

Cazal D. et Dietrich A. (2005), « RSE : parties prenantes et partis pris », in Actes de la 7^e Université de printemps de l'audit social, Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, Marrakech, Institut International de L'audit Social, Maroc 5, 6 & 7 mai 2005, pp 243-

261.

CDG (NS), Rapport de responsabilité sociale 2005 Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion, Rabat.

Ciments du Maroc (2006), Rapport annuel 2005, Casablanca.

Ciments du Maroc (2007), Rapport annuel 2006 : voyage au cœur de Ciments du Maroc, Casablanca.

CJDES (2008), Guide du Bilan Sociétal PME : S'évaluer ensemble pour progresser ensemble, CJDES, Mai.

CJDES-COESPAR (2005), « Expérimentation du bilan sociétal dans 5 associations », in colloque CRES-COESPAR, apports de l'économie sociale et solidaire au développement : enjeux et pratiques de l'évaluation, Novembre, Rennes.

CNSS (2007), Rapport annuel 2006, Casablanca.

Colorado (2006) , Note d'information introduction en Bourse par cession de 30% du capital, CDG-Capital, Octobre, Casablanca.

Colorado (2008a), Présentation des résultats 2007 et perspectives de développement, 4 Avril, <http://www.colorado.ma>

Colorado (2008b), Présentation des résultats au premier Semestre 2008 à la BVC, 24 septembre, <http://www.colorado.ma>

COM (2001) 366 : Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Commission Européenne, Bruxelles, p 8. Dans www.management.free.fr/AFC/p154.doc (consulté le 19/05/2007)

COM (2006) 136 : Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises, Commission Européenne, Bruxelles.

Commission européenne (2004), Entrepreneuriat responsable : Exemples de bonnes pratiques mises en œuvre par des petites et moyennes entreprises européennes, Publications — Direction Générale Entreprises, Bruxelles.

Commission interdépartementale du développement durable (CIDDD) (2006), Cadre de référence la responsabilité sociétale des entreprises en Belgique, 29 MARS.

Direction de l'Emploi (2008), Evaluation des gains et des pertes d'emploi dans l'industrie, Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Rabat.

Direction des Études et des Prévisions Financières (2006), Les répercussions

de la hausse des cours pétroliers sur les économies internationale et nationale, Ministère des Finances et de la Privatisation, Janvier.

Doucin M. (2008), Interventions introductives et Conclusions du Séminaire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'espace francophone, 28 février au 1er mars 2008, Rabat.

Dubigeon O. (2002), Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?, Editions Village Mondial, Paris.

Frédérique D. Gond J-P. (2003), « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques & stratégies de recherche », Note LIRHE TOULOUSE n° 382, Juin.

Ganand A. et Mercier S. (2005), « les attentes des salariés en matière d'éthique organisationnelle », Peretti J-M. (Eds), Tous reconnus, Editions d'Organisation, Paris, p 249.

Glaister K. W. et Buckley P. J. (1999), "Performance relationships in UK international alliances", in Management International Review, Vol. 39, Issue 2, Second Quarter.

HCP (2008), Rapport sur l'emploi et le chômage, Rabat.

Helbling T., Mercer-Blackman V. et Cheng K. (2008), « Vague porteuse: l'envolée des prix des matières premières pourrait avoir des effets durables », Finances et Développement, n° 1, V 45, Mars, pp 10-15.

Herzenni A. (2008), Interventions introductives et Conclusions du Séminaire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'espace francophone, 28 février au 1er mars 2008, Rabat.

Holcim Maroc (NS), Holcim Maroc et la performance environnementale : rapport environnemental, Rabat.

Holcim Maroc (NS), Valorisation des déchets en cimenterie : une solution économique et écologique, Rabat.

Holcim (2007), Rapport annuel 2006 Holcim Maroc, Rabat.

Holcim (2008), Rapport annuel 2007 Holcim Maroc : Les hommes de Holcim Maroc, Rabat.

Kaplan R S et Norton D P (2001), comment utiliser le tableau de bord prospectif? Pour créer une organisation orientée stratégie, traduction du livre the strategy-focused organization, les Editions d'Organisation, Paris.

Lafarge Ciments Maroc (2007), Rapport d'activité 2006, Casablanca.

Lafarge Ciments Maroc (2008), Rapport annuel 2007, Casablanca.

Laouina A. (2006), Gestion durable des ressources naturelles et de la biodiversité au Maroc, Prospective «Maroc 2030», Haut Commissariat au Plan, Rabat.

Maroc Oxygène (2003), Rapport de gestion du conseil à l'assemblée 2002, Casablanca.

Maroc Oxygène (2005), Note d'information d'émission d'obligations, 13 et 14 septembre, BVC, Casablanca.

Nejjar (2005), « Les Normes au service de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : le cadre normatif », Séminaire Normes RSE dans l'espace francophone, 13-14-15 décembre, Marrakech.

Office des Changes (2008), Balance commerciale 2007 édition provisoire, Rabat.

Pacte Mondial au Maroc (2007), Eléments pour un état des lieux de la responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc, Projet «Développement durable grâce au Pacte Mondial », 17 janvier.

Papelera du Tetuan (2005), Note d'information augmentation capital, CDG-SafaBourse, Juillet, Casablanca.

Pesqueux Y. (2002), Organisations : modèles et représentations, PUF, collection Gestion, Paris.

PNUD (2008), Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes, Initiative entreprendre au bénéfice de tous, juillet, New York.

Promopharm (2007), Note d'information introduction en bourse par cession de 27,00% du capital, Juin, BMCE Capital, Casablanca.

Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

Saâdi M. S. (2006), « Secteur privé et développement humain au Maroc 1956 – 2005 », GT3-6, pp 381-417.

Samir (2005), Rapport annuel 2004, Mohammedia.

SCE (2006), Notice d'information relative au programme de rachat d'actions en vue de régulariser le marché, Crédit du Maroc Capital, Juin, Casablanca

SCE (2006), Rapport annuel 2005, Casablanca

Secrétariat d'Etat chargé de l'Environnement (2003), Secteur des déchets solides : situation actuelle & perspectives de développement, Direction de la Surveillance et de la Prévention des Risques, Janvier, Rabat.

SNEP (2008), Rapport d'activité 2007 : SNEP 365 jours de croissance, Casablanca.

Social Accountability International (2001), Responsabilité Sociale 8000 (Social Accountability 8000), SAI, New York.

Sothema (2007), Notice d'information relative au programme de rachat d'actions en vue de régulariser le marché, BMCE Capital, Casablanca.

Sothema (2008a), «La sécurité de l'environnement & l'environnement de la sécurité», Sothema News, n° 7, janvier, p 11.

Sothema (2008b), Notice d'information relative au programme de rachat d'actions en vue de régulariser le marché, BMCE Capital, Novembre, Casablanca.

« Le management environnemental des PME : Une lecture à travers l'engagement du dirigeant et son profil »

**Jouhaina Ben Boubaker Gherib,
Sandrine Berger-Douce**

Université la Manouba, Tunisie,
Université de Valenciennes, France

Résumé

Pilier du développement durable, le management environnemental fait l'objet de nombreux travaux académiques souvent consacrés aux grandes entreprises situées dans les pays développés (Boiral, 2007). Les travaux sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME) se multiplient cependant depuis quelques années dans le milieu francophone et posent l'hypothèse de l'influence des variables entrepreneuriales sur l'engagement environnemental de la PME. Les recherches comparatives internationales font toutefois encore défaut dans ces milieux. Cette communication a pour objet d'analyser l'engagement environnemental des PME dans deux contextes nationaux, à savoir la France et la Tunisie. Plus précisément, cette recherche explore le lien entre le profil du dirigeant et l'engagement environnemental de l'organisation. L'engagement environnemental est appréhendé selon trois dimensions : son intégration dans la stratégie de la PME ; le caractère volontariste de la démarche, et son degré de formalisation (Spence et al. 2007a). Des facteurs entrepreneuriaux aussi bien organisationnels que personnels sont explorés en se fondant sur la grille de lecture des profils d'entrepreneurs proposée par Daval et al. (2002).

L'approche méthodologique est qualitative et exploratoire (Hlady Rispal, 2002). Elle repose sur l'étude de 10 PME dans chacun des deux pays. Les données ont été collectées lors d'entretiens semi-directifs et traitées par analyse thématique, avant d'être soumises à une analyse comparative par les auteurs.

Les résultats montrent que l'engagement environnemental des PME et ses motivations sont influencés par l'histoire, les aptitudes et les besoins du dirigeant. L'analyse comparative présente des convergences et divergences

entre les deux contextes nationaux, en partie relatifs au contexte institutionnel et à la culture.

Mots clés

Dirigeant, Engagement environnemental, PME, Tunisie, France.

Introduction

Dans un contexte de mondialisation, de nombreux auteurs semblent s'accorder sur le fait que le développement durable (DD) correspond, pour la théorie économique à une sorte de « retour à la morale » et, pour l'entreprise, à la recherche d'un nouveau modèle de développement par la définition de nouvelles relations avec les parties prenantes (Lauriol 2004). Ainsi, la traduction managériale du DD, la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), est-elle au cœur des stratégies des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, Reynaud et al., 2006). Des auteurs comme Scholtens et Dam (2007) ou Westerman et al. (2007) ont montré que l'engagement dans une politique de développement durable ou de RSE était dépendant de la culture nationale. Cependant, la majorité des travaux de recherche (Bondy et al., 2004 ; Kaptein, 2004) ont porté sur les entreprises (souvent de grande taille) des pays industrialisés. Plus rarement, des chercheurs se sont intéressés aux pays émergents comme Melé et al. (2006) (Argentine, Brésil et Espagne). Les recherches comparatives francophones font paradoxalement encore défaut. Par ailleurs, le volet environnemental est largement considéré comme la porte d'entrée privilégiée des PME dans le DD. Aussi, ce travail exploratoire s'inscrit-il dans cette optique et propose une analyse comparative de l'engagement environnemental dans les PME françaises et tunisiennes afin d'esquisser une analyse des logiques d'action des dirigeants selon leur profil.

L'hypothèse de l'influence des variables entrepreneuriales sur l'engagement de la PME dans le DD a été avancée dans plusieurs travaux théoriques antérieurs (Kuhndt et al. 2004 ; Spence et al., 2007a). Même si certaines pratiques et certifications peuvent entraîner une dénaturation des PME (Torrès, 2003), les décisions au sein de ces entreprises demeurent souvent personnalisées traduisant les logiques d'actions des dirigeants. En nous positionnant dans le champ de recherche de l'entrepreneuriat, nous émettons ainsi l'hypothèse que l'engagement environnemental de la PME

traduit l'engagement personnel de son dirigeant et que son intensité dépend du profil de ce dernier. La question de recherche que nous posons concerne la nature du lien entre le type d'engagement environnemental du dirigeant de PME et son profil dans deux contextes entrepreneuriaux différents en nous inspirant de la grille de lecture des profils d'entrepreneurs établie par Daval et al. (2002).

Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique de l'étude (1) avant de préciser la méthodologie de recherche et nos terrains de recherche dans leurs contextes français et tunisiens (2). Enfin, nos résultats sont présentés analysés et discutés dans la troisième partie (3).

1 : Cadre théorique de l'étude

Notre travail repose sur une lecture de l'engagement environnemental des dirigeants de PME comme la voie d'entrée privilégiée dans une stratégie de DD (1.1). Cet engagement est appréhendé selon trois dimensions inspirées des travaux antérieurs de Spence et al., 2007 a) (intégration, volontarisme et formalisation) (1.2). L'étude de la relation entre le type d'engagement environnemental du dirigeant de la PME et les logiques d'action du dirigeant se fonde sur la grille de lecture des profils d'entrepreneurs proposée par Daval et al. (2002).

1.1 : Engagement environnemental, PME et mondialisation

L'engagement environnemental est l'un des trois piliers du développement durable. Ce thème est au cœur des préoccupations des managers et des chercheurs depuis quelques années, comme le démontre la pléthore de réflexions sur ce thème. Les mutations récentes du monde des affaires conduisent toutes les entreprises de taille et d'appartenance géographique différentes à se préoccuper du développement durable afin d'assurer leur pérennité. Ainsi, les PME qui représentent la majorité des entreprises du monde (99,8% des 20 millions d'entreprises de moins de 250 salariés dans l'Union Européenne) ont-elles légitimement un rôle actif à jouer.

Au fil des années, le management environnemental est devenu un enjeu stratégique majeur (Allenby, 1999 ; Boiral, 2007). Cependant, il demeure marginal et mal documenté dans le contexte des PME. Jusqu'au début des

années 2000, la majorité des PME dans les pays développés n'ont pas de management environnemental organisé (Madsen et Ulhoi, 1996 ; Spence et al., 1998). Depuis, cette réalité semble évoluer vers une prise de conscience accrue, fruit des campagnes de sensibilisation menées par les instances régionales, gouvernementales et supranationales comme la Commission Européenne, et surtout une intégration plus manifeste dans les pratiques managériales (OSEO, 2003 pour le cas français). En dépit de cette tendance, des difficultés persistent, notamment le manque de moyens des PME (Gunningham et al., 1997 ; Spence et al., 1998). En outre, le déficit chronique d'informations est souvent mis en évidence (Allenby, 1999 ; Clarck, 2000). Les démarches volontaires initiées par des PME rencontrent généralement peu de succès (Madsen et Ulhoi, 1996 pour le cas du Danemark) et sont peu populaires auprès des dirigeants de PME (Windatt, 1999). Ces dirigeants sont aussi présumés être peu motivés pour aller au-delà des obligations légales (Greening et Gray, 1994 ; Russo et Fouts, 1997). Les recherches portant sur l'appropriation du DD par les PME dans les pays du Sud sont par ailleurs très marginales et peu connues (Luetkenhorst, 2004). Même si des caractéristiques contextuelles communes peuvent apparaître entre ces pays, ils ne constituent aucunement un ensemble homogène en raison de niveaux de développement, de politiques publiques ainsi que de cultures entrepreneuriales différentes (Torrès, 2001). Nombre de ces contextes sont difficiles, rajoutant aux PME en plus du défi de la taille réduite de l'entreprise, celui du niveau de développement du pays et du faible niveau de vie des consommateurs locaux. En l'absence d'incitations institutionnelles, on constate un manque d'adhésion de la société aux valeurs de la RSE et ainsi, une limitation voire une absence d'adoption de pratiques environnementales dans les entreprises. A titre d'exemple, la coopération entre les entreprises libanaises et leurs parties prenantes reste très limitée et les actions des entreprises sont souvent cantonnées à du mécénat et de la philanthropie (Jamali et Mirshak, 2007). En étudiant la relation entre les variables sociales (croyances, valeurs, religiosité) et l'adoption d'un comportement pro environnement en Egypte, Rice (2006) montre le rôle essentiel joué par les valeurs individuelles véhiculées par l'Islam, pour promouvoir la cause environnementale au niveau du citoyen. Dans ces contextes, les principaux facteurs favorisant la RSE sont les

valeurs et croyances du dirigeant de l'entreprise, la recherche de la légitimité et l'appartenance à une multinationale engagée (Ben Boubaker et al. 2007).

1.2 : Une lecture en trois dimensions de l'engagement environnemental de la PME

En raison du caractère émergent et complexe de la problématique de l'appropriation du DD par les entreprises, des tensions, tant au niveau des finalités que des contenus du concept continuent à subsister (Lauriol, 2004). Cette faiblesse doctrinale et la difficulté d'opérationnalisation qui s'en suit, diminuent la rigueur des recherches menées en l'absence de fondements théoriques et de la spécification systématique des contenus des construits utilisés par les chercheurs (Déjean et Gond, 2002; Kolk et Mauser, 2002). Par conséquent, la notion d'engagement des PME est rarement attaquée de façon frontale et opérationnalisée par les recherches antérieures qui se focalisent souvent sur les facteurs explicatifs. Or, contrairement aux grandes entreprises qui médiatisent leurs engagements, les PME ont des pratiques plus discrètes et moins formalisées (Lapointe et Gendron, 2004 ; Berger-Douce, 2006). Certaines PME font du DD sans le savoir (CBSR, 2003). Ceci rend donc nécessaire la précision de la définition de l'engagement environnemental de l'entreprise à la PME (Spence et al. 2007 a).

En partant des typologies de comportements de la grande entreprise en matière de RSE et de la définition de cette dernière comme "l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les opérations quotidiennes de l'entreprise et dans l'interaction avec leurs parties prenantes, principalement sur une base volontaire" (CE, 2002, p.7), Spence et al. (2007a) retiennent une opérationnalisation multidimensionnelle du construit « engagement de la PME dans le DD ». Les trois dimensions du construit retenues sont : 1/ l'intégration des principes DD dans la stratégie de l'entreprise, 2/ le volontarisme de la démarche et 3/ la formalisation des pratiques. Ce construit permet aux chercheurs de rendre compte de l'aspect visible de l'engagement formel de l'entreprise tout en allant au-delà de cette formalisation pour en saisir la traduction concrète dans les pratiques de la PME. Deux recherches exploratoires (Spence et al., 2007 a, Ben Boubaker Gherib et al., 2007) permettent de retenir et de valider les indicateurs qualitatifs associés à chaque dimension sur une échelle à 3 points (faible,

moyen, élevé).

1.3 : Profil de dirigeant et engagement environnemental de la PME

Plusieurs facteurs sont avancés pour expliquer l'engagement environnemental de la PME puisant aussi bien dans la théorie de la contingence que la théorie entrepreneuriale.

Les aspects organisationnels et environnementaux retenus sont l'identité (taille, structure de propriété, secteur, localisation, capital social, contexte culturel, social et politique, âge, performances économiques), la structure (technologies, produits/marchés, organisation) et le personnel de l'entreprise (structure hiérarchique, distribution d'âge, structures sociales, niveau de qualification) (Gondran, 2001 ; Delchet, 2006 ; Spence et al., 2007b). Les caractéristiques personnelles du dirigeant, souvent avancées comme primordiales pour l'engagement de la PME dans le DD, sont, quant à elles, puisées dans la théorie entrepreneuriale et représentent ses convictions personnelles et ses valeurs (Quairrel et Auberger, 2005 ; Paradas, 2006 ; Spence et al., 2007b). Ces caractéristiques personnelles forment l'engagement individuel du dirigeant (de type affectif, normatif ou calculateur) dans le DD et constituent ainsi un véritable moteur de l'engagement de la PME sur la voie de la durabilité (Ben Boubaker Gherib et Berger-Douce, 2008).

L'argumentation théorique du recours à la théorie entrepreneuriale pour expliquer l'engagement de la PME dans le DD est donc fréquente, en raison de la nature personnalisée de la gestion dans ce type d'entreprises. Sa traduction au niveau empirique est problématique en raison des difficultés méthodologiques et des différences conceptuelles inhérentes au champ même de l'entrepreneuriat du fait « de la diversité des angles d'approche (en termes de discipline, de méthodologie ou de positionnement théorique), les résultats n'aboutissent pas à une vision homogène et organisée, à défaut d'un consensus, de qui est l'entrepreneur » (Daval et al., 2002)

Aussi proposons-nous de nous inspirer de la grille de lecture suggérée par Daval et al. (2002) dont « l'objectif n'est pas de créer une méta-typologie mais d'organiser ces éléments dans une grille de lecture intégrative. Il s'agit de proposer un outil rendant compte de la diversité des cas d'entrepreneurs,

sans chercher de généralisation, ni de déterminisme. » Cette grille se situe entre le modèle (prédictif) et la typologie (Figure 1). Elle présente le double avantage d'une construction à partir des modèles typologiques existants et de séparer les niveaux d'analyse organisationnel et individuel. Le comportement organisationnel est considéré comme une réponse aux attentes du dirigeant. Les trois premières catégories centrales concernent l'entrepreneur en tant qu'individu. Nous retrouvons en premier lieu son histoire (caractéristiques intrinsèques, éducation, tissu relationnel). Cette histoire conditionne la deuxième catégorie qui comporte les aptitudes entrepreneuriales ou les traits de caractère de l'individu (confiance en soi, esprit de compétition, d'initiative). Ces deux premières catégories conditionnent conjointement la troisième catégorie qui est la nature des besoins de l'entrepreneur (sécurité, autonomie, reconnaissance, pouvoir, réalisation de soi). « La traduction en acte du (des) besoin(s) de l'entrepreneur suppose qu'il (s) soi(en)t finalement exprimé(s) sous forme de motivation(s) conscientes, puis d'actions d'organisation. ». Au niveau organisationnel, deux catégories émergent de l'analyse des auteurs : la politique générale ou la vision et les grandes orientations choisies et le « management » qui recouvre les éléments qui se rapportent aux actions et à la mise en œuvre concrète de la stratégie. Les variables contextuelles (opportunités de l'environnement, variables socio-économiques) interviennent comme éléments déclenchant, conditionnant et accompagnant le phénomène entrepreneurial.

L'objectif de notre étude est de mettre en évidence un lien entre le profil du dirigeant de la PME et son engagement environnemental dans deux contextes entrepreneuriaux nationaux différents. Pour ce faire, nous avons utilisé les travaux de Spence et al. (2007 a) et adapté la grille de lecture de Daval et al., (2002) afin d'analyser un volet spécifique de la RSE, en l'occurrence le management environnemental pratiqué dans les PME.

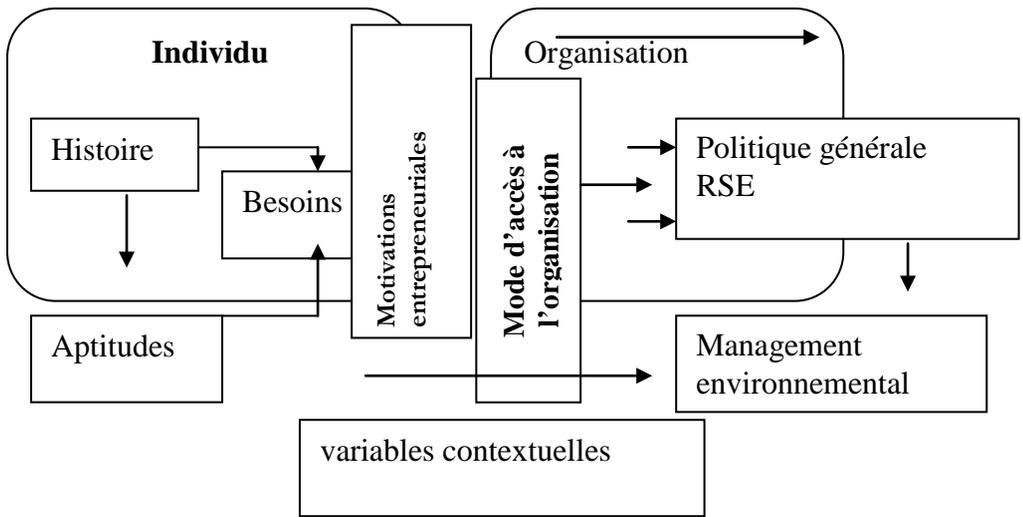


Figure 1 : Profil de l'entrepreneur et engagement environnemental

Adapté de Daval et al. (2002), « Grille de lecture sur l'entrepreneur », p.9

Comme le résume la figure 1, la RSE ou la priorité donnée à l'engagement environnemental de l'entreprise est intégrée parmi les éléments de « Politique générale » de l'organisation. Le management environnemental est intégré au « Management » et sera étudié au travers des trois dimensions inspirées des travaux de Spence et al. (2007 a), à savoir l'intégration dans la stratégie de l'entreprise, le volontarisme de la démarche et sa formalisation. Le profil du dirigeant est appréhendé selon son histoire (âge, sexe, éducation, expérience, ...), ses besoins (de réalisation de soi, de reconnaissance, de sécurité, ...) ses aptitudes (esprit d'initiative, capacité d'adaptation, créativité, ...) puis ses motivations. Le contexte culturel est introduit comme variable contextuelle, justifiant notre analyse comparative entre PME françaises et tunisiennes.

2 : Cadre empirique de la recherche

Nous présentons les cultures entrepreneuriales française et tunisienne à l'aune du management environnemental (2.1), avant d'explicitier notre méthodologie de recherche (2.2).

2.1 : Les cultures entrepreneuriales française et tunisienne à l'aune du management environnemental

2.1.1 Le contexte français

Avec une croissance de 1,9% en 2007, l'économie française affiche l'un de ses plus mauvais résultats depuis 1993 (site internet de l'INSEE, 2008). La France, 5^{ème} puissance économique mondiale et 4^{ème} pays d'accueil des Investissements Directs Etrangers, ne se trouve qu'à la 28^{ème} place dans le classement 2007 de l'IMD (Institute for Management Development) de Lausanne qui compare le niveau de compétitivité de 60 pays dans le monde. L'Etat joue un rôle majeur dans l'émergence d'une « nouvelle économie » à la française depuis le milieu des années 1990, tentant de favoriser de manière croissante les entrepreneurs. Si la définition donnée de l'entrepreneur paraît souvent imprécise, il est une constante au fil des siècles : « entrepreneur et prise de risque ne font qu'un » (Boutillier et Uzunidis, 1995). La culture française n'est pas a priori favorable à cette prise de risque comme l'écrivent Fayolle et Hernandez (2008) : « La France n'est pas un pays d'entrepreneur ». Ainsi, si une large majorité de Français se déclarent prêts à se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise, seule une minorité passe à l'action prétextant des lourdeurs administratives malgré des simplifications récentes des démarches incriminées. Vertraete et Saporta (2006) soulignent que « le statut de propriétaire-dirigeant d'une entreprise est perçu désormais comme un métier comme un autre dans une carrière professionnelle, en bref que cette occupation est devenue beaucoup plus désirable que par le passé ». Les entrepreneurs français prônent surtout leur indépendance, y compris financière (le mot d'ordre est l'autofinancement).

Le caractère patrimonial des PME françaises est très présent dans la culture entrepreneuriale: seules 20% de ces entreprises sont cotées en bourse (Ernst & Young, 2003). Environ 80% des entrepreneurs français refusent de faire appel à des acteurs extérieurs pour investir dans leur entreprise, ce qui explique en partie les difficultés chroniques de croissance des PME françaises. Le paysage des PME françaises est largement dominé par les très petites (moins de 10 salariés) et petites entreprises (de 10 à 50 salariés) au détriment d'organisations de taille moyenne (contrairement aux PME

allemandes) réputées plus compétitives, notamment à l'exportation. D'où la multiplication des initiatives publiques pour inciter les PME à croître, mais sans réel succès pour l'instant. Par ailleurs, la nouvelle donne écologique issue du Grenelle de l'Environnement d'octobre 2007 touchera l'ensemble des secteurs économiques et des entrepreneurs français. La prise de conscience des enjeux du DD par les entrepreneurs augmente d'année en année (ESDES, 2008), même si des progrès en matière de diffusion de l'information sont toujours souhaitables (Gondran, 2001). Ainsi, la culture entrepreneuriale française est-elle actuellement en mutation d'autant que le contexte vieillissant des entrepreneurs issus du Baby-Boom de l'après seconde guerre mondiale incite à une refonte du paysage entrepreneurial à court terme. Les jeunes entrepreneurs français semblent adopter une posture renouvelée intégrant davantage des indicateurs de performance non financière (comme la diversité salariale ou le respect de l'environnement).

En France, la démarche de management environnemental est une démarche volontaire initiée il y a environ quinze ans, le plus souvent comme une suite logique à la mise en place d'une démarche qualité. La Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) adoptée le 3 juin 2003 (pour une période de 5 ans) prévoit explicitement de faciliter l'accès des PME à la certification environnementale. A peine, 10% des PME sensibilisées par les CCI à une démarche environnementale vont jusqu'à une certification ISO 14001. Suite au Grenelle de l'Environnement d'octobre 2007, l'AFNOR a engagé dès 2008 des actions de communication au plan régional pour sensibiliser encore davantage les PME aux enjeux du management environnemental. Depuis des décennies, les initiatives de démarches collectives visant à faciliter l'appropriation d'outils de gestion par les PME se multiplient dans plusieurs sphères de l'entreprise comme la qualité (Paturel et Barriol, 1999).

Des démarches collectives environnementales dont la pertinence a été soulignée dans la littérature (Persais, 1999 ; Schneider-Maunoury, 2000) sont organisées en France depuis les années 1990. Plus de trois-quarts des PME interrogées par l'ACFCI en 2006 déclaraient avoir bénéficié d'un accompagnement extérieur, notamment par les CCI, les bureaux d'étude et

l'AFNOR¹. Les entreprises volontaires bénéficient, outre un pré diagnostic environnemental individuel sur site, d'une part, d'une formation collective au management environnemental et, d'autre part, d'un accompagnement personnalisé en cohérence avec les exigences de la norme ISO 14001. De 2000 à 2005, 45% des pré diagnostics² soutenus financièrement par l'ADEME l'ont été dans le cadre d'opérations collectives. De 2000 à 2005, l'ADEME a soutenu financièrement l'accompagnement de 300 entreprises par an (taille médiane : 120 salariés). Dans les trois ans suivant l'obtention de l'aide de l'ADEME, 88% des entreprises accompagnées étaient certifiées ISO 14001, signe de la pertinence de cet accompagnement (Chatelain, 2006).

2.1.2 Le contexte tunisien

Avec une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 5%, la Tunisie est considérée comme un marché émergent (International Monetary Fund, 2007, p.4). Classé par le Forum économique mondial de Davos au premier rang africain et arabe en termes de compétitivité globale (2006-2007) le pays se veut un pôle d'attraction des investissements étrangers depuis les années 1970. Son économie est aujourd'hui diversifiée mais est marquée par des faiblesses structurelles (taux de chômage élevé, poids de la fonction publique, endettement extérieur brut élevé) qui empêchent le pays d'optimiser son potentiel de croissance. Dans le contexte socioculturel tunisien il n'existe pas de grandes traditions entrepreneuriales, le référentiel en matière de choix de carrière est le travail salarié (Taktak, 2008). Le premier groupe de capitalistes tunisiens s'est difficilement constitué sous le protectorat français à la fin du XIX^{ème} siècle (Timoumi, 2002).

L'entreprise tunisienne gérée par des nationaux et intégrant les dimensions modernes de la prévision et de l'organisation rationnelle n'a définitivement émergé qu'après l'indépendance (1956) et sous l'impulsion de l'Etat tunisien. Le poids de l'Administration reste encore considérable aujourd'hui puisque

¹ AFNOR : Association Française de Normalisation

² Effectué par le chargé de mission environnement de la CCI pour dégager les grandes lignes de la situation environnementale des entreprises, le pré diagnostic est constitué d'un questionnaire détaillé sur l'eau, l'air, le bruit, les déchets, la sécurité, les sols et la situation administrative vis-à-vis des installations classées.

L'Etat exerce, outre le pouvoir de codification de l'investissement et du travail, celui de contrôleur et d'incitateur afin d'engager les entreprises dans une logique de modernisation et de développement des ressources (Zghal 2002).

Même si les pratiques de gestion des grandes entreprises tendent à se professionnaliser, les PME tunisiennes, dans une large proportion familiales, continuent à subir fortement l'effet des institutions sociales et politiques : la famille et l'Etat (Zghal 2002). Les entreprises adoptent des pratiques intuitives et misent pour assurer leur pérennité sur le charisme des dirigeants et son réseau relationnel hors entreprise. L'industrialisation des années 70 a participé à développer l'économie tunisienne, elle a, toutefois, longtemps été vécue comme un phénomène exogène (Zghal 2002). Or les travaux effectués dans le contexte culturel tunisien font apparaître contrairement au contexte occidental et, en référence au modèle d'Hofstede (1980), une distance hiérarchique plutôt forte, des valeurs collectivistes, un contrôle de l'incertitude plutôt faible et des valeurs à tendance masculine (Lassoued, 2008).

Sans homogénéiser les valeurs culturelles, la mondialisation a placé les entreprises tunisiennes dans une situation critique. L'industrie tunisienne étant dominée par les activités de sous-traitance (près de 70% des exportations), ce nouvel ordre mondial fait que ce type d'activité, devient fortement concurrencé. Cette nouvelle phase coïncide avec le passage de flambeau inter générationnel des PME familiales entraînant ainsi un changement dans le paysage entrepreneurial tunisien. Le management environnemental devient dans ce contexte une exigence incontournable pour certaines entreprises exportatrices. Un cadre incitatif ambitieux a donc été mis en place pour aider les entreprises à adopter un système de management environnemental.

La politique environnementale de la Tunisie date d'une quinzaine d'années. Des campagnes périodiques de sensibilisation du public sont menées, mais le monde économique n'a été impliqué dans la politique de DD du pays de façon directe qu'au début des années 2000. L'approche adoptée a été, outre

de développer le cadre juridique et de l'harmoniser avec celui des pays européens, d'organiser des conférences et de proposer plusieurs programmes incitatifs pour aider les entreprises nationales à faire face au nouveau contexte mondial. Des avantages fiscaux et financiers sont ainsi réservés aux activités en rapport avec la protection de l'environnement. Depuis 2004, le diagnostic du volet environnemental est devenu une obligation, et doit faire partie de l'évaluation de l'entreprise postulant pour le Programme de Mise à Niveau (PMN) qui s'est fixé depuis 1995 comme objectif de renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes pour leur permettre de mieux affronter la concurrence internationale (OTED, 2007).

En 2001 a également démarré un projet de mise à niveau environnemental (MNE)¹ ciblant cinq secteurs d'activité volontaires et les PME en sont les principales bénéficiaires. Ainsi, le nombre des grandes entreprises impliquées dans la MNE ne dépasse pas les 30% si nous retenons le critère du nombre d'employés (moins de 200 employés selon le ministère des finances en Tunisie). L'adhésion au PMNE est explicitement présentée comme une première étape vers la mise en place d'un SME. Outre la gratuité de certaines actions pilotes, plusieurs fonds (FODEC² FODEP³) permettant de bénéficier de subventions couvrant 70% du coût des investissements immatériels et de 20 à 50% des investissements matériels sont mis à la disposition des entreprises désireuses de mettre en place un SME.

Il existe toutefois peu d'études scientifiques analysant les motivations et freins des entreprises tunisiennes pour un engagement environnemental. L'analyse du nombre d'entreprises (toutes tailles confondues) formellement engagées⁴ laisse penser qu'elles sont encore fébriles. Elles restent focalisées sur leurs caractéristiques internes et la protection de l'environnement ne vient qu'en troisième position de leurs préoccupations (Social Consult, 2005).

¹ financé par la GTZ (coopération technique allemande) et piloté par une structure mixte regroupant les ministères tunisiens concernés et la centrale patronale (UTICA)

² FODEC : fonds de développement de la compétitivité industrielle

³ Fonds de Dépollution

⁴ 46 entreprises sont certifiées ISO 14001 en décembre 2006, (MEDD, 2006), 100 entreprises ont adhéré volontairement au Programme de mise à niveau environnementale entre 2003 et 2006 (GTZ, MNE, 2006) et 39 au Pacte Mondial (en octobre 2007)

2.2 : Méthodologie de recherche : Une approche exploratoire par études de cas

Dans une approche inductive, la recherche est basée sur la méthode des cas (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989). Une triangulation des modes de production des données a été réalisée en multipliant les entreprises contactées, les sources de données et les acteurs interrogés dans ces entreprises quand ceci a été jugé nécessaire. Le choix du nombre de cas a obéi à des raisons théoriques et s'est arrêté à 10 entreprises par pays. L'échantillonnage a été réalisé en suivant les principes de la réplication (Yin, 2003) et des « cas opposés » afin de mettre en relief plus facilement les oppositions dans les configurations des données et de permettre une claire reconnaissance des construits, des relations et de la logique du phénomène étudié (Eisenhardt et Graebner, 2007). Dans un souci de variété et d'équilibre (Hlady Rispal, 2002), les cas ont été choisis dans des secteurs d'activité diversifiés afin de tenir compte de la réalité du tissu économique des deux pays, mais comparables afin de permettre la confrontation des résultats. Les échantillons comprennent dans les deux pays aussi bien des entreprises impliquées dans des démarches incitatives en faveur d'un engagement environnemental que des entreprises non impliquées. Des entretiens ont été réalisés auprès des dirigeants et responsables environnement (le cas échéant) dans 10 PME dans chaque pays. Divers documents électroniques et imprimés fournis par les entreprises ont aussi été analysés de façon à mieux cerner la problématique.

Le guide d'entretien semi-directif se propose de saisir le profil du dirigeant ainsi que le degré d'engagement environnemental de la PME. L'entretien débute par des questions sur l'historique de la création de l'entreprise avant d'aborder la compréhension ainsi que la sensibilité et l'attitude du répondant envers la problématique du DD en général et de l'environnement en particulier. De là, l'entretien tente de saisir les expériences du dirigeant de l'engagement environnemental de son entreprise à travers les trois dimensions retenues (Spence et al. 2007 a). Une description des motivations, difficultés ou des facilités rencontrées ou potentielles est ensuite abordée. D'une durée variant entre une et trois heures, ces entretiens ont été retranscrits de façon à conserver dans les verbatim, la

richesse des propos et à minimiser les interprétations erronées. Des fiches de synthèse des entretiens ainsi que des matrices liste contrôle ont été dressées pour chaque cas étudié (Miles et Huberman, 2005). Les chercheurs ont fait leur analyse de façon indépendante, ils ont ensuite comparé les résultats pour accroître leur objectivité.

3 : Analyse et discussion des résultats de l'étude

L'analyse des résultats de l'étude est présentée pour chacun des contextes nationaux en termes d'intensité et facteurs explicatifs de l'engagement environnemental des PME (3.1) Des éléments de généralisation concernant l'influence du profil du dirigeant sont ensuite proposés à la lumière d'une comparaison des résultats dans les deux contextes nationaux (3.2) puis d'une discussion sur la base des résultats antérieurs (3.3).

3.1 : Engagement environnemental des PME françaises et tunisiennes

3.1.1. Les résultats de l'échantillon français

Comme le montre le tableau de synthèse en annexe, dans l'échantillon français, cinq PME (A ; B ; C ; D et E) présentent un niveau élevé d'engagement environnemental (total compris entre 7 et 9 sur les trois dimensions mesurées). Trois PME (F ; G et H) présentent un niveau moyen (total compris entre 4 et 6) d'engagement environnemental. Enfin, deux PME (I et J) présentent un niveau faible (total inférieur ou égal à 3) d'engagement environnemental.

S'agissant des facteurs explicatifs de cet engagement, ni l'âge des entreprises ni leur taille ne paraissent déterminants pour expliquer le niveau d'engagement environnemental des PME françaises. La participation à une démarche collective environnement concerne la moitié des PME fortement et moyennement engagées, ce qui incite à penser qu'il peut s'agir d'un catalyseur de ce type d'engagement. Ainsi, aucune des deux PME faiblement engagées n'a participé à ce type de démarche. La certification qualité semble pertinente pour expliquer l'engagement environnemental des PME françaises (4 PME sur les 5 fortement engagées), ce qui confirme la littérature existante (Roy et al., 2001) . L'ouverture internationale ne semble pas jouer un rôle dans l'engagement environnemental des PME de

l'échantillon français. Sur les 5 fortement engagées, seules deux travaillent majoritairement sur les marchés étrangers, ce qui laisse à penser que l'exportation n'est pas un facteur décisif en la matière. Le secteur d'activité de la PME n'est pas déterminant non plus: des entreprises polluantes sont très engagées (B, C et D), moyennement engagées (F) voire faiblement engagées (J).

Les motivations en faveur de l'engagement environnemental des dirigeants français sont essentiellement de nature coercitive (7 cas sur 10), le respect de la réglementation imprégnant fortement les discours. Un engagement de type calculateur (5 cas sur 10) est à souligner, loin devant des motivations de type affectif et liées aux valeurs personnelles du dirigeant.

S'agissant de l'histoire des dirigeants, la variable « éducation » apparaît comme la plus pertinente pour expliquer leur niveau d'engagement environnemental. En effet, les dirigeants A, B, C, D et E (engagement environnemental élevé) ont tous un niveau d'études supérieur à Bac+3, dont trois d'entre eux avec un Bac+5. A l'inverse, les dirigeants I et J présentent un niveau d'éducation moins élevé (Bac+2 et Bac). La variable de l'âge du dirigeant ne semble pas déterminante sur l'engagement environnemental : les dirigeants de notre échantillon, dont l'âge est compris entre 40 et 58 ans, ont des sensibilités à l'environnement indépendantes de cette variable. Ainsi, le dirigeant C (42 ans) fait preuve d'un engagement environnemental élevé, contrairement au dirigeant I (40 ans). Les données disponibles ne permettent pas d'émettre d'hypothèse concernant l'impact du sexe du dirigeant sur son engagement environnemental dans la mesure où seul le dirigeant A est une femme. Qu'elle soit fortement engagée en faveur de l'environnement résulte de convictions personnelles fortes indépendantes de son sexe. La présence d'entourage entrepreneurial semble constituer un atout en termes d'engagement environnemental du dirigeant, sans pouvoir être considérée comme en étant une condition sine qua non. En effet, dans quatre cas sur les cinq présentant un engagement élevé, l'entourage entrepreneurial est fortement présent et influence les choix stratégiques des dirigeants. Seul le dirigeant B n'est pas issu d'un milieu entrepreneurial et demeure assez réticent à s'impliquer dans des réseaux d'affaires. Le dirigeant I (faible engagement environnemental) est, quant à

lui, fortement intégré dans la vie économique et participe à divers clubs d'entrepreneurs. Par ailleurs, il est imprégné d'une culture entrepreneuriale forte issue de sa famille.

S'agissant des aptitudes, la créativité et l'innovation semblent faire défaut aux dirigeants I et J (les plus faiblement engagés) contrairement aux dirigeants de l'échantillon français fortement ou moyennement engagés qui sont largement caractérisés par une capacité d'innovation forte (5 sur 8) ou moyenne (3 sur 8). L'attitude face au risque n'apparaît pas déterminante dans l'engagement environnemental des dirigeants : la majorité des dirigeants de l'échantillon français sont prudents : seuls les dirigeants H (engagement moyen) et I (engagement faible) peuvent être qualifiés de proactifs en la matière.

L'analyse des besoins des dirigeants indique que les cinq plus engagés en faveur de l'environnement recherchent avant tout la sécurité, devant la reconnaissance (sociale et/ou technique) et la réalisation de soi. L'autonomie n'est citée que par le dirigeant A et le pouvoir par le dirigeant D. En revanche, la recherche de pouvoir apparaît comme déterminante dans les trajectoires des dirigeants I et J qui sont les deux plus faiblement engagés de l'échantillon. Ceci nous incite à croire qu'un engagement environnemental élevé correspond davantage à un profil de dirigeant marqué par la sécurité et la réalisation de soi que par la quête de pouvoir.

3.1.2 Les résultats de l'échantillon tunisien

Dans les mêmes proportions que l'échantillon français, l'échantillon tunisien se compose de 5 PME fortement engagées (K, L, M, N, O) , 3 moyennement engagées (P, Q, R) et 2 faiblement engagées (S, T).

Le domaine d'activité de l'entreprise joue un rôle important, mais non décisif, comme facteur explicatif de l'engagement environnemental de la PME. Les deux entreprises du secteur chimique (K,O) sont fortement engagées contrairement à l'entreprise du transport (Q) et celle des matériaux de construction (T) qui sont également des secteurs fortement polluants. Le choix du domaine de l'environnement comme cœur de métier de la PME (L, N, P), ne suffit pas non plus à entraîner un engagement environnemental fort de l'entreprise.

L'âge des entreprises pris isolément ne semble pas déterminant pour

expliquer le niveau d'engagement environnemental des PME tunisiennes. La participation à un programme incitatif concerne toutes les éco-entreprises et, pour les filières traditionnelles, aussi bien des entreprises fortement (M, O) que faiblement engagées (I). Ceci incite à penser que certaines entreprises adhèrent à ces programmes par opportunisme ou calcul. La certification qualité semble pertinente pour expliquer l'engagement environnemental des PME tunisiennes (4 des 5 fortement engagées sont certifiées ISO 9000 et toutes les entreprises non engagées ne sont pas certifiées). L'orientation internationale semble également jouer un rôle important dans l'engagement environnemental des PME dans le DD. Les entreprises orientées vers le marché local ne subissent pas de pression de la part des clients et ne s'engagent dans des actions environnementales que poussées par des motivations internes ou des incitations étatiques.

Les motivations pour l'engagement environnemental dans les entreprises fortement exportatrices sont de nature coercitive. La combinaison du calcul (recherche d'incitatifs) et de l'affect sont les motivations les plus associées à un engagement élevé (M, N et O). Aucune de ces motivations à elle seule ne permet un engagement élevé en raison du manque de moyens (R, S) ou d'un manque d'intérêt (Q, T)

S'agissant de l'histoire des dirigeants, la variable « éducation » indique un niveau d'éducation élevé des dirigeants de l'échantillon. Elle semble moyennement pertinente pour expliquer leur niveau d'engagement environnemental. Des entrepreneurs autodidactes sont fortement (O) et faiblement engagés (I). Il en est de même des entrepreneurs avec un niveau d'études supérieures à bac+5 qui sont fortement (K, L, M) ou moyennement à faiblement engagés (R, S). Parmi les variables démographiques c'est l'âge du dirigeant combiné avec l'âge de l'entreprise qui renseigne mieux sur la sensibilité des dirigeants et l'engagement environnemental de la PME. Le réseau relationnel semble être un critère très important tant pour la détection des opportunités d'investissement (N, P) que pour l'adhésion aux programmes incitatifs (M, O, T). Malgré l'existence d'un nombre équilibré d'hommes et de femmes dans l'échantillon, l'analyse ne permet pas en outre de tirer de conclusions

définitives concernant l'influence du genre sur l'engagement environnemental de la PME.

S'agissant des aptitudes, la créativité et l'innovation peuvent être considérées comme assez faibles dans l'échantillon, mais néanmoins importantes dans les entreprises fortement engagées (3 fortes et 2 moyennes).

Les deux entrepreneurs (K et M) sont très actifs dans les tissus associatifs. Arrivés au pouvoir par héritage ils ont acquis des compétences de gestionnaires et ont continué à développer leurs entreprises dans une logique managériale incluant une créativité moyenne à forte. Les entrepreneurs Q et R (moyennement engagés) et S (faiblement engagés) n'appartiennent à aucun réseau (économique ou politique) et n'ont pas de connaissance des incitatifs proposés.

L'attitude face au risque n'apparaît pas déterminante dans l'engagement environnemental des dirigeants : la majorité des dirigeants de l'échantillon tunisien sont prudents (7 sur 10). L'aventure dans le domaine de l'engagement environnemental ne peut correspondre à une prise de risque réelle que pour l'entreprise R qui attaque un marché nouveau avec de nouveaux produits en intégrant des critères sociaux et écologiques dans ses choix. Les autres entreprises opèrent dans des marchés traditionnels et profitent de la protection de l'Etat.

L'analyse des besoins des dirigeants indique qu'ils sont variés. Les entreprises de moins de dix ans (L, R,S) ont été créées pour satisfaire des besoins d'autonomie, de réalisation de soi et de reconnaissance auxquels contribue l'engagement environnemental. Les entreprises qui se sont placées dans de nouveaux marchés porteurs (privatisation du transport, énergies renouvelables) n'ont un engagement environnemental élevé que si elles répondent à un besoin de réalisation de soi (N), plus qu'à une quête de pouvoir et de sécurité (Q, P). Les entreprises créées durant les années 70 et 80 répondent à des besoins de pouvoir, de sécurité et de reconnaissance de soi. L'engagement environnemental s'inscrit dans cette logique en permettant aux fondateurs de continuer à satisfaire ces besoins. Quant aux dirigeants de la deuxième génération, ils gèrent leur entreprise dans une logique managériale en recherchant, suivant le secteur d'activité, la sécurité

ou l'appartenance devant la reconnaissance (sociale et/ou technique) et la réalisation de soi.

Cette analyse des besoins des dirigeants montre que les entreprises engagées en faveur de l'environnement par calcul ou obligation recherchent avant tout la sécurité, devant la reconnaissance (sociale et/ou technique) et la réalisation de soi. Parmi les entreprises subissant peu de pressions, les plus jeunes entreprises sont créées pour un besoin d'autonomie et de réalisation de soi (L, R, S). Les fondateurs à la tête des entreprises âgées sont en quête de pouvoir et de réalisation de soi (O,T) les repreneurs en quête de sécurité (K) et appartenance (M). En résumé, un engagement environnemental élevé correspond à un profil de fondateur marqué par la réalisation de soi ou à celui d'un jeune dirigeant marqué par la sécurité et l'appartenance. La quête de pouvoir (Q,T) semble synonyme d'un engagement calculeur peu propice au leadership environnemental.

3.1 : Profil de dirigeant et engagement environnemental dans les deux pays

Les résultats concernant l'impact des variables individuelles sur l'engagement environnemental dans les PME françaises et tunisiennes montrent que, les profils des dirigeants français les plus favorables à un engagement environnemental élevé sont liés à leur niveau d'éducation et, dans une moindre mesure, à la présence d'un entourage à la culture entrepreneuriale forte. L'aptitude à l'innovation et à la créativité semble influencer positivement l'engagement environnemental des dirigeants. Quant à l'attitude face au risque, elle n'apparaît pas déterminante dans l'échantillon français. L'investissement dans le respect de l'environnement semble répondre avant tout à des besoins de sécurité, puis de reconnaissance sociale (l'affichage d'une image d'entreprise respectueuse de l'environnement) ou technique (l'opportunité de se différencier de la concurrence par des innovations plus « vertes ») et de réalisation de soi (la fierté personnelle d'œuvrer même modestement en faveur du DD). Les motivations pour l'engagement environnemental sont majoritairement, soit de nature coercitive, soit le fruit d'un calcul.

Les profils des dirigeants tunisiens les plus propices à un engagement environnemental élevé sont par contre liés pour la génération des fondateurs à leurs réseaux sociaux. Pour la nouvelle génération, la nature de

la formation et les expériences antérieures jouent un rôle important et différencient entre les opportunistes et les militants. La capacité d'innovation joue, quant à elle, un rôle plus important dans l'engagement réel de la PME que la participation à des programmes incitatifs et ce, pour tous les dirigeants. L'investissement dans le domaine du DD est considéré par les dirigeants des entreprises possédant une logique entrepreneuriale comme une opportunité qui permet d'assurer un leadership et une avance par rapport à la concurrence. Il est donc poursuivi pour un besoin de reconnaissance et de réalisation de soi. Il est considéré par les entrepreneurs gestionnaires comme des contraintes ou des activités à haut risque à minimiser et poursuivies pour un besoin de sécurité. Les motivations pour l'engagement environnemental sont à égalité de nature affective et calculatrice.

Ces résultats sont présentés en termes de convergences et de divergences dans le tableau 2.

Points de convergence	Points de divergence	
	France	Tunisie
Niveau élevé d'éducation du dirigeant	Âge non déterminant	Âge influent sur la sensibilité environnementale du dirigeant
Présence d'un entourage entrepreneurial		
Attitude prudente face au risque	Influence moyenne des motivations sur	Influence élevée des motivations sur
Besoins de sécurité et de reconnaissance élevés	l'engagement environnemental du dirigeant	l'engagement environnemental du dirigeant
Besoin moindre de pouvoir	Pressions réglementaires fortes sur le dirigeant	Pressions des clients fortes sur le dirigeant
Engagement de type calculateur	Engagement de type normatif	Engagement de type affectif

Tableau 2 : Points de convergence et de divergence entre les échantillons français et tunisiens

3.3: Discussion des résultats

Une synthèse de nos résultats est présentée par référence au modèle adapté de Daval et al. (2002) en figure 2.

L'analyse des divergences et convergences entre les résultats des deux échantillons de notre étude permet de mettre l'accent sur des éléments de généralisation communs aux deux contextes nationaux tunisiens et français et des éléments de divergences qui peuvent être analysés sous l'angle de la culture nationale

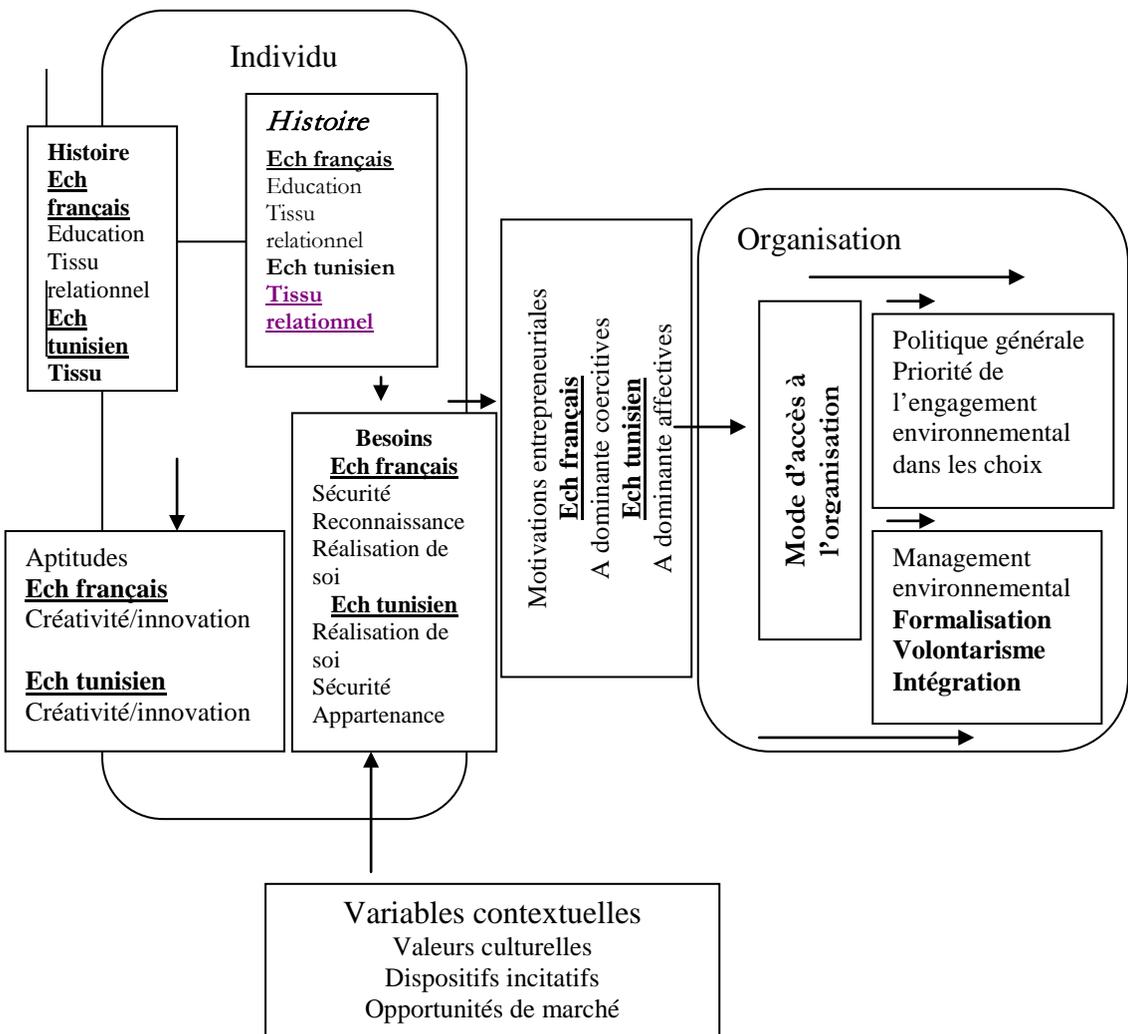


Figure 2 : Profil de l'entrepreneur et engagement environnemental en France et Tunisie

Même si certains auteurs appellent vers l'amendement du cliché selon lequel « le monde méditerranéen est peu propice à l'esprit d'entreprise » (Marchesnay et al., 2006) les deux terrains d'investigation choisis pour notre étude nous semblent présenter des caractéristiques communes rendant compte de traditions entrepreneuriales faibles (Taktak, 2008 ; Fayolle et Hernandez, 2008). Les deux pays sont caractérisés par la présence d'un Etat protecteur ayant mis en place des dispositifs incitatifs depuis plusieurs années et par des dirigeants de PME faisant preuve d'une attitude très prudente face au risque. Face au phénomène mondialisé du DD, nous notons que la dimension calculatrice de l'engagement environnemental est importante dans les deux échantillons (5 citations en France et 7 citations en Tunisie). Même si elle ne suffit pas à motiver un dirigeant à s'engager, elle y contribue efficacement. Cet engagement par calcul peut se traduire par un risque de perte de clientèle, la peur de payer des amendes, mais de manière plus cynique, par la possibilité de bénéficier de subventions publiques. Toutefois, cette logique opportuniste demeure insuffisante pour déclencher une démarche d'engagement élevé de la part des dirigeants des deux pays.

En croisant plus spécifiquement les motivations et profils des entrepreneurs avec leur niveau d'engagement environnemental, nous pouvons conclure que, dans les deux contextes, les PME présentant des degrés d'engagement élevés ont des degrés d'innovation et de créativité plus importants que leurs homologues moins engagées. Ceci confirme les travaux antérieurs qui posent que l'orientation entrepreneuriale est une condition nécessaire pour l'engagement de la PME dans le DD (Spence et al., 2007). En effet, en l'absence de fortes pressions de la part des parties prenantes et/ou de diffusion de pratiques responsables auprès des concurrents, l'engagement environnemental peut être considéré comme une forme d'innovation. Il nécessite des changements organisationnels que les entrepreneurs proactifs et visionnaires affrontent plus facilement que les autres (Portugal et Yulk, 1994 ; Shrivastva 1994).

Par ailleurs, un niveau d'éducation élevé du dirigeant (même s'il n'explique pas à lui seul un engagement élevé) semble constituer un indice en faveur

d'un engagement environnemental élevé dans les deux pays. Ce résultat n'est guère surprenant dans la mesure où une formation de niveau supérieur est censée permettre l'acquisition de méthodes de recherche d'information sur des sujets variés et la diffusion de pratiques et valeurs universelles. Le tissu relationnel et la présence d'un entourage entrepreneurial semblent également essentiels pour permettre à l'entrepreneur d'accéder à l'information et aux moyens et de l'inciter à s'engager d'un point de vue environnemental. Ceci est de nature à confirmer l'importance de « la communauté, de la famille élargie, du clan et des réseaux » dans les deux contextes (Marchesnay et al., 2006).

Des différences de comportement apparaissent toutefois entre les entrepreneurs français et tunisiens. Contrairement au contexte français, la variable de l'âge du décideur est pertinente dans l'analyse, une différence apparaissant dans les comportements des entreprises tunisiennes suivant le niveau générationnel aux commandes. La combinaison de l'âge du décideur à l'âge de l'entreprise est pertinente dans le cadre tunisien en raison de la faible distance générationnelle entre les fondateurs des entreprises et leurs actuels dirigeants.

S'agissant des motivations, si les dirigeants français évoquent surtout le respect d'une réglementation contraignante, mettent en exergue un aspect coercitif prégnant, les dirigeants tunisiens font davantage état d'un engagement basé sur l'affect. Au-delà des cadres institutionnels de chacun des pays, cette différence mérite d'être éclairée par l'impact de la culture nationale sur le management des organisations. La sensibilité personnelle du dirigeant à l'environnement et la dimension affective de son engagement sont fortement présentes chez les dirigeants tunisiens, contrairement aux dirigeants français qui semblent décidés à se conformer en priorité à une législation stricte. La prédominance de l'affect en Tunisie ne signifie aucunement une sensibilité plus élevée vers les préoccupations écologiques puisqu'elle est souvent accompagnée de la dimension calculatrice. Mais elle serait le résultat de la combinaison d'une vision à long terme du dirigeant et de son sentiment de manque d'obligation. Elle est également peut-être à rapprocher de la dimension collectiviste des sociétés arabes au sens de Hofstede (1980). Dans cette optique, les dirigeants français fortement

marqués du sceau de l'individualisme seraient naturellement enclins à s'engager en faveur de l'environnement avant tout sous la contrainte. La dimension coercitive du management environnemental semble moins présente en Tunisie en raison du manque d'exigence des clients tunisiens, des difficultés d'application des lois et surtout du manque de moyens pour organiser un contrôle rigoureux de leur respect par les entrepreneurs (OTED, 2006).

L'engagement environnemental des dirigeants tunisiens est rarement normatif en raison d'un manque de rigueur dans l'application des lois et d'une adhésion globale faible de la Société tunisienne aux valeurs du développement durable. La sensibilisation des plus jeunes est l'un des moyens choisis par les campagnes publiques. Elle reste le moyen le plus efficace pour susciter une réelle prise de conscience des citoyens tunisiens de l'importance des enjeux environnementaux (Rice, 2006). En outre, le risque de collusion entre le discours politique et les mesures économiques préconisées (Zghal 2002) entraîne parfois une méfiance vis-à-vis des actions mises en œuvre. A l'instar du contexte français, les dispositifs incitatifs sont largement méconnus des dirigeants de PME, surtout des plus jeunes. Par ailleurs, l'omniprésence de la culture de l'informel et de l'influence des réseaux en Tunisie a pour conséquence de fortes asymétries d'information entre les acteurs économiques, phénomène qui a tendance à pénaliser les jeunes entrepreneurs moins bien insérés que leurs aînés dans les milieux d'affaires. Selon Zghal (1994), les entrepreneurs tunisiens ont tendance à tolérer l'incertitude, ce qui se manifeste par une absence relative de règles et de procédures écrites, une situation difficilement compatible avec un engagement environnemental réel (car synonyme de pilotage d'un SME).

Conclusion

Cette recherche exploratoire nous a permis d'analyser le degré d'engagement environnemental des PME en France et en Tunisie, s'inscrivant dans le courant des travaux comparatifs entre pays développés et pays en voie de développement. Cette analyse s'est focalisée sur le lien entre profil du dirigeant et engagement environnemental.

Nos résultats confirment l'existence d'un lien entre profil de dirigeant et engagement environnemental dans les deux contextes nationaux et le précise en insistant sur l'importance du niveau d'éducation, de la créativité,

de l'innovation et du type de motivation du dirigeant. L'analyse menée en termes de convergences et de divergences de la nature de ce lien incite à réfléchir aux modalités de sensibilisation et d'accompagnement des dirigeants de PME sur la voie de l'engagement environnemental. En effet, la seule transposition de méthodes éprouvées dans un contexte ne peut être considérée comme une garantie suffisante pour convaincre un nombre important de dirigeants.

Une limite forte de la présente étude exploratoire comparative concerne la taille limitée de l'échantillon (dix PME dans chaque pays), ce qui ne permet pas de généraliser les résultats obtenus, mais simplement de suggérer des pistes pour de futures recherches. Ainsi, des analyses quantitatives auprès d'échantillons statistiquement représentatifs dans les deux pays seraient utiles pour valider ou non ces premiers résultats. Par ailleurs, l'analyse du lien entre profil de dirigeant et engagement environnemental mériterait d'être approfondie en termes de pratiques environnementales.

Dans un contexte de mondialisation souvent vécue comme une menace par les dirigeants de PME, des recommandations communes aux deux contextes peuvent toutefois être avancées aux pouvoirs publics à la lumière de nos résultats. Il nous semble important d'insister (encore) sur la nécessité d'informer ces acteurs économiques des opportunités liées à leur potentiel engagement environnemental. Une diffusion d'informations réussie devrait, en priorité, cibler les entrepreneurs faisant preuve d'un esprit d'innovation et déjà sensibilisés de par leur implication dans des associations de dirigeants. Les accompagnants sur le terrain doivent faire l'effort d'aller rencontrer les dirigeants dans leur entreprise (les réunions d'information dans des structures de type chambres de commerce ont montré leurs limites). Encourager les dirigeants de PME à s'engager davantage en faveur de l'environnement implique de leur donner des exemples concrets de démarches (chiffres à l'appui) pour les convaincre du bien-fondé de la démarche, au-delà des considérations purement économiques et des valeurs trop souvent mises en avant. La réalité du terrain montre les limites de ces approches parfois qualifiées d'idéalistes.

Références bibliographiques

- Allenby, B.R., (1999), *Industrial Ecology: Policy Framework and Implementation*, Prentice Hall
- Ben Boubaker Gherib J. et S. Berger-Douce, (2008), «L'engagement environnemental des PME: Une analyse comparative France Tunisie», Actes de la Conférence de l'AIMS, Nice.
- Ben Boubaker Gherib, J., Spence, M., Ondoua Biwolé, V., (2007), « Développement durable et PME, entre pro activité, opportunisme et compromis », Colloque international sur la RSE et le DD, Agadir, Avril.
- Berger-Douce, S. (2006), « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises », *Gestion* 2000, n°1/06, janvier-février, p.171-188.
- Boiral, O., (2007), *Environnement et Gestion – De la prévention à la mobilisation*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- Bondy, K., Matten, D. et J. Moon, (2004), « The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs : A Three Country Comparative Study », *Business and Society Review*, vol.109, n°4, p.449-477.
- Boutillier S. et D. Uzunidis, (1995), *L'entrepreneur – Une analyse socio-économique*, Economica, Paris.
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée, (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies », *La découverte*, Paris.
- CBSR (Canadian Business for Social Responsibility), (2003) *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility*, Vancouver, 20 p.
- Commission Européenne(2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales*, Observatoire des PME européennes, N°4.
- Chatelain, F., (2006), « Le management environnemental en France : comment évaluer les pollutions évitées ? », Conférence du 30 novembre au salon professionnel Pollutec (www.ademe.fr).
- Clarck, G., (2000), *Developing Better Systems for Communications, Environmental Best Practices in Small Business* (chap.14) in HILLARY, R., (2000) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing
- Daval H., Deschamps B. et S. Geindre, (2002), « Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs », *Revue Sciences de Gestion*, n°32.

Déjean, F. et J-P. Gond (2002). “La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et stratégies de recherche” dans Sciences de gestion et pratiques managériales, Ed. réseau des IAE, Paris : Economica, 389-400

Delchet K., (2006), La prise en compte du développement durable par les entreprises : entre stratégie et normalisation. Etude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD21000 au sein d’un échantillon de PME françaises Thèse école des Mines de St-Etienne.

Eisenhardt K.M. et M.E. Graebner, (2007), “Theory building from cases: opportunities and challenges”, *Academy of management Journal*, vol.50, n°1, p.25-32

Eisenhardt, K., (1989), “Building theory from case study research”, *Academy of Management Review*, vol.15, n°4, p. 532-550.

Ernest & Young, (2003), „Les entrepreneurs français et américains – Analyse comparative ».

ESDES, (2008), La Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises – Quelle démarche pour les PME ?, Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Lyon.

Fayolle A. et E.M. Hernandez, (2008), « Quel avenir pour l’entreprise française ? », *Revue Humanisme et Entreprise*, n°288, juin, p.53-66.

Gondran, N., (2001), Système de diffusion d’informations pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales, Thèse de doctorat en Sciences et Techniques du Déchet, soutenue le 27 novembre à Lyon.

Greening, D.W., Gray, B., (1994), « Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues », *Academy of Management Journal*, vol.37, p.467-498

GTZ, MNE, 2006, « Synthèse diagnostics environnementaux spécifiques (DES), réalisés dans des entreprises privées tunisiennes en 2003-2006 » Tunis 10/2006.

Gunningham, N., Sinclair, D., Burritt, P., (1997), Barriers and Motivators to the Adoption of Cleaner Production Practices, ACEL Final Report, Environment, Australia, Australian Centre for Environmental Law and the Australian National University

Hlady Rispal, M., (2002), La méthode des cas: application à la recherche en gestion Perspectives marketing, Bruxelles, Editions De Boeck Université.

Hofstede, G., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, Sage Editions.

Jamali et Mirshak, (2007), "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, p 243-262.

Kaptein, M., (2004), "Business Codes of Multinational Firms: What do They Say ?", *Journal of Business Ethics*, n°50, p.13-31.

Kolk A. et A. Mauser, (2002). «The evolution of environmental management : from stage models to performance evaluation », *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, N°1, p. 14-31

Kuhndt, M.; Türk, V. et M. Herrndorf, (2004). «Stakeholder engagement: an opportunity for SMEs?» *UNEP Industry and Environment*, october-December, p. 40-43.

Lapointe A. et C. Gendron, (2004), « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME ; option marginale ou enjeu vital ? » , Actes du 7 ème CIFEPME, Montpellier.

Lassoued K., (2008), "Contrôle de gestion et culture nationale: un essai d'adaptation dans le contexte tunisien", *Management International*, vol 12, n.3.

Lauriol, J. (2004). «Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine», *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, N°152, p. 137-150.

Luetkenhorst W, (2004), *Corporate social responsibility and the development agenda – a case for actively involving small and medium enterprises » Intereconomics*, May-June, p.157- 166

Madsen, H. et J.P., Ulhoi, (1996), « Environmental Management in Danish Manufacturing Companies: Attitudes and Actions », *Business Strategy and the Environment*, vol.5, n°1, p.22-29.

Marchesnay M., S. Chabchoub Kammoun et H. Ellouze Karray : « Y a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen ? » *Revue Française de Gestion*, n.166/2006, p. 101-118

MEDD (Ministère de l'Environnement et du Développement Durable), (2006), *Rapport national sur l'état de l'environnement* , Tunisie.

Melé, D., Debeljuh, P. et M.C. Arruda, (2006), „Corporate Ethical Policies in Large Corporations in Argentina, Brazil and Spain”, *Journal of Business Ethics*, n°63, p.21-38.

Miles B. M. et A. M Huberman. (2005) *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.

OSEO- Observatoire des PME, (2003), *Les PME et l'environnement – Enjeux et opportunités*, Regards sur les PME, n°4, 130 p.

OTED (Observatoire tunisien de l'environnement et du développement

- durable), (2007), Industrie Durable, juin, Tunisie.
- Paradas A. (2006), « Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », Actes du 8^{ème} CIFEPME, Fribourg.
- Paturel R. et N. Barriol N., (1999), « Les PME et la qualité : l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », Revue Française de Gestion, janvier, p.61-71.
- Persais E., (1999), « L'adaptation de l'organisation face aux pressions écologistes », Revue Annales des Mines, juillet, p.25-36.
- Portugal E. et Yulk C., (1994) : « Perspectives on environmental leadership », Leadership Quarterly, 5, 3/4, p.271-276.
- Quairel F. et M.N. Auberge., (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », La revue des sciences de gestion, vol 40, n° 211-212, p.111-126.
- Reynaud, E., (2006), Le développement durable au Coeur de l'entreprise, Dunod, Paris.
- Rice, (2006), "Pro-environmental Behavior in Egypt: Is there a Role for Islamic Environmental Ethics ?", Journal of Business Ethics, p. 373-390.
- Roy, M.J., Boiral, O. et D. Lagacé, (2001), "Environmental Commitment and Manufacturing Excellence: A Comparative Study within Canadian Industry, Business Strategy and the Environment, vol.10, n°5, p.257-268.
- Russo, M.V. et P.A. Fouts, (1997), « A resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability », Academy of Management Journal, vol.40, p.534-559.
- Schneider-Maunoury G., (2000), « Des petites entreprises très vertes », L'Expansion Management Review, mars, p.77-83.
- Shrivastava P., (1994) « Ecocentric leadership in the 21st century » Leadership quarterly, 5, 3/4, p. 223-226.
- Social Consult, (2005), "Enquête sur la responsabilité sociale des entreprises en Tunisie". Projet Pacte Mondial, Tunisie.
- Spence, L, Rutherford, J.R. et R.A. Blackburn, (1998), Small Business and Environmental Issues in the UK and the Netherlands: A Literature Review and Research Agenda, Small Business Centre, Kingston University, Kingston Upon Thames.
- Spence M., Biwolé, V.O. et J. Ben Boubaker Gherib, (2007a), «Une étude exploratoire du degré d'engagement des PME dans le développement durable », Actes des X^{ème} Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'AUAF, Antananarivo, 23-26 mai.
- Spence, M., B. Boubaker Gherib, J. et V. O. Biwolé, (2007b), "Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement » Revue Internationale des PME (RIPME), vol. 20, n°3-

4, p. 17-42, 2007.

Taktak Kallel I., (2008) "Représentations des entrepreneurs et choix de carrière: quels liens?" quelques évidences empiriques tirées d'une enquête auprès d'étudiants de l'ESC Tunis", Actes de l'AIMS 2008, Nice.

Thompson, J. K., et L.S. Howard, (1991) "Social responsibility and small business: suggestions for research", *Journal of small business management*, vol. 29, n°1, p. 30-44.

Timoumi H. (2002) « Caractéristiques du parcours moderniste de la Tunisie (1846-1964) », *La Tunisie d'un siècle à l'autre*, Beit al Hikma, p.19-90.

Torrès O., (2001), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, 2001, vol 6, n°1, p. 1-15.

Torrès, O., (2003). « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, N°144, p. 119-152.

Verstraete T. et B. Saporta, (2006), *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG, janvier.

Westerman, J.W., Beekun, R.I., Stedham Y. et J. Yamamura, (2007), « Peers versus National Culture: An Analysis of Antecedents to Ethical Decision Making », *Journal of Business Ethics*, n°75, p.239-252.

Windatt, E., (1999), *Reluctant Followers: Small Companies Pose Special Challenges for Promoters of Voluntary Initiatives* (chap.12) in Gibson, R.B. (1999), *Voluntary Initiatives and the New Politics of Corporate Greening*, Broadview Press, p.149-157.

Yin, R., (2003), *Case Study Research – Design and Methods* (3rd Ed.), London, Sage, 181 p.

Zghal R. (2002) *La gestion des entreprises tunisiennes: fondements culturels et défis de la globalisation. La Tunisie d'un siècle à l'autre*, Beit al Hikma, p.189-227.

Zghal, R., (1994), *La culture de la dignité et le flou de l'organisation : Culture et comportement organisationnel, schéma théorique et application au cas Tunisien*, Tunis, CEP.

Fiche signalétique de l'entreprise				Caractéristiques organisationnelles				Caractéristiques individuelles					Motivations Engagement	
Secteur	âge	Effectif	Démarche incitative	Ouverture internat	Certif qualité	Politique générale	Management environnemental	Age (Sexe)	Education	Entourage entrepreneur	Attitude au risque	Créativité/innovation	Besoins	Motivations Engagement
A Ionisation par source électrique	9	9	Oui	Non	oui	Engagement environnemental élevé	intégration, volontarisme et formalisation élevés	45 ans (F)	Bac+5	Oui	Prudente	Forté	Sécurité Reconnaissance Autonomie	Affective Valeurs
B Fabrication de pigments de peinture	100	42	Oui	Majoritaire	oui	Engagement environnemental élevé	intégration et volontarisme moyens formalisation élevée	57 ans (H)	Bac+3	Non	Prudente	Moyenne	Sécurité Reconnaissance Réalisation de soi	Coercitive Respect de la loi
C Dépollution de frites industrielles	17	20	Non	Minoritaire	oui	Engagement environnemental élevé	intégration, volontarisme et formalisation élevés	42 ans (H)	Bac+5	Oui	Prudente	Forté	Sécurité Reconnaissance Réalisation de soi	Affective Respect de la loi
D Chimie pharmaceutique	56	180	Non	Majoritaire	non	Engagement environnemental élevé	intégration formalisation élevés volontarisme moyen	44 ans (H)	Bac+5	Oui	Prudente	Forté	Sécurité Pouvoir Reconnaissance	Coercitive Respect de la loi
E Embouteillage d'eau minérale	41	65	Oui	Minoritaire	Oui	Engagement environnemental élevé	intégration et formalisation élevés volontarisme faible	58 ans (H)	Bac +4	Oui	Prudente	Moyenne	Sécurité Reconnaissance Réalisation de soi	Coercitive Respect de la loi
F Fonderie	51	49	Oui	Minoritaire	Oui	Engagement environnemental moyen	intégration, volontarisme et formalisation moyens	47 ans (H)	Bac	Non	Prudente	Moyenne	Réalisation de soi	Calcul Coercitive Respect de la loi
G Agro-alimentaire	150	180	Non	Minoritaire	Non	Engagement environnemental moyen	intégration et volontarisme moyens, formalisation faible	55 ans (H)	Bac+5	Oui	Prudente	Forté	Reconnaissance Réalisation de soi	Coercitive Respect de la loi
H Energie solaire	29	130	Non	Non	Non	Engagement environnemental moyen	intégration faible, volontarisme élevé, intégration moyen	56 ans (H)	Bac+5	Oui	Proactive	Forté	Autonomie Reconnaissance Calcul	Affective Valeurs
I Micro-informatique	12	20	Non	Non	Non	Engagement environnemental faible	intégration, volontarisme et formalisation faibles	40 ans (H)	Bac+2	Oui	Proactive	Faible	Pouvoir Reconnaissance Réalisation	Coercitive Calcul
J Transport	16	14	non	Non	non	Engagement environnemental faible	intégration, volontarisme et formalisation faibles	52 ans (H)	Bac	Non	Prudente	Faible	Pouvoir Autonomie Reconnaissance	Coercitive Respect de la loi

Fiche signalétique de l'entreprise				Caractéristiques organisationnelles			Caractéristiques individuelles				Motivations Engagement			
Secteur	âge	Effectif	Démarche incitative	Ouverture	Certif quali	Politique générale	Management	Âge (Sexe)	Education	Entourage	Attitude	Créativité/innovation	Requies	Motivations Engagement
K	Fabrication de colle	32	70	Non	Majoritaire	Oui	Engagement élevé	Intégration et formalisation élevées, volontarisme faible	Bac +5	Oui	prudente	moenne	Sécurité	coercitive - pressions - partenaires
L	Gestion des déchets	5	25	Oui	Non	Non	Engagement élevé	Intégration et formalisation moyens, volontarisme élevé	Bac +5	oui	prudente	moenne	Autonomie	Affective - volonté de mener à bien un projet
M	Cuir	39	80	Oui	Minoritaire	Oui	Engagement élevé	Intégration et formalisation moyens, volontarisme élevé	Bac + 5	oui	proactive	forte	Appartenance	Affect Calcul, - valeurs personnelles- - incitatifs
N	énergies renouvelables	14	20	Oui	Minoritaire	Oui	Engagement élevé	Intégration, formalisation et volontarisme élevés	Doctorat	non	prudente	forte	Réalisation	Affect- Calcul
O	chimie	35	120	Oui	Non	Oui	Engagement élevé	Intégration et volontarisme élevés, formalisation faible,	65 (H)	autodidacte	prudente	forte	Réalisation de soi	Affect, calcul - valeurs -lois -incitatifs
P	énergie solaire	14	25	Oui	Non	Non	Engagement moyen	Intégration faible, formalisation moyenne et volontarisme élevé	Bac + 3	oui	prudente	faible	Sécurité	Calcul - incitatifs
Q	transport	13	160	Non	Non	Non	Engagement moyen	Intégration et volontarisme moyens	Bac + 4	oui	prudente	faible	Pouvoir	Calcul - respect de la loi
R	agro-alimentaire	5	8	Non	Minoritaire	Non	Engagement moyen	Intégration et volontarisme moyens	Bac + 5	non	proactive	forte	Autonomie	Affectif - valeurs - image
S	événementiel	7	4	Non	Non	Non	Engagement faible	Intégration et volontarisme faibles	Bac + 5	non	prudente	moenne	Autonomie	- affectif - valeurs personnelles
T	matériaux de construction	21	65	oui	Non	non	Engagement faible	Intégration et formalis. moyenne	Autodidacte	non	prudente	faible	Pouvoir,	calcul, coercitif

Tableau 1 : Lien entre engagement environnemental et profil de dirigeant par l'adaptation de la grille de Daval et al. (2002)

La Responsabilité Environnementale dans les PME Algériennes : Entre Conformisme et Opportunisme

Ahmed ATIL

ESC-Rennes School of Business,
France

Résumé

Après la vague des programmes de privatisation en Algérie, les petites et moyennes entreprises (PME) constituent aujourd'hui l'essentiel du tissu industriel et le principal facteur de développement économique et de création d'emplois. Cependant, en matière de politique environnementale, Ces PME sont généralement oubliées au profit des grandes entreprises publiques. Souvent manquant de moyens humains et techniques, la plupart d'entre elles considèrent l'environnement comme une contrainte.

L'objectif de notre étude est d'analyser les pratiques environnementales des PME algériennes afin d'identifier les motivations et les enjeux qui les conduisent à intégrer la dimension environnementale dans leur gestion. L'hypothèse principale de notre recherche est que l'identification des motivations et des enjeux environnementaux permet aux managers des PME de transformer la prise de conscience en programme d'action en faveur de l'environnemental [BOIRAL 2005].

Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie basée sur une étude exploratoire des pratiques environnementales des PME. L'étude est réalisée à l'aide d'une enquête quantitative (questionnaire) auprès de plus de 210 PME algériennes. Les données recueillies ont été traitées par des analyses statistiques.

Les résultats de ces analyses nous ont permis, d'abord, d'évaluer le niveau de préoccupation des responsables des PME par les problèmes environnementaux. A cet égard, pour plus de 85% des managers, la préoccupation environnementale est importante. Ensuite, et selon le type de comportement environnementale, d'élaborer une typologie de trois groupes de PME. (Eco-Nocif, Eco-Passif, Eco-Actif). Enfin, de proposer un processus d'évolution des PME en trois étapes en fonction de leur comportement.

Introduction Générale

Les enjeux liés à la responsabilité environnementale ont pris une importance accrue ces dernières années. Une réglementation de plus en plus sévère, des pressions extérieures plus fortes, font qu'une entreprise doit analyser les motivations et identifier les enjeux écologiques. [ANDRE 99].

En matière de politique environnementale, les petites et moyennes entreprises (PME) qui constituent l'essentiel du tissu industriel et économique algérien, sont généralement oubliées au profit des grandes entreprises publiques. Souvent manquant de moyens humains et techniques, la plupart d'entre elles considèrent l'intégration de l'environnement comme une contrainte [ALLARY 98].

Aujourd'hui, l'impact environnemental global des PME ne peut être négligé. Raison pour laquelle, elles doivent investir davantage pour l'environnement et mener une politique plus active en matière de gestion des problèmes environnementaux [DELCHET 2007].

Grâce aux programmes de privatisation, les PME constituent aujourd'hui, en Algérie, le principal facteur de développement économique et de création d'emplois. Mais contrairement aux grandes entreprises publiques et aux PME étrangères qui intègrent plus facilement la dimension environnementale dans leurs stratégies, les PME algériennes dans leur majorité n'accordent que très peu d'intérêt à cet aspect. Ces PME ont, en effet, des structures qui ne leur permettent pas souvent de répondre efficacement aux problèmes environnementaux auxquels elles sont confrontées [GONDRAN 2001].

Problématique et hypothèse de recherche :

L'objectif de notre étude est d'analyser les pratiques environnementales des PME algériennes afin d'identifier les motivations et les enjeux qui les conduisent à intégrer l'environnement dans leurs stratégies et à réduire ses impacts négatifs.

La question qui oriente notre recherche est de savoir quels sont les motivations et les enjeux de l'intégration de la dimension environnementale dans la gestion des PME algériennes. Notre hypothèse principale est la suivante : « l'identification des motivations et des enjeux environnementaux permet aux managers des PME Algériennes de transformer la simple prise de conscience en programmes d'action susceptible de conduire à une meilleure prise en compte de la dimension environnementale. ».

Cette hypothèse nous amène à poser deux questions et à formuler par conséquent notre problématique: dans leur activité de gestion des PME,

- Quel est le degré de préoccupation des managers des PME par la dimension environnementale ?

- Quels sont les motivations et les enjeux de l'intégration de la dimension environnementale dans le système de gestion des PME?

Afin de répondre à ces deux questions et pouvoir, à la fois, évaluer le degré de préoccupation et identifier les motivations et les enjeux d'intégration de l'environnement dans les PME algériennes, nous adoptons une approche essentiellement exploratoire.

L'étude est réalisée à l'aide d'une enquête par un questionnaire administré auprès de plus de 210 PME algériennes. Les données recueillies ont été traitées par des analyses statistiques et conduit à l'élaboration et à la mise en évidence d'une typologie d'entreprises réparties sous forme de classes en fonction d'une part, des motivations et des enjeux et d'autre part, de degrés de préoccupation de l'intégration de l'environnement.

L'objectif de cette typologie est double. D'une part, permettre la mise en évidence de plusieurs groupes d'entreprises ayant des caractéristiques similaires au regard des critères comme le type de motivations, la taille de la PME, le secteur d'activité...etc. D'autre part, faciliter le diagnostic de la performance environnementale en fonction du groupe d'appartenance.

L'analyse finale des résultats obtenus nous ont permis, tout d'abord, d'élaborer une typologie de classification selon trois grands types de comportement environnemental (Eco-Nocif, Eco-Passif (Conformiste), Eco-Actif (Opportuniste). Ensuite, d'analyser l'évaluation de la performance environnementale des PME en fonction du type comportement. Enfin, et toujours en fonction de cette classification, de dresser une grille d'analyse pour faciliter le diagnostic et l'amélioration de la performance environnementale dans les PME.

1) PME et environnement : de la motivation à l'intégration

Dans une première partie, qui sera consacrée à la revue de la littérature, nous essayerons d'aborder de manière succincte les quelques points théoriques fondamentaux qui sous-tendent ce travail à savoir : le concept de la PME en Algérie, les motivations et les enjeux justifiant la démarche d'intégration de l'environnement ainsi que les différentes classifications des comportements environnementaux des entreprises. Une deuxième partie sera consacrée à la présentation des résultats de l'enquête sur le terrain.

1.1) La PME Algérienne : Vers une Re-définition du concept

En Algérie, le développement de la population des PME a connu une expansion importante depuis 1995. ⁽¹⁾ Cette évolution est le résultat des mesures d'incitation et d'encadrement, en faveur de la promotion de l'investissement, prises par les pouvoirs publics dans le cadre des réformes économiques libérales. Cependant, au-delà de l'expansion du tissu de la PME ainsi enregistrée, le concept PME en Algérie reste très floue en comparaison avec celui en vigueur dans les pays industrialisés.

Jusqu'à 2001, il n'existait pas une définition officielle de la PME en Algérie et l'Office National des Statistiques (ONS) définissait la PME comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes. Au regard de cette définition, seul le critère effectif comptait.

¹) Selon les données du ministère de la PME/PMI, Rapport sur l'état du lieux du secteur de la PME/PMI, Juillet 2007. Alger

En décembre 2001, l'adoption de la loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise a conduit à une définition plus officielle. Cette définition s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres. Il est à rappeler en effet que l'Algérie a adopté la charte de Bologne de juin 2000 sur la définition européenne des PME. [Bouyacoub. 2006].

La définition de la PME adoptée par l'Algérie est basée sur les trois critères suivant : les effectifs, le chiffre d'affaires / le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise.

La PME, quelque soit son statut juridique, est définie comme étant une entreprise de production des biens et des services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas le 2 milliards de Dinars (DA)¹, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars et qui respecte le critère de l'indépendance.

Cette loi sur les PME distingue trois types d'entreprises :

La moyenne entreprise : toute entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont la chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est entre 100 et 500 millions de Dinars.

La petite entreprise : toute entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont la chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars.

La très petite entreprise (TPE) : toute entreprise employant de 1 à 9 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

En ce qui concerne le critère de l'indépendance, le capital ou le droit de vote dans toute PME ils ne doivent pas être détenus à 25 % et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises qui ne correspondent pas elles même à la définition de la PME.

¹) En Juin 2008, 1 Euro = 86,98 Dinars Algérien.

1. 2) L'engagement environnemental : enjeux et motivations

Si traditionnellement la maximisation du profit est considérée comme le objectif ultime de l'activité de toute l'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 environnementaux. 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. [PERSSONNE 99].

Dans cette section, nous allons tenter de répondre à question suivante : quelles sont les motivations et les enjeux qui poussent une entreprise à intégrer les préoccupations environnementales à leur système de gestion ?

La réponse à cette question nous conduit à présenter quelques écrits permettent d'identifier, à la fois, les enjeux et les motivations environnementaux dans les entreprises, et les différentes démarches visant à organiser l'intégration de l'environnement [BOURG, GRANDJEAN et LIBAERT 2006].

La démarche d'intégration de l'environnementale est souvent justifiée par de nombreuses motivations. Dans les entreprises, ces motivations peuvent être regroupées en deux grandes catégories (réglementaires, économique managériales). [ATIL 2008].

Les motivations réglementaires : ces motivations concernent la conformité de l'entreprise aux normes et aux règlements en vigueur dans son secteur d'activité. Ces motivations sont généralement liées aux actions de mise en conformité aux nouvelles réglementations ou à des solutions apportées à des problèmes environnementaux (pollution, d'accident de travail ...)

Les motivations économique managériales : elles consistent pour l'entreprise d'une part, à profiter des opportunités de réduction de charges financières et d'incitations fiscales, et 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 de questions de santé publique.

Des classifications des enjeux environnementaux sont proposées sous forme de motivations. A cet égard, l'association « **ORÉE** » a identifié les principales motivations pour l'intégration de l'environnement :

1. Être en conformité avec la réglementation,
2. Réduire les coûts,
3. Conforter ou améliorer l'image de l'entreprise.

D'autres classifications des enjeux environnementaux sont proposées en fonction des étapes du processus d'évolution de l'entreprise. (PERSSONNE 99). Dans cette classification, chaque type d'enjeux correspond un groupe d'objectif :

Enjeux réglementaires : l'ensemble des lois et des règles obligatoires qui permet la régulation de la relation de entreprise avec son milieu naturel et économique (prélèvement, matières ou produits dangereux, déchets, ou nuisances). Ce type d'enjeux correspond à l'objectif vital de l'entreprise, celui « **d'exister** ».

Enjeux économiques : toute possibilité qui permet à l'entreprise d'optimiser les coûts associés à l'intégration des préoccupations environnementales. Ces possibilités se traduisent par une réduction des charges financières ou la perception des subventions. Pour l'entreprise, ce type d'enjeux correspond à son principal objectif économique, qui est celui « **de faire des profits** ».

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** ».

1.3) L'intégration environnementale : entre classification et analyse typologique

Une première revue de la littérature nous a permis de comprendre qu'il existe diverses typologies sur l'intégration de l'environnement dans les entreprises. A première vue, ces typologies sont principalement centrées autour des innovations et des stratégies d'intégration environnementale. Ces classifications sont généralement issues des études concernant des entreprises de grands groupes. 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.

La revue de la littérature réalisée dans le domaine des sciences de gestion et des travaux de recherche de (FUSSLER 96, REYNAUD 97 et BUTEL 97) nous ont permis de mesurer les difficultés théoriques et pratiques à mettre en place des classifications des PME en fonction de leur comportement environnementale.

Pour C. FUSSLER et selon le niveau d'adoption des innovations environnementales, il existe cinq types d'entreprises [FUSSLER 96]. Il ajoute, que dans chaque niveau, le nombre d'entreprises peut être représenté sur une courbe de Gauss. Construite en fonction de niveau d'innovation environnementale et du nombre d'entreprise, cette présentation ne propose pas d'indicateurs qui puissent permettre de statuer sur la situation d'une entreprise donnée par rapport à cette courbe.

D'autres auteurs analysent le comportement environnemental des entreprises en fonction du degré de prise en compte de l'environnement par celles-ci. Dans son analyse E. REYNAUD propose un processus de prise en compte / conscience de quatre étapes à travers l'internalisation de l'environnement au niveau de la communication, la production et la R&D de l'entreprise [REYNAUD 97].

Cette typologie permet de diagnostiquer les capacités d'une entreprise à maîtriser l'incertitude liée à ses impacts environnementaux. Cependant, elle n'est pas vraiment adaptée au cas des PME qui ont rarement des services formalisés de communication et de recherche et développement. Une synthèse des étapes de ce processus est présentée dans le tableau A1. Elle est réalisée à partir des travaux de recherche de E. REYNAUD (97).

Tableau A1

Synthèse des étapes du processus de prise en compte de l'environnement

Etape	Caractéristique	Niveau d'intégration	Avantage	Inconvénient
communication verte	Recherche de dédouanement	Niveau de la communication	Instaurer une "image verte"	Ne pas gérer les risques
production verte	Respect de la législation	Niveau de la production	Répondre aux exigences réglementaires et économiques	Ne pas se différencier par son image.
Communication et production vertes	Internalisation timide	Niveau de la communication et la production	Intégrer l'environnement en externe et en interne	Ne pas gérer l'incertitude
Communication , production et recherche vertes	Réduction de l'incertitude	L'intégration de l'environnement en recherche et développement	Maîtriser réelle de l'incertitude

Par ailleurs, en fonction du degré d'intégration de l'environnement, C. BUTEL, propose une classification basée sur le comportement de l'entreprise vis à vis de l'environnement [BUTEL.97], ce qui permet de dégager trois types d'entreprises :

- Les **entreprises à comportement "Ecodéfensif "** : ces entreprises sont généralement dans une logique purement économique et financière. Elles privilégiant le rendement économique immédiat et considèrent les investissements environnementaux comme une contrainte ou une charge.
- Les **entreprises à comportement "Ecoconformiste"** : ces entreprises suivent et respectent les réglementions (lois, normes,...) sans faire plus pour le respect de l'environnement.

- Les **entreprises à comportement "Ecosensible"** : ces entreprises font plus que les exigences réglementaires, Très sensibles aux problèmes écologiques, elles considèrent l'environnement comme un élément-clé pour la pérennité de l'entreprise.

Les critères précisés par cette typologie permettent une évaluation rapide du niveau et de la stratégie d'intégration de l'environnement des entreprises. Cependant, ces critères s'adaptent plutôt aux entreprises faisant partie de grands groupes.

D'autres classifications sont élaborées en fonction des enjeux auxquels l'entreprise est confrontée. Selon Boiral (2001), dans la pratique du management environnemental, l'intégration de la norme ISO 14001 note peut être représentée selon quatre situation distingue. Cette présentation matricielle est élaborée en fonction de degrés de l'intensité des enjeux externe et des enjeux internes. La typologie de Boiral est présentée par la figure suivante (Figure 01)

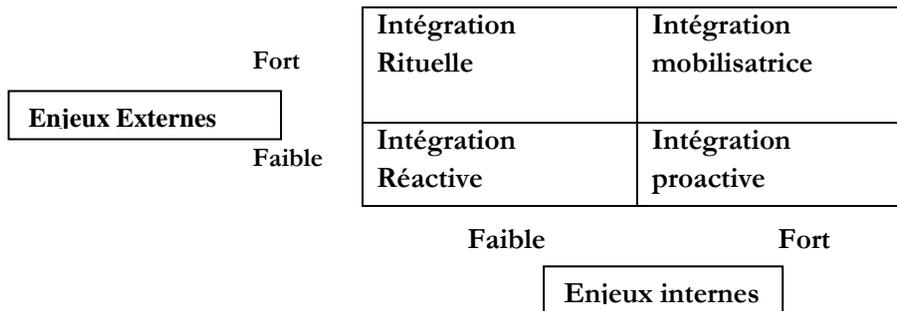


Figure 01
Intégrer la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion (Boiral, 2001, p.18)

L'intégration de la norme ISO 14001 peut être :

- L'intégration rituelle : elle correspond à la situation où l'adoption de la norme répond à des pressions externes fortes sans que le dirigeant ne soit convaincu de la pertinence de la norme à mettre en place ;
- L'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 ;

- L'intégration proactive : elle répond à des enjeux internes forts associés à des pressions externes faibles,
- L'intégration réactive : elle correspond à la situation où les enjeux externes et internes sont les deux faibles. L'intégration de la norme est difficilement réalisable.

A partir de la matrice de Boiral (2001), Berger – Doucer (2007) suggère une nouvelle typologie de l'engagement sociétal des entreprises. Pour l'auteur, la Société est considérée comme porteuse d'attentes à la fois dans le domaine social et dans le domaine environnementale 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'engagement, chacune pouvant être d'intensité faible ou forte. Ce croisement permet d'identification de quatre stratégies d'engagement sociétal : rituelle, mobilisatrice, proactive ou réactive. [BERGER-DOUCE 2007]

	Fort	Réactif	Proactif
Engagement social		Rituel	Mobilisateur
	Faible	Faible	Fort
		Engagement environnemental	

Figure 02
Matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs (BERGER-DOUCE 2007, p. 60)

- La stratégie proactive correspond à un engagement environnemental fort associé à un engagement social faible. Cette stratégie est dans les PME conscientes de leur nuisance environnementale.
- La stratégie mobilisatrice correspond à un double engagement (environnemental et social) fort. Cette stratégie est très rare dans le milieu des PME car elle repose sur une conviction du manager en faveur de

l'engagement sociétal.

- La stratégie rituelle correspond à un engagement social fort associé à un engagement environnemental faible.

- La stratégie réactive correspond à un double engagement (environnemental et social) faible.

2) L'enquête sur le terrain

Nous avons mené une enquête exploratoire auprès de 216 PME algérienne de Décembre 2007 à Mai 2008. A ce titre, nous avons utilisé un questionnaire adressé aux cadres responsables des PME. Le questionnaire aborde deux grands thèmes : le premier est consacré aux types de motivations qui conduisent les PME à intégrer la dimension de l'environnement dans leurs gestion. Le deuxième a pour objectif dévaluer le niveau de préoccupation des PME par les problèmes environnementaux. Le but est de ressortir la diversité des motivations pour ces entreprises ainsi que le degré qu'elles accordent aux problèmes environnementaux. Les résultats ont été analysés par le logiciel « SPAD ».

2.1) L'étude empirique : démarche et méthodologie

Afin de répondre aux questions de notre problématique à savoir l'identification des motivations d'intégration de l'environnement dans les PME, et d'évaluer le niveau de préoccupation environnementale, nous avons opté pour une démarche qui consisté à interroger les responsables des PME. Cette démarche est basée sur une enquête par questionnaire administré principalement par voie électronique (site web et Mail). Les questions portent sur les pratiques des entreprises en matière d'environnement. Les réponses apportent une meilleure connaissance sur les motivations, les préoccupations et les enjeux d'intégration de l'environnement. La démarche constitue un diagnostic du système de gestion environnemental permettant de mettre en relief la relation entre les motivations et les préoccupations environnementales. Cependant, il est à noter que cette démarche présente quelques limites comme le nombre important de questionnaire dont les réponses sont incomplètes. En effet, parmi les 216 PME qui ont répondu à notre enquête, seulement 149

questionnaires que nous avons considérés comme complet et valide pour notre analyse.

A partir des réponses aux questionnaires des 149 PME, nous avons pu constituer une base de données de plus de 50 variables. Les variables étaient, pour la majorité, de type qualitatives (Nominales). Ensuite, et à l'aide du logiciel SPAD¹, la base de données a été sommairement traitée par des tris à plat et croisés, et principalement analysée par la méthode (ACM) (Analyse des Correspondances Multiples) afin de permettre l'élaboration des typologies [MORINEAU et MORIN. 2000].

Le choix d'analyser notre base de donnée par la seule méthode (ACM), s'explique par la volonté d'élaborer une typologie permettant une classification des PME en fonction d'une part, de leurs motivations et, d'autre part, de leurs préoccupations environnementales.

Afin d'étudier à la fois les motivations et les enjeux, nous avons réalisé une analyse des correspondances multiples (ACM) sur les variables représentant les motivations et les préoccupations environnementales [CONFAIS et NAKACHE 2000]. A l'aide d'une représentation des relations entre l'ensemble des variables nominales actives, nous avons pu définir un plan ou une cartographie qui présente les positions des entreprises selon leurs réponses aux questions. (2)

Si notre démarche d'observation du terrain repose sur une enquête réalisée auprès d'échantillon de 149 PME parmi une population de plus de 15000 entreprises, il est à noter que malgré la taille relativement importante de notre échantillon, nous ne pouvons prétendre à l'exhaustivité de nos résultats ni à une représentativité du tissu des PME en Algérie.

1) Logiciel d'analyse statistique de données « SPAD V6.1»

2) Nous avons choisi la filière prédéfinie : Analyses Factorielles et Classification & Analyse des correspondances Multiples de SPAD 6.1. Ensuite utiliser les procédures : CORMUS (Correspondances Multiples), DEFAC (description des axes factoriels), RECIPI / SEMIS (classification sur facteurs) puis PARTI DECLA (coupure de l'arbre et description des classes). (Correspondances Multiples)

Du fait de l'hétérogénéité du tissu des PME algériennes, les secteurs d'activité que nous avons étudiés sont principalement des entreprises des secteurs de Bâtiments et travaux publics, de l'agriculture et de l'industrie. Le reste des entreprises appartiennent au secteur des services (Transport et communication, Hôtel, café et restaurant ...).

2.2) Synthèse des résultats de l'enquête

Dans cette synthèse empirique, nous présentons le profil de l'échantillon et le degré de préoccupation environnementale des managers des PME.

a) La structure de l'échantillon par secteurs d'activités :

La structure de notre échantillon est composée principalement par le secteur de bâtiments et des travaux publics, de l'agriculture et de l'industrie. Cependant, les PME du secteur des services représentent seulement 28%. (Tableau 1a)

Tableau 1a : Le nombre des PME par secteurs d'activités

Secteurs d'activités	Nombre de PME	Pourcentage (%)
Agriculture	41	28%
Industrie	35	23%
Bâtiments et travaux publics	45	30%
Services (Transport et communication, Hôtel, café et restaurant ...)	28	19%
Total	149	100%

b) La structure de l'échantillon par la taille de la PME :

La lecture du tableau 1b fait apparaître deux éléments importants :

- une forte concentration des très petites entreprises
- une faiblesse de la présence des moyennes entreprises.

Ces deux éléments sont caractéristiques et révélateurs de la composition de la population des PME en Algérie.

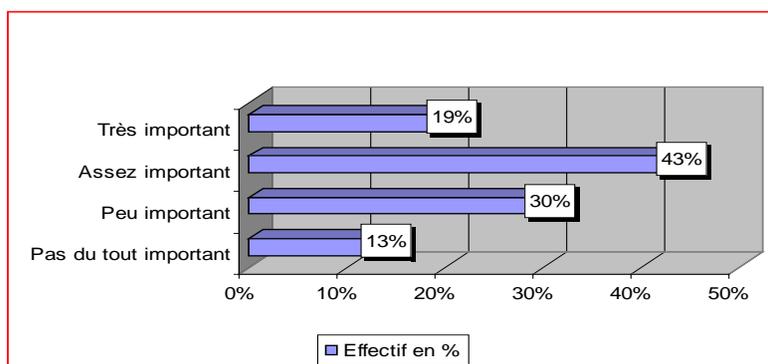
Tableau 1b : Le nombre des PME par le nombre de salariés

Taille de PME	Nombre de PME	Pourcentage (%)
Très petite entreprise (de 0 à 10 salariés)	67	45%
Petite entreprise (de 10 à 49 salariés)	52	35%
Moyenne entreprise (de 50 à 250 salariés)	30	20%
Total	149	100%

c) Le degré de la préoccupation de l'environnement

Les résultats montrent que plus de 62% des responsables de PME considèrent la préoccupation de l'environnement comme « importante » dans la gestion de leur entreprise. Aussi, pour 13% des managers des PME, cette préoccupation est « Pas du tout important ». (Graphique.1c)

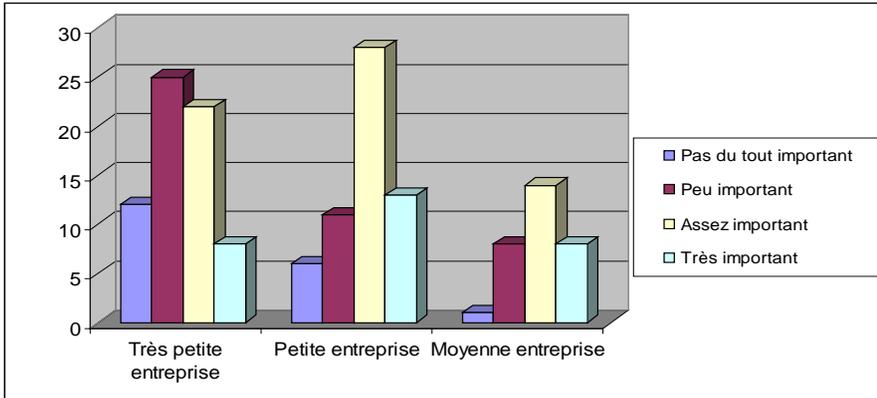
Graphique 1c : Le degré de préoccupation environnementale



d) Le degré de la préoccupation et type de la PME :

Les résultats de l'enquête confirment Il y a donc un lien très fort entre la taille de entreprise et le degrés de sa prise en compte de la dimension environnementale. Une entreprise, dont la taille est moyenne ou petite a un degré de préoccupation plus important que une très petite entreprise.

Graphique 1d : Le degré de préoccupation environnementale



Au regard de ces résultats, on peut dire qu'en Algérie, la prise en compte de la dimension l'environnementale n'est plus réservée aux grandes entreprises. Cependant, même si les managers des PME algérienne considèrent que l'environnement est une préoccupation importante, ces managers mettent, rarement, en oeuvre une politique visant l'intégration de l'environnement dans la gestion de l'entreprise. Cette vérité témoigne d'une réelle prise en compte des enjeux environnementaux dans les PME, mais pas nécessairement de la mise en place de mesures concrètes.

2.3) L'analyse typologique de l'intégration environnementale dans les PME algériennes

L'analyse factorielle appliquée aux résultats de l'enquête quantitative qui a porté sur les 149 PME nous a permis de dresser une typologie mettant en relation deux caractéristiques. D'une part, le type d'enjeux ou de motivations d'intégration de l'environnement. (Réglementaire ou Economique). D'autre part, le niveau de préoccupation des enjeux environnementaux (Très bonne ou Très faible préoccupation).

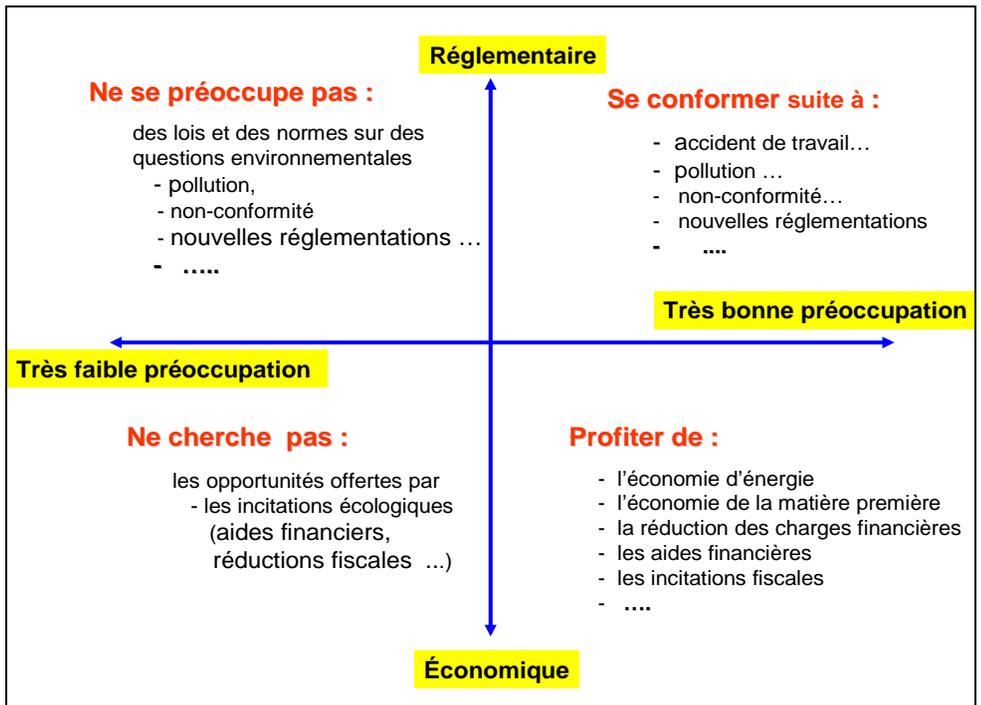


Figure 03 : Typologie des préoccupations et des enjeux environnementaux

A partir de cette typologie (Figure 03), nous avons pu dresser une nouvelle classification typologique qui présente un processus d'évolution à travers lequel les PME passent par trois étapes de la prise en compte de la dimension environnementale dans la gestion de l'entreprise. Ce processus d'évolution est basé sur un cheminement par étapes qui représentent l'évolution de la prise de conscience des questions liées à l'environnement par les PME.

En effet, selon les motivations des PME en matière d'intégration de l'environnementale, cette typologie permet de dégager trois catégories de PME (Figure 04).

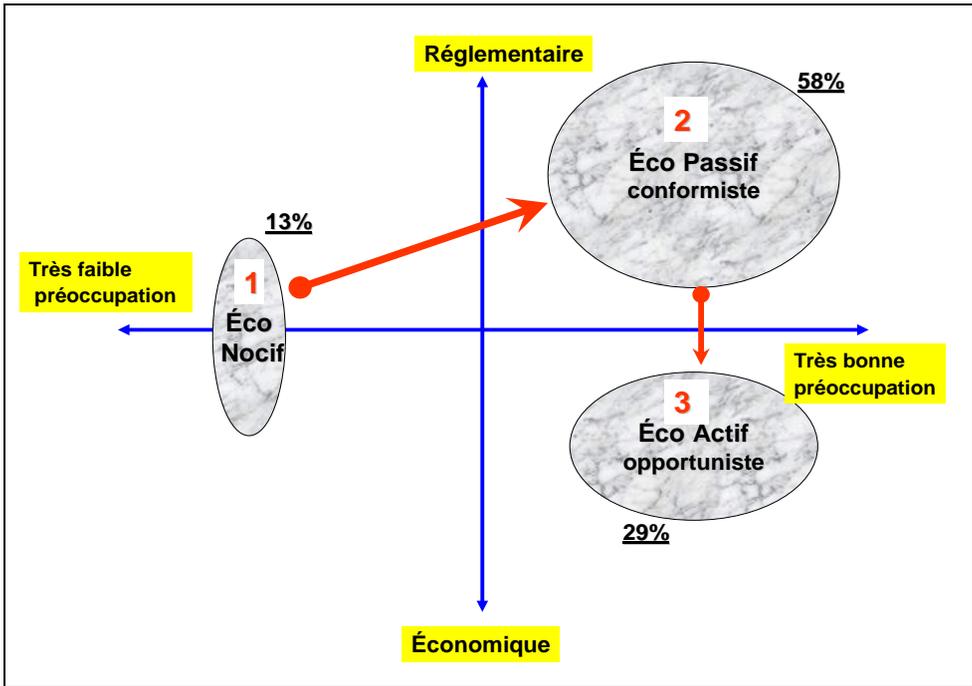


Figure 04 : Typologie du comportement des PME selon le degré de préoccupation et les enjeux environnementaux

Les trois catégories sont :

Eco Nocif : cette catégorie est composée d'une minorité de PME qui sont marquées par une très faible préoccupation des réglementations. Les responsables de ces PME, non seulement ne respectent pas les lois et normes environnementales en vigueur, mais aussi, ne cherchent pas à profiter des opportunités offertes par les incitations écologiques (aides financières, réductions fiscales). Ce groupe représente 12 % de PME. Le manque de motivation pour les opportunités économiques offertes et la très faible préoccupation de la réglementation sont les principales caractéristiques de ce groupe.

Eco Passif (Conformistes) : cette catégorie regroupe les PME qui ont opté pour une activité réduite dans le domaine d'intégration de l'environnement. Les responsables de ces entreprises se limitent à transcrire systématiquement et de façon régulière dans leurs activités toutes les lois et règlements nouveaux venant les encadrer dans le domaine de

l'environnement. L'objectif fondamental recherché par ces entreprises reste la conformité au cadre juridique régissant leur domaine d'activité. Avec 58 % des PME, ce groupe est très sensible aux problèmes environnementaux et est marqué aussi par le manque de temps et d'informations.

Eco Actif (Opportunistes): cette catégorie d'entreprise reste fondamentalement marquée par le caractère conformiste comme la catégorie précédente, mais leurs responsables, conscients de l'importance grandissante de l'environnemental pour la notoriété et l'image de marque de l'entreprise, n'hésitent pas à saisir toutes les opportunités susceptibles de leur permettre de se faire de la publicité et d'améliorer leur image dans ce domaine. Ces PME cherchent avant tout à améliorer leur situation financière et, si elles sont, de temps en temps, très motivées par prise en compte de l'environnement, c'est dans un but purement économique.

2.4) Vers un processus intégration environnementale par étapes

A partir de la typologie précédente, nous pouvons proposer une grille d'analyse du comportement environnemental des PME algériennes. En fonction des enjeux et de type de motivations, cette grille est construite sous forme de processus dévolution des PME à travers quatre étapes.

La première étape est celle de la situation « Eco -Nocif » où l'entreprise ne donne aucune importance aux problèmes environnementaux. Pour la deuxième étape, l'entreprise commence à respecter les réglementations sans plus et devenir simplement « Eco conformiste ». Durant, la troisième étape l'entreprise cherche à profiter de toutes opportunités économiques permettant des réductions des charges. Cependant, il est à noter, que durant ces trois étapes, l'entreprise pratique une gestion environnementale à court terme que nous appelons « court-termiste ».

La projection d'évolution de ce processus, nous conduit à une quatrième étape qui représente la situation future des PME algériennes. Contrairement à une gestion court-termiste de l'environnement, cette étape est marquée par une gestion environnementale à long terme ou dite « Stratégique ».

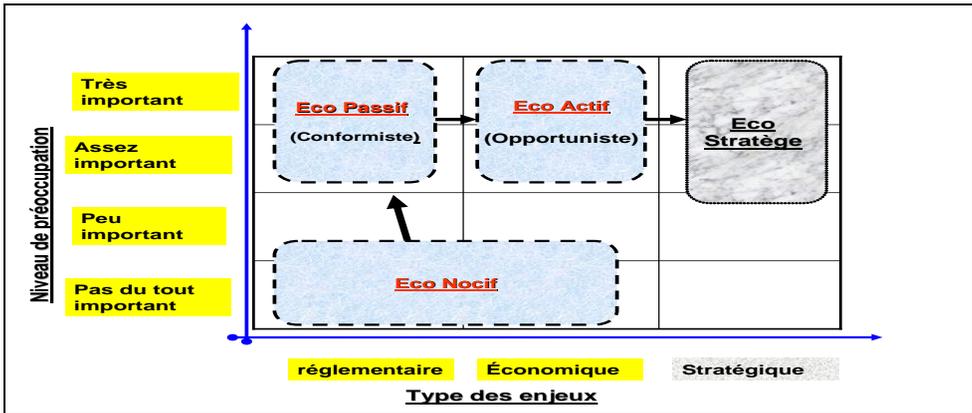


Figure 05 : Les Etapes du processus d'évolution de comportement environnemental

D'après le processus d'évolution, dans la phase « **Eco Stratégiques** », les PME ont, pour la plupart d'entre elles, accumulé une grande expérience dans le domaine de la recherche et de l'exploitation de l'information environnementale. Pour elles, la question environnementale est devenue une variable stratégique à part entière, et à ce titre, dimension environnementale, bénéficie au même titre que la part de marché et tous les autres critères, d'une place de choix dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

L'évolution de ce processus d'intégration est représentée par la figure 06.

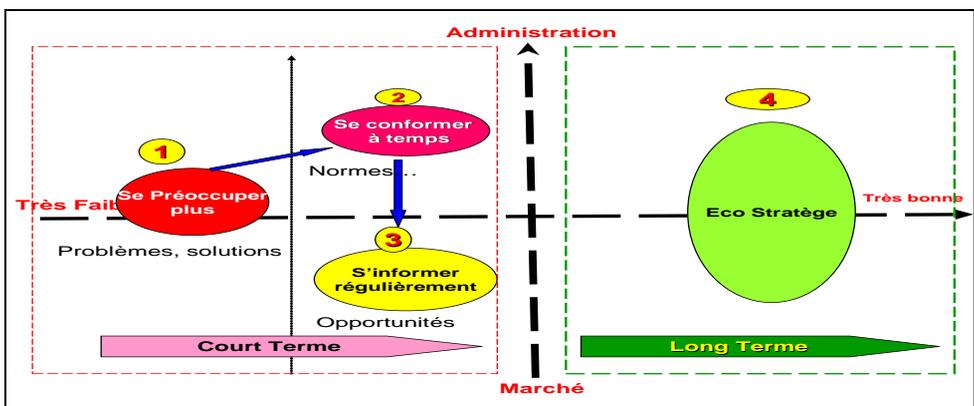


Figure 06 : L'étape Stratégique du comportement environnemental

Aussi, pour les entreprises Eco Stratège, la donne environnementale devient tellement fondamentale qu'elles lui consacrent un budget et des équipes spécialisées. Toute l'activité des ces entreprises est sous-tendue par cet aspect, à commencer par l'élaboration de la politique générale de l'entreprise. Convaincues du caractère capital de l'aspect environnemental dans la réussite de l'entreprise et de sa pérennité, ces entreprises jouent de plus en plus aujourd'hui un rôle pédagogique, aussi bien auprès des autres entreprises qu'auprès du public pour les convaincre de la nécessité d'une meilleure prise en charge de l'environnement dans leur activité quotidienne. Le travail qui marque le mieux cette catégorie et qui la différencie des autres, c'est l'effort fait dans le domaine de la prospective environnementale par lequel ces entreprises pionnières cherchent à déterminer les problématiques environnementales futures auxquelles seront confrontées les entreprises et l'humanité.

3) Conclusion

L'essor de la problématique environnementale dans les PME algériennes est relativement récent dans la mesure où la majorité d'entre elles ont été créées au cours de la période 1995-2005. Aussi, le niveau de préoccupations écologiques dans ces PME demeure très faible comparativement à celui des PME dans les pays industrialisés.

Il est intéressant de noter que l'action des PME algérienne en faveur de l'intégration de l'environnement est essentiellement motivée par des enjeux réglementaires. Cette situation explique en partie le comportement « Passif » ou purement « Conformiste » des managers des PME. En effet, ces responsables se contentent à transcrire systématiquement et de façon régulière dans leurs activités toutes les lois et règlements.

Aussi, certaines PME algériennes ont un comportement environnemental plutôt « Actif » ou « Opportuniste » ou leurs managers n'hésitent pas à saisir toutes opportunités susceptibles de leur permettre avant tout d'améliorer leur situation financière et, si elles sont, de temps en temps, très motivées par prise en compte de l'environnement, c'est dans un but purement économique.

Par ailleurs, la gestion environnementale des PME algériennes est marquée par une gestion « court-termiste » et sans vision stratégique. A cet égard, l'ensemble des PME enquêtées reconnues le manque d'une véritable stratégie environnementale ou d'une politique à long terme pour une intégration plus efficace de la dimension environnementale.

L'étude montre aussi, que certains responsables des PME sont insensibles aux problèmes environnementaux notamment dans les très petites entreprises (TPE). Cependant on peut toutefois relever que cette faible préoccupation des PME algériennes pour l'intégration de l'environnementale peut être expliqué par une série de raisons dont notamment : le manque d'informations (réglementaire et économique), de temps, des moyens financiers et des structures adaptées à la prise en charge de la variable écologique,

Bibliographie

ALLARY Anne. « Les bénéfices d'une démarche environnementale pour les PME-PMI. 14000 - Lettre AFAQ sur la certification environnement n°5. Bagnaux : AFAQ. 1998.

ANDRE Pierre. « L'évaluation des impacts sur l'environnement – Processus acteurs et pratiques ». Canada : Presses internationales polytechniques. 1999. 416 pages.

ATIL Ahmed, « L'Accès à l'information environnementale dans les PME Bretonnes : vers une stratégie de veille multi canal ». 3ème congrès du RIODD « Responsabilité sociale et environnementale, nouvelles formes organisationnelles ». 5 et 6 juin 2008. l'ESDES, LYON

BERGER - DOUCE Sandrine, « Freins et moteurs de l'engagement des PME dans une démarche de management environnemental » Lettre du management responsable. N° 7. Janvier 2007.

BOIRAL Olivier, « ISO 14001 ; d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », Actes de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec. 2001.

BOIRAL Olivier. « Concilier environnement et compétitivité ou la quête de l'éco-efficience ». Revue française de gestion- septembre-octobre 2005 vol. 31 n° 158 (p.163-186)

BOURG Dominique, GRANDJEAN Alain, LIBAERT Thierry,

« Environnement et Entreprises : En finir avec les discours » Paris. Ed. Village Mondial 2006. 250 pages.

BOUYACOUB Ahmed « Les PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles ». De la gouvernance des PME-PMI. Regards croisés France – Algérie. Edition L'Harmattan. 2006. Pp. 113- 127.

BUTEL-BELINI Béatrice. « 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. Janvier 1997. 354 p.

CONFAIS Josiane, NAKACHE Jean-Pierre. « Méthode de classification : avec illustration SPAD et SAS ». Montreuil. 2000. Ed. CISIA – CERESTA. 185 pages.

DELCHET Karen « Développement durable : l'intégrer pour réussir : 80 PME face au SD 21 000 » Paris. Ed. AFNOR. 2007. 382 pages.

FUSSLER Claude, JAMES Peter. «Driving eco-innovation ». Londres : Pitman Publishing. 1996. 364 p.

GONDRAN Natacha. «Système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales » Thèse de doctorat en Sciences et techniques du déchet. Saint-Etienne : Ecole Nationale Supérieure des Mines. Janvier 2001. 374 pages.

MORINEAU Alain, MORIN Stéphane. « Pratique du traitement des enquêtes : Exemple d'utilisation du système SPAD ». Montreuil. 2000. Ed. CISIA – CERESTA. 225 pages.

PERSONNE Marion. « Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : Evaluation des performances environnementales ». Thèse de doctorat en Sciences et techniques du déchet. Saint-Etienne : Ecole Nationale Supérieure des Mines. Janvier 1998. 294 pages.

REYNAUD Emmanuelle. «Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises ». Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion : Université de droit et des sciences d'Aix Marseille III. Janvier 1997. 608 p.

AXE 3 : RSE EN CONTEXTE INTERNATIONAL

Responsabilité sociale et environnementale et nouvelles contraintes communicationnelles : Regard de la société civile sur la communication environnementale, la réforme du BVP en question.

**Nicole D'Almeida,
Céline Pascual Espuny**
CELSA, PARIS, France

Résumé

Les enjeux communicationnels ont pris un nouveau tour ces derniers temps : qu'il s'agisse, pour la France, des conclusions du Grenelle de l'environnement ou pour l'Europe, des directives sur la publicité reliée par exemple aux arguments écologiques, la communication fait à la fois l'objet d'une normalisation et d'une vigilance accrue de la part des associations.

L'introduction de la surveillance de la société civile dans la responsabilité annoncée ou énoncée de l'entreprise s'est institutionnalisée à travers la réforme du Bureau de Vérification de la Publicité en France. Cette institution créée dans les années 30, est à l'interface des entreprises/annonceurs, et de l'opinion publique. Elle a pour but de "mener une action en faveur d'une publicité loyale, véridique et saine dans l'intérêt des professionnels de la publicité, des consommateurs et du public." Or, depuis le 25 juin dernier, le BVP est devenu l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité, suite au Grenelle de l'environnement. Quelle analyse peut-on faire de cette nouvelle donne ? Comment cela se traduit-il dans la pratique ?

Afin de pouvoir répondre à cette question et à son corollaire, nous articulons notre communication en trois temps.

Dans une première partie, nous proposons de dresser un état des lieux du mouvement en cours de définition, de normalisation, d'institutionnalisation de l'intégration du regard de la société civile dans la communication « responsable » de l'entreprise. Nous l'envisagerons à travers l'analyse de la réforme du Bureau de Vérification de la Publicité.

Dans une deuxième partie, nous analyserons ce contexte qui s'impose aux communicants des entreprises, examinerons comment les entreprises

tiennent compte de cette nouvelle donne dans leur communication, comment elles gèrent cette nouvelle situation.

Dans une troisième partie, nous envisagerons les conditions de possibilité, les opportunités et les limites ou contradictions d'une information et communication responsables tant sur le plan des messages que des médias et des publics.

Mots clé : Communication, publicité responsable, RSE, société civile.

L'étude conjointe de l'ADEME et du BVP du 27 mai 2008¹ menée en réponse à l'étude virulente publiée par l'Alliance pour la Planète fait état d'un quasi-triplement de l'utilisation de l'argument écologique dans les publicités depuis un an. Ce triplement est à mettre en parallèle avec l'influence de l'écologie sur les mentalités des française et des français, en augmentation continue également. Les marques semblent donc de plus en plus conscientes de cette évolution, et la reprennent à leur compte. Si le phénomène est émergent (seuls 3% des visuels analysés utilisent l'argument écologique), cette augmentation met en avant une problématique de fond, celle de la communication verte, ou communication responsable. Ainsi l'année dernière, l'ADEME concluait, dans son communiqué de presse de présentation du rapport qu'« en dépit d'une multiplication récente des publicités sur ces thèmes, l'écologie et le développement durable restent encore aujourd'hui des axes de communication peu utilisés par la publicité dans son ensemble »²; Aujourd'hui, l'ADEME est beaucoup plus affirmative : « ce n'est plus une mode. [...] C'est un phénomène de société désormais et il est bien normal que la publicité se nourrisse des attentes environnementales de nos concitoyens. »³

Les enjeux communicationnels ont donc pris un nouveau tour ces derniers temps : la communication fait à la fois l'objet d'une normalisation et d'une vigilance accrue de la part des associations. L'introduction de la surveillance de la société civile dans la responsabilité annoncée ou énoncée de

¹ <http://www.bvp.org>

² L'alliance pour la planète crée l'Observatoire indépendant de la Publicité, 15/06/2007, <http://actu-environnement.com>

³ L'ADEME et le BVP publient une seconde étude qualitative sur l'usage des arguments « environnement » dans la pub, le 28/05/2008, <http://www.actu-environnement.com>

L'entreprise s'est institutionnalisée au travers de la réforme du Bureau de Vérification de la Publicité en France. Quelle analyse peut-on faire de cette nouvelle donne ? Comment cela se traduit-il dans la pratique ?

Partant d'un état des lieux du mouvement en cours (partie 1), nous envisageons, au travers de l'étude des nouveaux statuts, de comprendre ce contexte qui s'impose aux futures communications des entreprises dans leurs communications qui relèvent de leur responsabilité sociale et environnementale (partie 2) pour élargir notre propos sur ce mouvement d'intégration du regard de la société civile dans la communication des entreprises, le nouveau rôle qu'elle y tient (partie 3).

Une intégration de plus en plus poussée du regard de la société civile sur la communication responsable de l'entreprise

Cette partie dresse un état des lieux qui nous permet à la fois de comprendre la notion de la « communication verte », ses enjeux, mais aussi les acteurs de cette communication. Dans une perspective historique, nous établissons comment la communication est devenue très vite un enjeu veillé par les associations, comment l'expression de « greenwashing » est née, comment elles se sont saisies de ce qui constitue à la fois une opportunité discursive et politique pour affirmer leur point de vue et devenir incontournable mais aussi un danger qui met à mal leurs efforts de sensibilisation. Puis, nous dressons un portrait de ces sentinelles, en envisageant leurs lieux d'expression et l'organisation qu'elles ont mis en place pour s'exprimer et faire valoir leur point de vue alternatif. Le mouvement est mondial, et plusieurs types d'acteurs sont à distinguer, qui apportent un éclairage concret, professionnel et plus ou moins militant sur cette thématique de la « communication verte » ou « communication responsable » qui se complexifie.

Dans un deuxième temps nous analysons comment ce contre-pouvoir a su s'exprimer, se faire entendre et a porté ses fruits : comment, depuis des tribunes sur Internet, puis dans l'action, la société civile a-t-elle su institutionnaliser le débat en nouant des partenariats et en devenant acteurs et caution incontournables pour les entreprises dans leur communication

sur le développement durable ? Enfin, dans un mouvement d'institutionnalisation poussé, élargi et croissant, nous analysons les effets de ce discours dans les conclusions du Grenelle de l'environnement, notamment au travers des conclusions du Groupe 5 et 6. Nous commentons alors pourquoi et comment le BVP a fait l'objet de leurs principales revendications et dans quel esprit.

La communication verte, un enjeu pour la société civile

Le développement durable a très vite demandé d'adopter un nouveau discours, une nouvelle logique pour exprimer et rendre compte à la fois du côté social, économique et environnemental de toute activité. Appliqué à l'organisation, le discours développement durable s'est dénommé responsabilité sociale des entreprises (RSE) voire responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE). Désignant les actions qui visent à concilier responsabilité (nous dirions également éthique) et logique économique et financière, cette notion anglo-saxonne (corporate social responsibility) s'est rapidement imposée sur le plan international dans les années 1990. Pour les organisations, il s'agit d'un bouleversement conséquent dans leur possibilité d'expression, un bouleversement d'autant plus rapide que les associations, « définisseurs primaires » sur le sujet et par conséquent particulièrement concernées, ont très vite porté des accusations de « greenwashing », ce qui a tempéré, par ricochet-, le discours de certaines organisations sur le développement durable.

Dans l'histoire de l'émergence de la « communication verte » on trouve donc deux forces antagonistes, l'expression publicitaire et institutionnelle des entreprises d'un côté, et de l'autre, une vigilance associative qui s'exprime parfois par la parodie, parfois par l'action juridique, parfois enfin par le coup de force. Le rapport de force qui s'instaure entre ces deux expressions va définir un champ discursif des possibles, ou pour le moins un champ discursif du « toléré », et qui va peu à peu aboutir à un encadrement normé de la « communication verte ».

L'histoire du développement durable est imbriquée dans celle des ONG environnementales. Détentrices d'idées qui sont présentes dans la définition

du développement durable, c'est grâce à leur implication que le concept a pu être codifié pour la première fois, puis a été repris par les instances onusiennes. En ce sens, elles sont les vraies créatrices et porteuses de la notion. Déjà Stockholm (1972) porte les visions et les débats qui sont le fait d'organisations telles que Greenpeace ou Friends of the Earth, qui rejettent l'ordre dominant, soulignent les anomalies (inégaie répartition des richesses, pollution) et prônent un changement dans les relations sociales et politiques comme condition préalable à la résolution des problèmes environnementaux.

« Lorsque l'on s'intéresse à l'histoire de l'émergence du développement durable, il est frappant de constater qu'à toutes les étapes de la construction de la notion, on rencontre certaines ONG du mouvement international conservateur¹. »²

La Stratégie mondiale de la Conservation, premier texte international qui mentionne l'expression développement durable, écrit par l'UICN, le WWF et le PNUE, pose les bases d'un nouveau discours et fonde de nouvelles pratiques pour les ONG signataires³.

A Rio (1992), les ONG gagnent un autre statut et une nouvelle reconnaissance. L'accréditation leur donne un statut d'observateur. Elles ont été des membres actifs des Prepcom, et ont assisté aux différents stades des négociations, aux groupes de travail, aux séances plénières et ont joué de leur influence. Parallèlement, elles ont organisé leur propre conférence, ce qui les a incités à construire un réseau, à se réunir, à se parler.

A Johannesburg (2002), plus de trois cents d'entre elles ont été autorisées à participer au sommet. Acteurs privilégiés, elles bénéficient d'un socle de confiance inégalée auprès de l'opinion publique et d'une réputation presque

¹ Selon les auteurs les conservateurs sont issus d'une longue tradition très anglo-saxonne de protection de la nature et ont d'abord et principalement appuyé les politiques visant à conserver la nature en la préservant de toute activité humaine. Les environnementalistes suivent une deuxième vague de mobilisation environnementale de la fin des années soixante et défendent des politiques intégrées de protection de la nature associant des populations locales à la gestion de ressources naturelles.

² CHARTIER D., OLLITRAULT S, p 95.

³ L'UICN se définit comme une association internationale de membres gouvernementaux et non gouvernementaux. Elle est dotée d'un statut hybride, elle compte parmi ses membres des Etats, des ONG, des organismes publics et des bénévoles.

sans faille. Elles exercent principalement un rôle de sentinelle (Kapferer¹) et sont généralement émettrices d'un discours normatif. Enfin, elles ont un accès privilégié aux médias, ce qui leur vaut une reconnaissance immédiate à la fois de l'opinion publique mais également des entreprises, des gouvernements, bref, de tous les potentiels critiqués. Leur capacité de nuisance tient principalement au fait qu'elles peuvent déclencher des crises à tout moment, crises qui entachent la réputation d'une entreprise. En amont du processus de contestation, elles ont su se positionner au centre d'un réseau complexe.

La communication a toujours été un enjeu majeur pour ces associations. Information, sensibilisation, accès aux médias, accès à l'opinion publique, la communication est un vecteur privilégié de positionnement. Mais dès lors que les entreprises se sont elles aussi mises à communiquer « vert », la communication a alors acquis pour les associations une autre dimension, elle est devenue terrain de lutte pour faire passer des messages précis et non déformés de leur conception du développement durable, conformes à que les associations ont défendu dès les années 70. Outre une vigilance constante au non dévoiement des messages sur le développement durable, il s'agit pour elles également de rester le référent dans la définition du développement durable.

Cette vigilance va s'exprimer dans un premier temps par la critique, le « greenwashing », immédiatement suivi d'un deuxième temps d'organisation, de regroupement pour former des collectifs ad hoc sur ce sujet de la communication dite verte ou responsable.

L'expression « greenwashing » est utilisée par analogie au blanchiment (d'argent) visant à un « verdissement » de l'image des entreprises, que l'on peut traduire par « blanchiment écologique » ou par l'expression « désinformation verte ». L'un des principaux torts, aux yeux des associations qui ont fait émerger cette notion de greenwashing, est que le blanchiment écologique a pour effet de contrer leurs efforts de sensibilisation et de brouiller les pistes.

¹ KAPFERER Jean-Noël, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Paris, Seuil, 1995

Le concept a rapidement été diffusé, et l'accusation de greenwashing a fait réfléchir plus d'un responsable communication : en effet, face à l'augmentation des campagnes publicitaires des entreprises développant de plus en plus les arguments écologiques ou relevant du développement durable, la société civile s'est organisée. Un « front collectif » est né, balayant un spectre de considérations (éthiques, égalitaires, écologiques, consuméristes) difficilement maîtrisable pour les seuls publicitaires et services communication des entreprises. En effet, de nombreuses associations ou collectifs d'associations sont nés et mènent des campagnes de grandes ampleurs, connues du public. On distingue, dans ces nouveaux leaders d'opinion, deux grands types d'associations : il y a les collectifs d'ONG environnementales, couplées avec des associations de femmes, de défense des personnes les plus fragiles, des associations de consommateurs d'un côté, et de l'autre la profession elle-même qui s'est scindée et dont certains publicitaires ont choisi de militer dans ces associations. Adforum (portail d'information de la publicité), Adbusters, Act responsable (Advertising Community Together, associations de publicitaires du monde entier dont l'objectif est de promouvoir la communication responsable) sont nées. En France, la plus connue est l'Alliance pour la planète, qui, dès 2006, mène la campagne « la publicité peut nuire gravement à la santé. ».

Ces collectifs se positionnent essentiellement comme contre-pouvoir mais peuvent également jouer le rôle de conseillers. Les entreprises avaient parallèlement ouvert leurs portes aux associations pour les intégrer, plus ou moins formellement, dans leur réflexion stratégique. La communication peut alors potentiellement devenir un sujet de plus sur lequel les associations ont droit de regard. Le contre-pouvoir porte ses fruits :

« Il faut passer du greenwashing au greenmaking »¹ commente Serge Orru, directeur général du WWF France à propos de la communication des entreprises et de l'étude faite par l'ADEME et le BVP

C'est ainsi qu'il est aujourd'hui question de « greenmaking », une expression

¹ Communiqué du WWF, 2^e étude « Publicité et environnement » du BVP et de l'ADEME, « les dérapages semblent toujours incontrôlés », <http://www.cdurable.info>, 29 mai 2008.

lancée par les associations et qui fait pendant à celle de greenwashing pour signifier une communication qui serait le fruit de leur coopération en interne avec certaines entreprises ou résultats de la politique de développement durable mise en œuvre dans certaines organisations.

Un contre-pouvoir qui a porté ses fruits

La plupart des associations ont ainsi accepté de nouer avec les entreprises. La pratique s'est instaurée, et ces partenariats, qui s'approchent pour certains de la dizaine d'années, ont institutionnalisé un dialogue entre ces deux acteurs. Le binôme ainsi formé a permis certaines avancées notables, des conflits comme du travail en groupe sont nés de nouvelles normes, tacitement acceptées de part et d'autre. L'entreprise signataire est tenu par un engagement de bonne conduite avec l'ONG, qui elle-même, intégrée à un certain degré dans la réflexion stratégique de l'entreprise, nuance son discours et intervient dans un rôle de veille et de sentinelle permanent.

La campagne présidentielle de 2007 change la donne. Alors que le thème de la publicité responsable fait déjà débat et est devenu, depuis quelques années un sujet de discussion majeur et de plaintes continues vis-à-vis des instances d'autorégulation, l'initiative prise par l'Alliance pour la planète d'élargir soudainement le discours et d'interpeller les candidats sur leur programme ouvre d'un coup le débat à la puissance publique.

Selon Daniel Boy¹ l'idée d'un Grenelle de l'environnement aurait germé au sein du collectif d'associations environnementales.

« En même temps qu'ils notaient les candidats à l'élection présidentielle, sur la base de leur programme dans le domaine de l'environnement, les militants rassemblés au sein de cette organisation [NDLR : l'alliance pour la planète] proposaient d'organiser avec le nouveau pouvoir issu des élections 2007 une négociation globale sur les enjeux de protection de l'environnement. Nicolas Sarkozy reprend l'idée à son compte et s'engage, dès le 21 mai, à faire du Grenelle de l'environnement « une négociation sur des mesures concrètes. »²

¹ BOY Daniel, *Le Grenelle, un mécanisme novateur ?* Regards sur l'actualité, la documentation française, n°338, février 2008

² Id

Cette généalogie nous permet de mieux situer l'enjeu communicationnel du Grenelle de l'environnement. L'une des principales activités de l'Alliance pour la planète est justement la communication, sur laquelle l'Alliance a développé tout un dossier d'analyse, sobrement intitulé « Publicité et environnement. »

Le BVP a toujours été dans la ligne de mire des associations. Il est accusé par l'Alliance d'être « juge et partie », d'assurer un « contrôle insuffisant » de la publicité. L'Alliance pour la planète, sur son site souligne l'abus de l'argument écologique par le secteur publicitaire, et note plusieurs conséquences « inacceptables » :

« - le consommateur n'est pas orienté vers les produits les plus écologiques et ne change pas ses comportements de consommation ;

- Les entreprises ne changent pas vraiment leurs produits et services et se contentent d'y ajouter une touche écologique qui sera mise en valeur via la publicité ;

- cette situation vient à l'encontre des efforts de sensibilisation faits par les associations de protection de l'environnement pour changer nos comportements de consommation. »

Lors du Grenelle de l'environnement, le thème va être traité par plusieurs groupes. Le thème est transversal. Mais c'est le groupe 6 du Grenelle de l'environnement, qui porte le nom de « promouvoir des modes de développement écologiques », qui va s'attacher à développer le plus de proposition. Dans les principaux acteurs concernés par les discussions de ce groupe, on retrouve le MEDAD, le MINEFE, l'ADEME, l'association des Maires de France (en ce qui concerne l'affichage), le BVP, les associations environnementales et de consommateurs, le Conseil National de la Consommation et le MEDEF.

Le Groupe 6 inscrit la promotion de la publicité responsable au troisième rang de ses propositions. Il fixe trois objectifs :

« - donner une information fiable à tous les acheteurs sur les impacts

environnementaux des produits et services achetés

- favoriser une économie de la responsabilité

- interdire les usages abusifs ou trompeurs de la publicité »

De ces trois objectifs découlent trois types d'actions : la première vise à encadrer plus strictement la publicité ; la deuxième intègre la société civile dans le dispositif : « passer d'une logique d'autorégulation à une logique de co-régulation de la publicité pour mieux garantir des publicités respectueuses de l'environnement » ; la troisième tient au contrôle : « mieux faire respecter la loi sur la publicité en lien avec le développement durable. ». Tout est alors question de curseur : comment renforcer l'encadrement légal et déontologiques ? L'intégration de la société civile sera-t-elle partielle ou complète dans le nouveau dispositif. Quels seront les moyens de sanction ? Y aura-t-il véritablement un pouvoir coercitif associé à cet encadrement de la publicité et de la communication employant des arguments écologiques ? Qui en sera le détenteur ?

Il n'y a pas eu consensus sur ces questions : dans les actes, et sur les commentaires faits dans les blogs sur Internet lors des négociations, il est facile de voir que les différents collègues ont émis des propositions très différents sur le sujet. Ainsi, le compte-rendu officiel du groupe 6 souligne que « le débat au sein du groupe reste entier sur le degré d'intégration des parties prenantes [NDLR : au sein du BVP élargi] ». Nous ajouterons que, alors que les statuts du nouveau BVP, devenu l'Autorité de Régulation de la Publicité, sont parus, le débat reste toujours d'actualité, alimenté par les chroniques et par les initiatives des ONG que nous allons détailler.

L'analyse que nous délivrons est très actuelle, et nous ne bénéficions pas encore du recul nécessaire pour pouvoir juger des effets de cette normalisation. Cependant, nous pouvons déjà, par l'analyse des principaux points de controverses et de débats, voir quelle est la direction prise sur la communication publicitaire et envisager les premières conséquences, à la fois pour les entreprises, pour les associations, pour l'état mais aussi pour les consommateurs.

Du BVP à l'ARP. Co-régulation ou autorégulation ?

Que signifie en soi la réforme du BVP ? Le BVP est une association loi 1901. Avec 70 ans d'existence, le BVP se qualifie « d'instance d'autorégulation de la publicité ». Indépendant des pouvoirs publics, le BVP se compose des trois professions impliquées dans la production et dans la diffusion des campagnes publicitaires, soit : les annonceurs (qui produisent et vendent un produit ou un service), les agences de communication (qui créent et confectionnent les messages) et les supports (qui diffusent les messages). La mission du BVP est ainsi définie : il s'agit de « mener une action en faveur d'une publicité loyale, véridique et saine dans l'intérêt des professionnels de la publicité, des consommateurs et du public. »

Les organisations s'engageant dans une démarche publicitaire ont à leur disposition deux types de contrôle : le conseil facultatif et non contraignant (« copy advice ») : l'annonceur peut ainsi présenter sa copie à l'organisme chargé du contrôle et reçoit un avis, non contraignant. Certaines communications, notamment en France les communications télévisuelles, doivent demander l'autorisation avant diffusion (« pre-clearance »).

Les entreprises sont dans une démarche d'auto-régulation professionnelle. Le cercle des discussions est restreint à un public spécialisé. Lorsque les associations se saisissent du thème de la publicité responsable ; elles en font beaucoup plus qu'un enjeu de débat public ; elles ouvrent la voie à une institutionnalisation du sujet qui va rapidement prendre les traits d'une normalisation issu d'un temps de débat discursif. Le BVP, pour ce qu'il est et ce qu'il fait devient en soi un enjeu de négociations : pour les professionnels, il s'agit de préserver au mieux leur autonomie par rapport aux pouvoirs publics et de limiter ce qu'ils vivent comme l'intrusion des associations. Pour les associations, il s'agit d'encadrer une institution qui leur semble laxiste dans son interprétation des messages, et qui n'est pas en mesure de comprendre les enjeux de certaines publicités. Les pouvoirs publics ont une position mitigée : le MEDAD prévient :

« Nous avons fait le choix de la confiance. Si nous ne réussissons pas par

cette voir, nous en viendrons à un système autoritaire. »¹

Le BVP a été auditionné dans le cadre des travaux préparatoires au Grenelle de l'environnement sur le thème de la publicité responsable, dans le cadre du programme n°3 « promouvoir une publicité responsable » du Groupe 6 « promouvoir des modes de développement écologiques ». Ce programme, souligne le résumé, complète et illustre certains points abordés dans le groupe 5 du Grenelle de l'environnement concernant les aspects de « gouvernance ».

Les discussions ont eu lieu autour de trois axes : le contrôle et l'alerte, l'édiction des règles et le pouvoir de sanction du BVP., notamment en termes d'opposabilité de ses décisions. Sur ce sujet, d'autres acteurs sont également impliqués : le Medad mais également le Conseil National de la Concurrence.

D'autres sujets ont été évoqués lors du Grenelle, notamment celui de la création d'un quatrième collège des associations. Cette proposition n'a pas été retenue, et fait toujours l'objet de débats, au motif « qu'elle mettait en cause, sous la forme envisagée, l'autorégulation elle-même ». Le véritable débat qui a opposé sur le fond deux visions différentes est celui sur l'autorégulation à qui les associations préfèrent la co-régulation.

Co-régulation ou autorégulation. La controverse

« Le Grenelle doit permettre de passer de l'affrontement à la coopération » marquait le BVP dans un de ses communiqués officiels publiés sur son site :

« Depuis plusieurs mois, le BVP tend la main aux associations de défense de l'environnement, le WWF répondant, par exemple le 29 mai dernier à une offre de rendez-vous du BVP que « la procédure de travail de l'Alliance pour la planète nous impose de présenter votre demande à l'ensemble des membres travaillant sur ce sujet. IL est pourtant indispensable d'engager un tel dialogue. »

C'est dans un contexte tendu entre les deux parties que s'ouvrent donc les

¹ S. Fabregat, Le BVP veut s'engager dans la voie de la publicité éco-responsable, 11 avril 2008, actu-environnement, <http://www.actu-environnement.com>

discussions du Grenelle de l'environnement. Le Grenelle de l'environnement a très vite opposé au système en place d'autorégulation du BVP l'idée de co-régulation qui associerait à la régulation toutes les parties prenantes à l'activité : soit l'Etat, le secteur associatif et les professionnels. Cette proposition est un compromis entre une régulation publique telle qu'elle peut exister au niveau national ou européen et l'autorégulation, privée, établit par un secteur professionnel qui fixe ses propres normes, qui en assure et qui en finance le contrôle. L'Union européenne, dans sa nouvelle directive audiovisuelle, a déjà mis en place un processus de co-régulation. Mais il s'agit d'une intégration du secteur privé dans la sphère d'autorité publique. Dans le cas du Grenelle, il s'agit d'ouvrir une compétence jusque-là attribué au privé à l'Etat et aux associations. Le mouvement est inverse.

Selon le BVP, « la notion de co-régulation est si floue et ambiguë qu'elle recèle de faux espoirs et peut conduire à des impasses. » Le BVP met alors en avant deux interprétations : la première conduisant soit à créer un nouveau type de régulation, dit de droit mixte, public-privé, qui constitue selon lui un montage institutionnel, soit à créer de nouvelles instances normatives de co-régulation tripartites. Selon lui, les deux se « heurtent » à l'obstacle de la responsabilité et du contrôle.

En revanche :

« L'autorégulation est un atout pour l'avenir parce qu'elle s'inscrit dans la démarche visant à « mieux légiférer », en diffusant la culture de la responsabilité au sein d'une interprofession dans faire reposer le coût et le contrôle de cette autodiscipline sur le budget de l'Etat. »

Le BVP a donc défendu la création d'une forme de co-régulation réduite, avec la création d'un Conseil des parties prenantes.

Selon l'Alliance pour la planète :

« Il est nécessaire de faire la différence entre l'autodiscipline en tant qu'initiative purement privée, qui doit être encouragée, et l'autodiscipline promue en tant qu'instrument des politiques publiques et vantée comme

supérieure aux autres instruments comme la loi »¹. Selon les associations de consommateurs, l'autodiscipline est « une perspective industrielle qui ne reflète pas la perspective de la société dans son ensemble. »²

L'Alliance a très vite proposé la création d'un Conseil supérieur de la publicité (CSP) doté de moyens et de statuts d'une autorité administrative indépendante. Le CSP aurait été composé de membres du ministère de l'écologie, de celui de l'industrie, de celui de la santé et de celui de la communication, complété par un collège de professionnels et d'un collège représentant la société civile. (Associations de consommateurs, familiales et environnementales). Il aurait comme fonction essentielle le respect des règles par des avis contraignants sur tout type de publicité, à l'équivalent des pouvoirs du CSA. Il aurait pu être saisi par des citoyens ou consulté sur les projets de loi concernant la publicité. Enfin, il aurait mis en place une certification de management de la qualité de l'information telle que la norme ISAS BC/P 9001 inspirées de la norme ISO 9001 mais concernant le secteur de la radio et de la télévision.

Bilan : nouveaux statuts et dénomination nouvelle : l'ARP.

Le BVP a créé un Conseil paritaire de la publicité (CPP) et un Jury de l'Ethique publicitaire. Il a signé avec le Medad une charte d'objectif et d'engagement, a refondu son code déontologique sur le développement durable et a changé officiellement de nom, prenant désormais pour acronyme l'ARP (autorité de régulation publicitaire).

Le 11 avril 2008, une Charte d'Objectifs et d'Engagements a été signée entre le BVP et le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, ainsi que le secrétariat d'Etat chargé de l'Industrie et de la Consommation. Dans cette charte, les professionnels de la publicité (annonceurs, agences, médias) prennent l'engagement de renforcer leurs règles déontologiques, de mettre en place un Conseil avant diffusion aux médias de toute publicité avançant un argument écologique, et enfin, de faire un bilan annuel de la publicité

¹ Murray Jim, directeur du BEUC, Bruxelles, le 19/10/2005

² id

diffusée. Concrètement, cela s'est traduit pour le NVP par la création d'un Conseil paritaire de la Publicité, par celle d'un Jury de déontologie publicitaire, par la refonte des codes déontologiques et enfin par la parution d'un bilan, co-réalisé avec l'ADEME.

Le Conseil paritaire de la publicité est composé de 18 membres, pour moitié issus du collège professionnel et pour l'autre moitié issus du collège associatif. Le CPP a notamment pour mission de participer, par des avis publics, à l'élaboration de règles déontologiques, d'alerter le BVP sur tout sujet ou campagne diffusée pouvant poser problème et d'évaluer, chaque année, l'application des règles professionnelles.

Le jury de déontologie publicitaire a, quant à lui, mission de sanctionner les manquements constatés après diffusion, des publicités.

La réforme du BVP n'a pas suscité l'adhésion de la société civile. L'Alliance est partie plusieurs fois des négociations :

« Le nouveau dispositif qui est présenté aujourd'hui n'est pas un réel dispositif de co-régulation. Sa gouvernance a été construite pour permettre aux professionnels de rester maîtres du jeu et de passer outre les remarques des parties prenantes. Les associations représentant la société civile sont en dehors du dispositif à savoir le contrôle avant la diffusion. »

La riposte immédiate a été le lancement de la campagne « la publicité peut nuire gravement à la santé » lancée par l'Alliance pour la planète. Estimant la réforme du BVP insuffisante, l'Alliance a également lancé un Observatoire Indépendant de la Publicité afin de faire contrepoids. Celui-ci a pour mission « d'assurer une veille sur l'activité publicitaire en France et de fournir une réflexion critique sur la société. »¹

De la « corporation » à la « table ronde » : redistribution des rôles dans la publicité pour la société civile

Si la réforme du BVP est loin de convenir aux associations, il est cependant

¹ L'Alliance pour la planète crée l'Observatoire indépendant de la publicité, 15 juin 2007, <http://www.actu-environnement.com>

clair que le débat leur a ouvert de nouveaux champs de discussion et surtout leur a permis d'accéder à un statut que jusqu'ici elles n'avaient jamais eu : comment peut-on qualifier ce nouveau rôle que la société civile est amenée à jouer, et quelles peuvent en être les conséquences dans un système de rapports de force et de communications entre des acteurs bien identifiés ?

Nous assistons, au travers de l'exemple du BVP et plus avant, à un mouvement de fonds global à l'ouverture d'un débat qui avait lieu au sein d'une corporation, un débat d'initiés, à l'ouverture, plus ou moins forcée des acteurs publics et des associations, à une « table ronde » où les rôles sont redistribués.

Nous développons notre propos en deux temps : tout d'abord en envisageant le nouveau rôle de la société civile, entre « sentinelle », une notion développée notamment par Kapferer et partie prenante (Freeman), puis nous tenterons de définir cette position à la fois d'expert, de conseiller, de garant, entre force de proposition et force de contestation que détient aujourd'hui certaines associations, où le discours techniques est fortement appuyé par les valeurs.

Le deuxième temps de cette dernière partie est constitué par notre réflexion sur les conséquences directes du système de rapports de force, d'interactions entre acteurs qui en découlent. Nous nous interrogeons sur le rôle de la communication dans cette nouvelle dynamique, actant par cette analyse l'importance des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Enfin, nous proposons des pistes de réflexion et d'analyse concernant le « trilogue » ainsi constitué.

De la « sentinelle » à l'incontournable conseiller

La théorie des parties prenantes occupe une place centrale dans les réflexions menées par le développement durable, elle est régulièrement remise en question. Les parties prenantes, tout comme les actionnaires, ont un intérêt au sujet, mais il n'est pas commercial. C'est toute la différence qui est faite entre « shareholders » et « stakeholders ».

L'américain Freeman a développé dès 1984 la théorie des parties prenantes (stakeholders). Celle-ci est fondée sur la prise en compte et l'intégration aux stratégies de l'entreprise des intérêts de toute personne ou groupe social en relation avec les entreprises (actionnaire, salarié, fournisseurs, riverains, collectivités territoriales, etc. et bien sûr, les associations..). L'idée est que l'entreprise ne se contente plus de considérer le seul retour sur l'investissement, mais qu'elle incluse un retour à l'intérêt général, à la société dans son ensemble dans ses considérations.

Les associations, plus que toutes les autres, ont su faire comprendre aux entreprises l'intérêt de les associer à leurs réflexions stratégiques. C'est ainsi que des partenariats se sont très vite noués entre associations d'une part, et entreprises de l'autre. Le Grenelle de l'environnement a institutionnalisé un nouvel état des forces : avec l'officialisation de cinq collègues bien identifiés, les associations sont passés d'un statut de partie prenante à celui, qu'elles défendent avec soin, d'incontournable conseiller.

Les ONG défendent une vision du monde, mais elles sont obligées d'évoluer désormais sur ce qui pourrait être assimilé à un marché concurrentiel, et intègrent des logiques propres. Il s'agit principalement d'élargir le nombre de donateurs, de rationaliser leurs coûts et leurs opérations de financement pour parvenir à maintenir l'augmentation du nombre et le coût des missions dans lesquelles elles s'engagent. Les ONG ont changé de statut, elles ont gagné un poids considérable, y compris dans les négociations internationales. A Johannesburg, plus de trois cents d'entre elles avaient été autorisées à participer au sommet. Et les moyens financiers suivent. Acteurs privilégiés, elles bénéficient d'un socle de confiance inégalée auprès de l'opinion publique et d'une réputation presque sans faille. Leur pouvoir est tel que petit à petit, des critiques font jour sur leurs modes de financement et leur représentativité réelle de l'intérêt général.

En effet, à côté du rôle de mobilisation de l'opinion publique, les ONG gèrent depuis dix ans des programmes de développement durable. Elles deviennent souvent les mandataires des programmes qu'elles ont appelés de leurs vœux. Ceux-ci sont de plus en plus lourds, qui demandent croissance

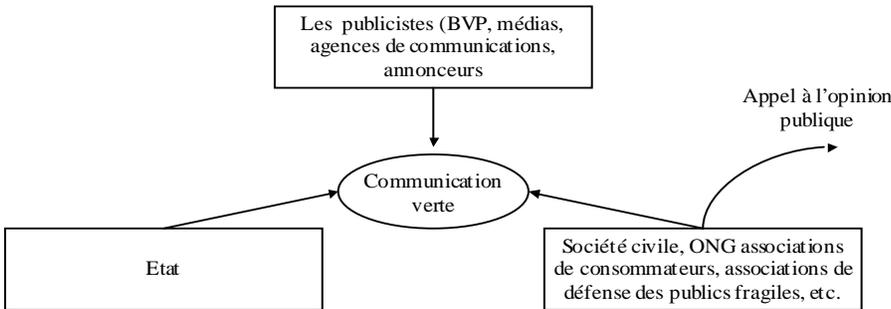
et fonds. Certaines ONG se sont ainsi structurées comme des entreprises, avec qui elles ont parfois noués des liens. La diversité des rôles qu'elles remplissent porte ainsi parfois à confusion en interne, et les rend vulnérables à certaines critiques, en interne comme en externe. Ainsi des critiques portent par exemple sur leur légitimité et leur représentativité.

Le Grenelle de l'environnement, dans première phase de l'automne 2007 a reconnu et institutionnalisé ce nouveau rôle qu'elles occupent désormais, ayant ouvert ce qui pourrait se rapprocher du monologue (la profession publicitaire qui s'autorégule), ou un dialogue (intervention de l'état, via notamment le CSA dans le message des entreprises) à un expression tripartite- un « trilogie ».

Le jeu des acteurs s'en trouve considérablement modifié, le rapport de force qui s'est instauré également. Un système de communication s'instaure et trouve petit à petit ses appuis.

Un système de communication modifié

Nous modélisons ainsi le système de communication ainsi formé, où la communication verte des entreprises se trouve au centre de toutes les considérations :



Ce schéma synthétique nous permet immédiatement de constater que le système n'est pas clos, et que les associations jouent un rôle de levier décisif : elles sont les seules à faire sortir très rapidement les problèmes dans un espace public élargi, notamment via Internet et via le réseau de collectifs d'associations, qui peuvent chacun relayer l'information, dont elles disposent. C'est un recours dont aucun autre acteur social ne dispose dans ce schéma. Nous avançons par conséquent que, malgré une réforme du BVP qui, dans ses statuts, n'a pas semblé reconnaître aux associations la place qui leur avait été accordée lors du Grenelle de l'environnement, de fait, elles disposent d'un positionnement privilégié qui leur donne un poids sans équivalent dans le nouveau système de communication ainsi formé. C'est une position stratégique qu'elles occupent, et qu'elles doivent à une construction patiente d'un immense réseau d'associations, de regroupement, de création de collectifs qui tous disposent de sites Internet régulièrement visités. L'exposition dont bénéficie chacun de leurs messages est exponentiel, et nous gageons que grâce aux multiples médias qu'elles peuvent activer, communication associative contre communication d'entreprise ou d'état, le regard de la société civile sur la communication des entreprises est loin d'avoir atteint son seuil.

En conclusion

Nos conclusions porteront sur deux points. D'une part la question de la régulation de la communication et des messages engageant une responsabilité sociale et environnementale, d'autre part les nouvelles pistes de recherche que ce sujet, d'une très forte actualité pour les sciences sociales, en particulier pour les sciences de gestion et pour les sciences de l'information et de la communication. L'enjeu communicationnel de la RSE, tel qu'il se dégage de l'évolution du BVP, est désormais clairement porté sur la place publique. Il est l'objet d'une discussion sociale et d'une réforme institutionnelle qui a par ailleurs des échos en Europe (en Belgique notamment). Suite à l'offensive imprévue sur ce terrain de l'Alliance pour la Planète lors du Grenelle de l'environnement, il apparaît que la vigilance des acteurs de la société civile s'élargit et engage autant le dire que le faire. Dans ce contexte de doute installé et de surveillance organisée, les dispositifs

d'autorégulation conçus par les professionnels de la communication se renforcent, vraisemblablement destinés à prévenir tout recours à la loi. La dialectique ou tension entre l'éthique et le droit rebondit, avec son cortège de jugement, d'anticipation et d'attention envers les manières de dire.

Bibliographie :

ALMEIDA Nicole d', *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Paris : Armand Colin, 2007, 252 p. (Collection universitaire).

ALMEIDA Nicole d', *Les promesses de la communication*, Paris : Presses Universitaires de France – PUF, 2001, 243 p. (Sciences Modern)

AMALOU Florence, *Le livre noir de la publicité*, Paris : Stock, 2001, 329 p.

BRETON Philippe, *La parole manipulée*, Paris : La Découverte, 2006, 220 p. (La Découverte poche)

BOLTANSKI Luc, CHIAPPELLO Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1997, 843 p.

CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *La responsabilité sociale de l'Entreprise*, Paris : La Découverte, 2007, 122p. (Repères gestion)

CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La découverte, 2004, 192 p. (Alternatives économiques)

COMMUNICATION ET ORGANISATION n°26 : *la communication des nouvelles éthiques de l'entreprise : responsabilité sociale, développement durable mode et design éthique*, Coordination du dossier : Elisabeth Gardère et Gino Gramaccia ; 2e semestre 2004

EASA (European advertising standards alliance), *Blue Books*, 5e édition, <http://www.easa-alliance.org/Order/page.aspx/45>

FREEMAN R. Edward, *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman Publishing, 1984, 274 p

GENDRON Corinne, *Le développement durable comme compromis : La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Presses de l'Université du Québec, 2006, 276 p (Pratiques et politiques sociales et économiques)

KLEIN Naomi, *No logo*, Arles : Actes Sud, 2002, 743 p. (Babel)

LARDELLIER Pascal, *Violences médiatiques*, Paris : L'Harmattan, 2003, 271 p. (Communication et Civilisation)

LAVILLE Elisabeth, *L'entreprise verte*, Paris : Village mondial, 2002, 227 p.

LIBAERT, Thierry, BOURG Dominique, GRANGEAN Alain, HULOT Nicolas, *Environnement et Entreprises : En finir avec les discours*, Paris : Village Mondial, 2006, 250 p. (Développement Durable),

LE GRIGNOU Brigitte, *Du côté du public*, Paris : Economica, 2003, 240 p. (Etudes politiques)

MERIEUX Antoine, « de l'éthique à la responsabilité," la Tribune 11 février 2003, éd., sec. Hommes et idées

PASCUAL ESPUNY Céline, *Le développement durable, promesse d'un changement paradigmatique ? Etude d'un processus discursif et négocié. Un exemple : Reach*, Thèse en sciences de l'information et de la communication, Paris 4 Sorbonne, 2007, 485 p.

TREMBLAY Solange, GAUDREAU Léopold, LAPOINTE Alain, LACHAPELLE Guy, *Développement durable et communications : Au-delà des mots, pour un véritable engagement*, Montréal : Presses de l'Université du Québec, 2007, 269 p. (Communication)

La responsabilité sociale et le secteur culturel : l'exemple des Muséums nature de Montréal

Aude Porcedda

HEC MONTREAL, CANADA

Résumé :

Depuis la fin du XX^{ème} siècle, la mise en œuvre du développement durable a connu des transformations. Le développement durable vise la recherche d'un compromis entre les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Il suppose la participation des individus, des groupes, des organisations et des instances publiques ainsi qu'une vision transversale des activités et une démarche pluridisciplinaire dans la résolution des problèmes. Parallèlement, le musée, longtemps caractérisé et critiqué pour sa permanence, connaît depuis les années 1980 une profonde mutation. Les grands thèmes tels que la conservation du patrimoine, la démocratisation de la culture, la recherche sur les collections, sont court-circuités par une vision centrée sur la rentabilité, le clientélisme, la marchandisation et la responsabilisation sociale.

En 2000, les Muséums nature de Montréal ont retenu collectivement trois valeurs essentielles pour orienter leur activité : le visiteur, les ressources humaines et le développement durable. En les officialisant en 2002, ils se positionnent parmi les premiers musées au Canada à adopter une démarche de développement durable. Une étude menée auprès des membres de l'encadrement et du personnel des Muséums nature de Montréal a permis d'analyser les transformations qu'implique l'institutionnalisation des changements en cours et, plus spécifiquement, du développement durable. Pour comprendre les processus en cause, l'analyse stratégique et l'approche par référentiel ont été privilégiées. Le choix d'une démarche inductive et qualitative permet d'investir en profondeur le fonctionnement de l'organisation et de questionner les pratiques, les structures et les politiques spécifiques.

Sur le terrain, comme dans toute démarche de changement, un écart existe entre les objectifs poursuivis et les réalisations obtenues. D'une part, selon

les services, les professions et les individus, il existe différentes conceptions du développement durable. D'autre part, la présence et l'importance d'autres transformations en cours – changement de la structure municipale, plan stratégique de développement durable de la Ville de Montréal, planification stratégique des Muséums nature, formation d'un complexe scientifique, intégration d'une approche client et récréotouristique - ne donnent pas lieu à une politique de développement durable précise, à la mise en place de structures et ne fait pas l'objet d'enjeux ou de conflits au sein des Muséums nature de Montréal.

En ce qui a trait à la responsabilité sociale, elle est au cœur de la mission d'éducation, de recherche et de conservation des musées. Par ailleurs, la responsabilité sociale se manifeste désormais à travers la dimension environnementale dans leur pratique et leur gestion quotidienne. Plusieurs projets ont été réalisés par des membres du personnel, parfois sans attendre l'aval des responsables des établissements. Ce changement qualifié de volontaire a progressivement amené les responsables des musées à élaborer des directives et à choisir des actions prioritaires en termes d'environnement dans la lignée des directives et des politiques municipales. Ainsi, le décalage s'est réduit entre les évolutions à caractère individuel et celles de nature plus organisée. Affirmer qu'un changement se généralise suppose donc qu'il soit manifeste sur le plan des valeurs, des comportements des individus et des activités.

Mots-clés : responsabilité sociale, développement durable, analyse stratégique, changement de référentiel, Muséums nature de Montréal (Biodôme, Insectarium, Jardin botanique et Planétarium).

Introduction

Il peut paraître incongru de se poser la question de la responsabilité sociale du musée. Les fins du musée sont de conserver le patrimoine culturel et naturel, matériel et immatériel ainsi que de partager les connaissances avec les visiteurs. Son statut, public ou privé, est d'être un service d'intérêt général.

Toutefois, la plupart des responsables de musées sont désormais aux prises avec une logique de gestion qui les conduit à redéfinir les finalités de leur institution. Le musée, longtemps caractérisé et critiqué pour sa permanence, connaît depuis les années 1980 une profonde mutation. Centrée sur la protection des collections, sur la diffusion du savoir et sur la connaissance des publics, cette microsociété est soumise à des pressions de plus en plus complexes : le désengagement de l'État, la transformation de l'infrastructure, la diversification des expertises et le développement des partenariats. Leur posture sociétale se trouve ébranlée aussi bien dans leur financement que dans leur efficacité et dans leur légitimité.

La responsabilité sociale est souvent associée à l'entreprise. Pour Pasquero, elle 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 donné⁶³. Pour Caron, elle s'apparente à un self-service d'autoproduction de normes et de certificats de bonne conduite. Enfin, Martinez retient deux éléments principaux pour définir la responsabilité sociale: d'une part la perspective économique, sociale et environnementale et, d'autre part, la prise en considération des parties prenantes. Bien que ces éléments envisagés séparément ne soient pas neufs, le fait de les traiter ensemble représente un nouveau cadre de développement des musées.

La question de la responsabilité sociale du musée est un enjeu actuel, mais il ne s'agit pas pour autant d'une question nouvelle. Jusque là observée en fonction de l'amélioration des conditions de conservation du patrimoine et de visites du public, elle intègre désormais l'amélioration des conditions de vie et de travail des professionnels ainsi la question du développement des musées et de sa relation aux parties prenantes. Pour cette raison, il n'existe pas de définition universelle de la responsabilité sociale des musées. Selon chacun, elle sera interprétée différemment.

Répondre à la question de la responsabilité sociale des musées suppose de raconter l'histoire des transformations dans le secteur muséal et d'illustrer

⁶³ Pasquero, J., « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », dans Turcotte, M-F., Salmon, A. (dir), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'Université du Québec, 2005, p. 80-111.

les processus en cause à travers une étude de cas. Pour rendre compte de notre réflexion, nous débiterons par la présentation de notre cadre conceptuel et méthodologique. Puis nous ferons une présentation historique en deux parties - les transformations des musées de sciences et du développement durable dans les musées - afin de montrer que la réflexion sur la responsabilité sociale se construit avec les professionnels et l'encadrement dans et à l'extérieur de l'organisation. En aucun cas, la responsabilité sociale ne peut se décréter. À travers leur compréhension du développement durable, nous tenterons d'expliquer comment ils l'utilisent pour faire fonctionner cette institution publique. De cette description, nous ouvrirons une réflexion sur les avantages et les limites de se poser la question de la responsabilité sociale du musée.

Méthodologie

Depuis la Seconde Guerre mondiale, les musées ont connu un développement considérable et, comme l'a montré Catherine Ballé, ils sont devenus des organisations complexes.

Longtemps, les musées ont été étudiés comme des lieux de classement, d'archivage et d'éducation et, plus rarement, comme des producteurs d'action et de relations sociales⁶⁴. En effet, les musées ne se développent pas en tant que systèmes isolés dans une société ; ils le font en conjonction avec d'autres institutions et d'autres méthodes qui utilisent les mêmes schémas. Étudier le développement durable dans les musées suppose de prendre en compte leur rôle social et de mettre l'accent sur le fonctionnement de cette institution. Dans cette optique, un point de vue sociologique a été adopté. Les apports de la sociologie des organisations ont été retenus, plus particulièrement les concepts de l'analyse stratégique⁶⁵ ainsi que la thématique du changement et du référentiel. Une démarche empirique a conduit à privilégier l'étude de cas.

⁶⁴ Giddens, A., *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press, 1984; trad. : *La constitution de la société*, Paris, PUF, 1987.

⁶⁵ Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.

Cet article repose sur une recherche menée, en 2003, auprès de 80 acteurs des Muséums nature de Montréal. Une année cruciale où les Muséums nature de Montréal essayaient de rationaliser leur fonctionnement par la mise en place d'une planification stratégique qui a contribué à définir de nouvelles orientations et à changer les pratiques professionnelles. Sous la forme d'entretien semi-directif d'une durée d'une heure à une heure trente, nous avons recueillis des informations sur la fonction et les tâches des différents participants, les problèmes rencontrés pour les accomplir, la conception de leur propre rôle en relation avec celui des autres. L'analyse et l'interprétation des résultats est possible grâce à la comparaison des témoignages recueillis. Cette comparaison permet de dépasser la subjectivité de chacun, les contingences locales et de conserver l'anonymat des organisations et des sujets étudiés. Dans ce cadre d'analyse, l'organisation ne se réduit nullement à l'organigramme et à la réglementation intérieure. Une organisation est un ensemble humain, un construit social. Les personnes sont capables de choix, c'est-à-dire de rationalité et de calcul. Elles s'engagent dans des relations d'échange et négocient autour du fonctionnement de l'organisation, formant des réseaux et des relations de pouvoir. La connaissance de l'organigramme, du fonctionnement, du système de hiérarchie et des règles intérieures ne permet pas de rendre compte de la réalité d'une organisation¹.

La structure des organisations obéit simultanément à une logique interne et à des contraintes externes. Dans une telle conception, les changements institutionnels ne sont pas des artéfacts, ils se situent dans un contexte socio-politique plus large sans pour autant devenir la résultante de facteurs sans finalité. Ces changements relèvent de projets dont le domaine institutionnel constitue un champ privilégié. Le changement dans les institutions peut être, aussi, à l'origine de transformations qui dépassent leur cadre organisé et même leur sphère d'action ou d'influence². Le changement correspond à une multitude de processus. Il peut conserver les dysfonctionnements d'un système. Il peut faire l'objet de négociations constantes. Pour faciliter le changement d'organisation, la mise en évidence

¹ Ballé, C., *Les aléas du changement*, Thèse pour le Doctorat d'État ès Lettres et Sciences Humaines, Université Paris V René Descartes, 1987.

² Scott, W.R., *Organizations, Rational, Natural, and Open Systems*, Thousand Oaks, Sage, 1981.

des « problèmes » demeure essentielle avant l'élaboration des solutions¹. Il n'existe pas vraiment de règle, de principe pour guider le changement. Tout processus de changement met en question les points de repère, les points d'appui, les compétences et les cadres de rationalité que les professionnels se sont donnés. Cette rupture constitue une période de crise qui est pertinente à analyser pour saisir le processus qui peut mener au compromis entre les enjeux écologiques, économiques et sociaux².

Au cours du temps, plusieurs visions - référentiels - du musée se sont construites. Certaines d'entre elles sont un héritage du passé lointain, d'autres sont liées à des transformations plus récentes. Les référentiels ne déterminent pas l'action, ils servent de repères aux individus pour agir et justifier leurs actions³. Un référentiel se définit comme une « représentation » du rôle et de la place d'un secteur dans la société à un moment donné. Ainsi, les musées se caractérisent désormais par la présence de valeurs et de normes très différentes qui, le plus souvent, coexistent et sont parfois complémentaires, parfois contradictoires, voire conflictuelles. Ces valeurs et ces normes contribuent à donner au musée toute sa spécificité et sa complexité. Elles tendent à influencer les comportements, les activités, les structures et les finalités. La prise en compte des référentiels, dominants ou émergents, permet de comprendre la dynamique du musée et de situer le cadre institutionnel dans lequel se situe le développement durable. Finalement, l'analyse des référentiels vise à repérer les mécanismes de fabrication des idées et des valeurs.

La combinaison de l'analyse stratégique, de la thématique du changement et de l'approche par référentiel permet de mieux comprendre les actions collectives au sein des organisations en tenant compte des dimensions culturelle et temporelle. Cette combinaison a permis d'explorer la dimension organisationnelle du musée, dimension souvent négligée par les muséologues ou les sociologues intéressés à cet objet. L'étude de cette

¹ Dupuy, F., *L'alchimie du changement. Problématique, étapes et mise en oeuvre*, Paris, Dunod, 2001.

² Lepage, L., « Note sur l'administration de l'environnement », in Tremblay P.P. (dir.) et Bernard, A. (coll.), *L'État administrateur. Modes et émergences*, Presses Universitaires du Québec, 1997, p. 403-417.

³ Jobert, B., Muller, P., *L'État en action. Politiques publiques et corporatismes*, Paris, Presses Universitaires de France, 1987.

dimension s'inscrit dans les recherches menées sur la responsabilité sociale des entreprises.

Une évolution des musées de sciences

Présenter l'évolution des musées en lien avec le développement durable est une manière de montrer que la responsabilité sociale s'inscrit dans une histoire et une construction sociale du musée. Les musées se caractérisent en effet par la présence de valeurs et de normes très différentes qui le plus souvent coexistent, parfois complémentaires, parfois contradictoires, voire conflictuelles. Ces valeurs et ces normes contribuent à donner au musée toute sa spécificité et sa complexité. Elles tendent à influencer les comportements, les activités, les structures et les finalités ainsi que l'intégration du développement durable et de la responsabilité sociale.

Il faut retenir, en premier lieu, la vocation patrimoniale et publique du musée qui a influencé les musées en Europe dès le XVI^e siècle¹ puis, ceux d'Amérique du Nord au XIX^e siècle². Les musées sont nés de l'accumulation d'objets et d'œuvres d'art. Ces collections ouvertes progressivement au public ont donné naissance au musée moderne³. Or, au cours du XIX^e siècle et une bonne partie du XX^e siècle, le public est un intrus pour les conservateurs et les scientifiques⁴. Certains spécialistes voient dans l'arrivée du public les prémices d'un changement profond et durable de l'identité des musées. En se tournant vers le public, les musées deviennent de véritables lieux de vulgarisation, de démocratisation et d'éducation pour le grand public.

Toutefois, les conservateurs et les scientifiques font face à une compétition en vue du contrôle du contenu de l'exposition et de la fréquentation du musée. Cette compétition serait médiatisée par les croyances et les normes

¹ Ballé, C., Poulot, D., *Musées en Europe, une mutation inachevée*, Paris, La Documentation française, 2004.

² DiMaggio, P., « Cultural entrepreneurship in Nineteenth Century Boston, The Creation of an Organizational Base for Culture in America », Part 1,2, *Media, Culture an Society*, 4, 1982, p. 33-50 et p. 303-32.

³ Schaer, R., *L'invention des musées*, Paris, Gallimard, 1993.

⁴ Menz, C., « Contrat de prestation, marketing, controlling, Au joyeux monde des nouveaux musées », *Musées en mutation*, Actes du colloque international tenu au Musée d'art et d'histoire de Genève les 11 et 12 mai 2000, Georg' Éditeur, 2002, p. 91-99.

professionnelles inscrites et entretenues depuis des siècles. Face à de telles résistances, les tenants de la nouvelle muséologie insistent toutefois sur la vocation sociale du musée (son usage et son efficacité) et sur son caractère interdisciplinaire dans le but de se détacher du carcan de la tradition. De cette volonté de « libérer » le visiteur, naît progressivement la conception du public-expert, doté d'une compétence spécifique sur ce qui leur est présenté¹. Il devient un acteur de la pratique de visite et oblige à une structuration de l'espace comparable à celle qui existe déjà dans les arts vivants comme le théâtre et la musique².

En raison de l'extension et de la diversification récente de leurs activités, les musées ont du faire face aux questions de financement, de gestion et, d'une manière plus générale, de modernisation³. Ils sont entrés dans le monde de l'économie, des budgets de fonctionnement, des résultats commerciaux, des chiffres de fréquentation⁴. Les préoccupations de gestion - financement, comptabilité, organisation, contrôle - prennent une place croissante dans la vie des musées. C'est ainsi qu'apparaissent de nouvelles fonctions, activités et services : stratégie, marketing, projets. Les techniques empruntées aux entreprises font désormais partie de leur quotidien. Certains professionnels sont réticents à l'adoption d'une approche marketing qu'ils perçoivent comme un danger pouvant dénaturer le projet culturel, provoquer une dérive commerciale et modifier les valeurs inhérentes aux musées⁵.

Ce changement vers un mode de gestion venant du privé se rapproche de l'hypothèse du mimétisme de la théorie institutionnelle⁶. Le rapport musée-public devient un rapport musée-produit⁷. Aux États-Unis, Vera Zolberg

¹ Poulot, D., *Patrimoine et musée : l'institution de la culture*, Paris, Hachette, 2001.

² Davallon J., *Penser la muséologie, Logiques de patrimoine, Logiques de la culture*, Éditions MultiMondes, 2005, p. 69-99.

³ Ballé, C., « Le musée, une organisation en changement », *Les institutions culturelles au plus près du public*, Paris, La Documentation française, 2002, p. 17-30.

⁴ Tobelem, J.-M. (éd.), *Musée : gérer autrement : un regard international*, Paris, La Documentation française, 1996.

⁵ Selbach, G., *Les musées d'art américains : une industrie culturelle*, Paris, l'Harmattan, 2000.

⁶ Dimaggio, P., Powell, W., « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 1983, p. 147-160.; SCOTT, W.R., « The Adolescence of Institutional Theory », *Administrative Science Quarterly*, 32, 1987, p. 493-511.

⁷ Davallon J., *Penser la muséologie, logiques de patrimoine, logiques de la culture*, op.cit.

souligne les contradictions qui résultent de la logique économique sur les musées¹. Victoria Alexander montre que la recherche des sponsors tend à modifier le contenu même des expositions. La recherche de subventions et de nouveaux publics peut toutefois se présenter comme une solution sociale et éducative². Pour Jean-Michel Tobelem, le marketing est un outil intelligent au service de l'organisation, destiné à lui permettre d'atteindre efficacement ses objectifs tout en répondant aux pressions de leur environnement³. Eileen Hooper-Greenhill définit alors le musée comme un lieu de mutualisation des compétences professionnelles dans lequel les connaissances sont construites avec les visiteurs plutôt que transmises au public⁴.

La complexité des musées contemporains témoigne du fait que ces différentes visions ont contribué à sa définition actuelle. Les musées, comme microsociétés, se sont donc construits en fonction des différents référentiels - le patrimoine, la science, le public, la nouvelle muséologie, l'exposition, l'éducation et le culturel, le marketing, la gestion et le financement - et leur appropriation par les professionnels - conservateurs, scientifiques, muséologues, gestionnaires – ainsi que par leurs partenaires au sein de la société (citoyen, association, école, entreprise, université). Acteur à part entière de la société, les musées se sont vus confiées, par la société, différentes missions à travers le temps. Ces redéfinitions successives concernent le volet social du développement durable ou la responsabilité sociale.. En ce sens, peut-il devenir un modèle de gestion pour les organismes publics et parapublics ?

Le musée et le développement durable

Les concepts de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de développement durable sont largement associés depuis la production du rapport de la Commission Brundtland, il est encore malaisé aujourd'hui de

¹ Zolberg, V., « Comment financer les musées d'art? Les dilemmes américains à l'œuvre », in J.-M. Tobelem (ed.), *Musées. Gérer autrement*, Paris, La documentation française, 1996.

²Alexander, V., *Museums and Money*, Bloomington, Indian University Press, 1996.

³ Tobelem. J.-M., *Politique et musées*, Paris : l'Harmattan, 2001.

⁴ Hooper-Greenhill, E., *Museums, Media, Message*, London: Routledge, 1995.

concevoir et de comprendre leur articulation¹. Toutefois, nous prenons le risque de partir des résultats de notre recherche sur la mise en œuvre du développement durable à l'échelle des individus et des organisations pour comprendre le phénomène de la responsabilité sociale. Pour mieux en rendre compte de comment se produit ou non le changement, la présentation du lien historique entre le musée et le développement durable est tout d'abord essentielle.

Au début des années 1970, le système de développement économique était mis en question et le lien entre l'homme et la nature était repensé. La notion d'éco-développement fut ainsi inventée. Cette notion supposait que les communautés prennent en charge leur développement et la protection de leur environnement pour atteindre, selon la formulation d'Ignacy Sachs, « un mode de vie et un niveau de consommation satisfaisants sans pour autant exploiter jusqu'à complet épuisement la nature et sans compromettre l'avenir des générations futures² ». Cette réflexion visait à articuler le social, l'écologie et l'économie. Ainsi, les objectifs étaient sociaux et éthiques, avec une contrainte environnementale, l'économie n'ayant qu'un rôle instrumental.

Une réflexion analogue s'amorce simultanément dans le monde des musées à laquelle correspond le concept d'écomusée. Le terme a été proposé, en 1970, par Hugues de Varine-Bohan pour désigner les musées locaux français qui adoptent une approche patrimoniale et communautaire proche de l'idée d'éco-développement. Ces musées voulaient donner à des groupes sociaux ou ethniques défavorisés la possibilité de retrouver leur culture, de prendre en main leur vie quotidienne, d'affronter leurs problèmes de travail, de drogue, d'hygiène ou d'éducation des enfants³. Dans sa forme classique, l'écomusée doit être géré par un comité composé d'usagers, de gestionnaires et de scientifiques qui assure la participation de tous et le développement de la population locale.

¹ Caron, M.-A., « Faut-il se défaire de la responsabilité pour faire entrer la responsabilité sociale de l'entreprise en démocratie? », 5e séminaire franco-québécois, *Les cahiers de la CRSDD*, Collection thèses et mémoires • No 06-2008, 2008, 37p.

² I. Sachs, « Transitions for the 21st century », *Nature et Ressources*, vol. 28, n° 3, 1992, p. 4-17.

³ Varine-Bohan (de), H., *L'écomusée : rêve ou réalité*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 2000 ; le n° 17-18 de la revue *Publics et Musées*, 2000 (en particulier : « L'écomusée est mort, vive le musée », par Octave Debary, p. 71-82, et « Entretien avec Hugues de Varine », p. 203-210).

À la suite de plusieurs catastrophes écologiques qui se sont produites durant les années 1980-1990, la prise de conscience de l'état de dégradation de la planète Terre et les impacts globaux des activités humaines sur celle-ci ont alimenté la démarche écosystémique. Le concept d'environnement fait désormais partie du discours et du quotidien des scientifiques, des politiciens et des citoyens. Lors de la conférence de Rio, les réflexions sur l'environnement ont mis en doute les modes de développement et la manière d'utiliser les ressources disponibles.

Au même moment, des musées centrés sur la protection de la biodiversité et, plus largement, de l'environnement apparaissent. Dans un souci de cohérence ou selon une volonté politique, certains sont construits en réutilisant des bâtiments patrimoniaux. Ces « musées de l'environnement » - Biodôme et Biosphère à Montréal - s'inscrivent dans la conception muséologique de Georges-Henri Rivière et marquent une volonté d'ancrage dans le territoire, avec la participation de l'individu et de la population locale. Cependant, leur originalité vient d'une orientation plus écosystémique que patrimoniale. Le concept repose sur une connaissance approfondie des systèmes naturels et sur un plus grand engagement des citoyens, désormais jugés capables de participer à la définition de leur cadre de vie¹.

Le Sommet mondial sur le développement durable, organisé par les Nations unies à Johannesburg en 2002, a ouvert la voie à la dimension culturelle et sociale et a mis de nouveau en lumière les limites du développement durable. Toutefois, l'institutionnalisation des problématiques environnementales, la prise de conscience de la complexité des problèmes socio-économiques et le questionnement sur le rôle de la société civile exercent une pression qui force les responsables de musées et d'autres organismes à revoir leur stratégie globale. Au-delà des thématiques, des expositions et des expériences particulières, certains musées l'introduisent comme thème des activités culturelles et éducatives pour montrer le jeu des intérêts divergents d'ordre économique, éthique, politique et écologique. Les expositions, les interactifs ou les activités offrent un espace au visiteur pour

¹ Lepage, L., Gauthier, M. et Champagne, P. *op. cit.*

s'informer, débattre, voire voter, sur des problématiques de société. D'autres s'appliquent à faire de la recherche interdisciplinaire et de la conservation préventive.

Enfin, un petit nombre de musées cherche à prendre position en faveur du développement durable non seulement dans leur discours, mais également dans leur mission, leurs actions et leur style de gestion. Leur stratégie consiste à intégrer les fournisseurs locaux dans la mesure du possible, à employer les populations locales et à soutenir les entreprises locales. Certains se tournent vers une nouvelle économie, un mode de fonctionnement centré sur l'humain et un style de gestion plus inclusif et transversal. Pour d'autres, la mise en œuvre du développement durable passe par des gestes écologiques : la diminution de la consommation d'énergie, la réduction des déchets, la création de bâtiments LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) et l'utilisation de technologies vertes.

La généralisation de la prise de conscience du développement durable à l'ensemble des musées n'est plus à démontrer. Toutefois, leur engagement diffère et, pour certains, demeure en projet en fonction de la conjoncture, de la structure et de la culture organisationnelle. Pour cette raison, il est important de mener une réflexion sur la place et le rôle des musées, afin de comprendre les changements que le développement durable peut provoquer. La présentation de l'expérience des Muséums nature de Montréal a pour but de contribuer à cette réflexion.

Les Muséums nature de Montréal

Depuis 2004, le Jardin botanique, le Planétarium, l'Insectarium et le Biodôme sont regroupés sous le nom « Muséums nature de Montréal ». Les Muséums nature se proposent de contribuer à la conservation du patrimoine naturel et culturel du Québec, à la sensibilisation du public et à l'avancement de la muséologie. Plus grand complexe scientifique au Canada, cette institution municipale de la Ville de Montréal compte, en 2003, une équipe de 438 personnes qui peut s'élever à 700 personnes en haute saison. Son budget était de 52,1M\$. Chaque année, 1,75 millions de visiteurs

franchissent les guichets. Les Muséums nature de Montréal réunissent une des plus belles collections vivantes et naturalisées d'histoire naturelle – 22 000 espèces de plantes, 10 serres, 30 jardins extérieurs d'une surface de 75 hectares, 160 000 spécimens d'insectes, 100 espèces d'insectes en élevage, une collection de météorite, quatre écosystèmes (la forêt tropicale, la forêt laurentienne, le Saint-Laurent marin et le monde polaire). Ces institutions comptent quatre sociétés d'amis qui facilitent le lien entre les musées et les citoyens.

L'implication de la Ville de Montréal – dont les Muséums nature de Montréal dépendent - dans le développement durable s'est construite progressivement depuis 1992, par la mise en œuvre d'un Agenda 21 local, programme d'action dédié spécifiquement aux villes viables. En 2002, lors du Sommet de Montréal et de la création de la nouvelle Ville de Montréal, l'élaboration d'un plan stratégique de développement durable pour la collectivité montréalaise est engagée¹. La création d'un comité de développement durable appartenant au Service des infrastructures et de l'environnement, directement sous la juridiction de la Direction de l'environnement, a été une première étape vers une action intégrée et participative de la démarche². Depuis avril 2006, une loi provinciale sur le développement durable a été inscrite dans la Charte des droits et libertés donnant au Québec le droit à un environnement sain³. Ces engagements formels ont influencé les orientations des Muséums nature de Montréal, mais ne peuvent pas expliquer à eux seuls les processus en cause de l'institutionnalisation du développement durable à l'échelle de ces institutions scientifiques.

En 2002, le développement durable a été adopté officiellement comme l'une des valeurs des Muséums nature. Toutefois, depuis la création du Jardin botanique en 1936, l'intégration du développement durable dans les

¹ Ville de Montréal, *Diagnostic environnemental*, http://www2.ville.montreal.qc.ca/cmsprod/fr/developpement_durable/media/report/diagnosticenvirronnemental.pdf, consulté décembre 2004, 2004a.

² Lussier D, Miller F., *Plan stratégique de développement durable à Montréal*, Présentation lors de la rencontre de la table de concertation interinstitutionnelle en éducation de la Direction des Institutions scientifiques le 15 janvier 2004, Communication personnelle, 2004.

³ Corbeil, M., *Développement durable, la loi Mulcair est adoptée*, Québec, Le Soleil, 2006.

pratiques des musées scientifiques s'est réalisée à différents niveaux : architecture, conservation, recherche, éducation et gestion. Dans quelle mesure cette orientation s'inscrit-elle dans la tradition muséale de ces institutions ?

Le virage vert : une culture en mutation ?

Le développement durable est une norme globale qui s'étend à l'action publique de la Ville de Montréal et de ses institutions. Malgré la présence du terme « développement durable » dans les valeurs des Muséums nature, celui-ci ne donne pas lieu à une politique d'ensemble ni à la mise en place de structures adaptées. En 2003, il n'est pas un enjeu organisationnel pertinent pour les professionnels des Muséums nature de Montréal et il ne modifie pas la dynamique institutionnelle. Toutefois, plusieurs programmes, généralement issus d'initiatives volontaires du personnel, intègrent la dimension environnementale montrant la volonté de certains professionnels de passer du discours à l'action dans le respect de leur mission. Ces programmes concernent notamment :

- La conservation de la biodiversité ;
- L'éducation relative à l'environnement (ERE) au niveau des pratiques culturelles ;
- La mise en place d'un système de gestion environnementale (SGE) à travers les 4R (Récupération, Réutilisation, Revalorisation, Recyclage), l'adoption de gestes éco-responsables, la lutte intégrée et un projet d'amélioration écoénergétique initié par les services techniques des institutions ;
- Le renforcement du comité environnemental par les scientifiques et les conservateurs au sein des institutions ;
- La mise en place de questionnaires d'entretien par le Service des ressources humaines muséales pour mesurer la sensibilisation des futurs employés à l'environnement ;
- Le questionnement sur la mise en œuvre du développement durable lors de la rencontre annuelle autour de la table interinstitutionnelle de concertation en éducation en janvier 2004.

Alors que le fonctionnement des institutions est compartimenté, la question de l'environnement semble favoriser une action plus collective et transversale. Par exemple, les relations entre les employés des divisions de la recherche et des collections sont fréquemment tendues. Les uns et les autres ne partagent pas la même vision de la fonction de conservation. Si le maintien des collections vivantes est considéré comme le domaine et la passion des conservateurs, la recherche, de son côté, estime avoir un droit de regard sur la politique d'acquisition de nouveaux spécimens et leur disponibilité pour les travaux de recherche.

L'application des normes de la réglementation sur les pesticides bouscule les pratiques relatives au maintien des collections vivantes. L'utilisation des biopesticides et l'application de la lutte intégrée obligent ces professionnels à réfléchir à de nouvelles techniques, à acquérir de nouvelles espèces plus résistantes, à se sensibiliser à la notion de biodiversité ou encore à réorganiser le mode de présentation des collections - esthétique ou conditions naturelles. L'application d'une réglementation sur les pesticides a permis la création de nouvelles relations entre les employés de la conservation et de la recherche ainsi qu'entre les services techniques et ceux de l'éducation.

Au-delà de la politique des pesticides, l'environnement interpelle les employés des services techniques. Dès 1995, ils ont mis en place un système de gestion environnementale pour les quatre institutions. Ce projet vise à réduire la consommation d'énergie, à favoriser la récupération, à diminuer l'émission de gaz à effet de serre, à choisir des matériaux « plus verts » et à modifier les techniques de travail. Ainsi, l'environnement se présente pour l'ensemble des employés comme une opportunité qui leur permet de changer leurs pratiques et d'innover ainsi que d'instaurer une logique de délibération et de négociation. Une politique environnementale se traduira-telle à long terme par une nouvelle forme d'action ? Le développement durable s'inscrivant dans un ensemble de repères pré-existants, dans quelle mesure constitue-t-il un nouveau référentiel pour les musées contemporains ?

Un projet de développement durable

À cette époque, le développement durable s'inscrit dans un contexte qui, lui-même, se caractérise par l'importance du changement initié par la planification stratégique, la prédominance de la logique gestionnaire et de l'économie, la mise en question de pratiques professionnelles et de modes de fonctionnement, lesquels ont entraîné, dans une certaine mesure, une crise au sein des quatre musées. En raison de ce contexte – complexité et changement –, l'adoption d'une nouvelle norme ou valeur telle que le développement durable est multiforme. Elle s'effectue à plusieurs niveaux, dans différentes orientations, et donne lieu à des applications, voire diverses innovations. Une démarche en développement durable ne se concrétise pas seulement au niveau théorique, elle ne se réduit pas à des actions ponctuelles, telles que des expositions ou des technologies vertes, mais elle peut également entraîner un changement des attitudes, des comportements, des activités et des relations. La diversité des modalités de mise en œuvre d'une telle démarche conduit à s'interroger sur sa conception et son intégration dans les Muséums nature de Montréal.

La mise en œuvre du développement durable implique de tenir compte des dimensions sociales, économiques et environnementales dans la manière d'administrer un musée. Sur le terrain, il est manifeste que le développement durable ne correspond pas à une approche aussi intégrée. Celui-ci existe à un niveau plus théorique que concret. Néanmoins, la prise en compte des enjeux environnementaux et l'adoption d'une gestion écosystémique indiquent qu'un virage vert est amorcé. La dimension sociale est relativement bien développée, particulièrement en ce qui concerne la relation avec le public. Cependant, les musées semblent s'orienter dans une voie managériale qui tend à déplacer l'intérêt préalablement porté sur le public vers des enjeux plus économiques. On peut alors se demander dans quelle mesure la dimension économique n'implique pas un changement de référentiel distinct, voire contraire à l'approche intégrée du développement durable. Les différents groupes professionnels au sein des musées ont des positions très contrastées sur ce point.

Dans l'ensemble, les gestionnaires ne voient pas vraiment comment appliquer le développement durable dans leur travail. Néanmoins, certains utilisent la vision écosystémique pour comprendre le fonctionnement de leur institution et la gérer. D'autres favorisent le développement d'un système de gestion environnementale ou encore cherchent à établir des liens avec les communautés. Malgré une bonne connaissance théorique du développement durable, ils résistent plutôt à son application car l'expertise n'existerait pas vraiment dans les musées pour mener à bien un tel projet qui entraînerait des coûts humains, matériels et financiers auxquels les institutions pourraient difficilement faire face. En fait, les gestionnaires, engagés dans un processus de rationalisation économique, essaient de trouver un modèle organisationnel viable. L'obligation de justifier le bien fondé des choix budgétaires demande aux responsables de créer un cadre de gestion qui tienne compte de l'ensemble de ces évolutions sans pour autant renoncer aux missions de service public propres aux institutions culturelles.

Le personnel du service financier a développé un discours qui inclut les trois dimensions du développement durable. Pour contribuer à mettre en application la dimension économique, ces employés cherchent à optimiser le système, minimiser les coûts et optimiser le temps pour le développement des institutions. Pour la dimension sociale, ils contribuent au soutien des employés en vue de les aider à concrétiser leurs objectifs financiers. Pour la dimension environnementale, ils s'inscrivent dans le processus de gestion environnementale au niveau de la récupération et de l'évaluation des coûts. Finalement, ils perçoivent le développement durable comme une approche qui permet aux musées de se maintenir et de se développer à long terme.

Au niveau du service technique, les employés ont innové en mettant en place un système de gestion environnementale pour les quatre institutions. Ils ont travaillé sur la récupération des matériaux, l'économie d'énergie et la diminution des gaz à effet de serre (GES). Ce choix les a conduits implicitement à participer à la diminution des coûts environnementaux qui se sont répercutés directement sur les dimensions économiques et sociales (qualité de vie, santé au travail). Ces employés ont tenté de s'ajuster aux normes environnementales, tout en sachant que certains bâtiments sont

anciens, que les institutions scientifiques sont ouvertes toute la semaine et que les collections nécessitent un entretien jour et nuit. Ils ont du constamment éviter des actions inappropriées dans un contexte où les contradictions entre la spécificité de l'infrastructure muséale et le fonctionnement de la municipalité sont fortes. Ce service a trouvé avec l'implication environnementale un moyen de se positionner dans la dynamique institutionnelle et de renouveler son mode de participation à la réglementation municipale.

Les employés de la Division du développement, de la planification et de la commercialisation définissent leur mise en pratique du développement durable en fonction du problème d'intégration de la dimension commerciale. La majorité d'entre eux estime contribuer à une telle démarche en participant aux efforts de récupération des matières recyclables, mais aussi en faisant des choix appropriés de produits pour la boutique et la restauration. Ils mentionnent aussi l'importance que le développement durable peut avoir en termes de mobilité des employés afin de faciliter la circulation des expertises et mener une action commune. Cependant, il leur est malaisé de réaliser ce modèle. Leur implication se situe, pour la dimension économique, dans la maîtrise de sources de revenus propres aux institutions ; pour la dimension environnementale, dans l'application de la récupération et du choix des produits en vente; et enfin, pour la dimension sociale, dans l'offre de bons services au public.

Les employés des divisions du marketing possèdent une véritable connaissance des enjeux du développement durable et suggèrent des modalités intéressantes de mise en œuvre. Néanmoins, ils voient mal comment il est possible de l'utiliser dans le contexte muséal et municipal. Ils ne valorisent le développement durable que si, et seulement si, la direction générale le leur demande. Ils estiment qu'ils ne peuvent pas valoriser ce concept car les cadres et les employés ne se décident pas à prendre position à son égard. Néanmoins, ils ont trouvé des applications du développement durable pour leur division. D'un point de vue économique, ils ne sont pas favorables au volet économique du développement durable et ils se positionnent plutôt contre. Ils sont pour développer une image verte des

institutions car ils estiment que la dimension économique peut nuire à la mission culturelle et scientifique des institutions. Du point de vue environnemental, ils participent à la récupération, à la rationalisation des matières (papiers, pesticides, énergie) et souhaitent la rénovation du système informatique. Du point de vue social, ils adhèrent à l'idée d'une valorisation de l'expertise de l'ensemble des employés.

La position des employés de la fonction éducation est ambiguë car ceux-ci doivent réviser leurs activités et la structure des services suite à la planification stratégique. Plusieurs personnes mentionnent que leurs actions n'intègrent pas toute la complexité du développement durable. Certes, ces employés sensibilisent le public et apportent des connaissances sur les problématiques environnementales à travers un discours lié à l'écologie (biodiversité, rôle des espèces), mais ils n'introduisent pas les dimensions sociale et économique du développement durable. Les musées de sciences insistent sur la fragilité de l'environnement et sur l'importance de la prise de conscience des impacts de l'être humain sur celui-ci. Le discours tenu dans ces institutions relève d'une vision écosystémique, voire parfois biocentrique (l'être humain est une menace pour la nature). Les employés mentionnent en outre que les programmes éducatifs pour les groupes scolaires sont très spécifiques pour répondre aux attentes du ministère de l'Éducation. Parmi les trois dimensions du développement durable, ces employés n'ont pas dans leurs tâches d'applications concrètes liées au volet économique. Par contre, concernant la partie environnementale, ils participent aux activités de récupération et à la diminution de l'usage du plastique et du papier (impressions recto verso). Enfin, en ce qui a trait à la dimension sociale, ils sensibilisent le personnel et le public en tenant un discours sur l'environnement ou en menant des actions environnementales.

Les employés du service à la clientèle veulent offrir les meilleures conditions de visite et de sécurité au public. Très occupés par l'opérationnel, ils ont peu de temps pour réfléchir à une planification en terme de développement durable. Néanmoins, plusieurs s'impliquent dans le comité de gestion environnementale des institutions en vue de prendre part à la dynamique collective.

Parmi les chercheurs, certains ne souhaitent pas utiliser le développement durable dans leurs pratiques, évoquant le flou de la définition et l'inapplicabilité du concept. D'autres, par contre, en voient la pertinence pour valoriser leur place et leur expertise au sein des institutions. Plusieurs types d'application du développement durable les concernent. D'un point de vue économique, ils ont intérêt à inclure les termes de développement durable, d'écologie et de protection de la biodiversité pour obtenir des subventions de recherche. Ainsi, ils justifient l'utilité de leurs travaux pour la société. D'un point de vue social, le rôle de conseiller scientifique leur permet de diffuser leurs connaissances à un large public et de former les employés. Ils participent ainsi à la sensibilisation et à l'éducation de la société. En ce qui a trait à l'environnement, les chercheurs se sont impliqués dans le comité environnemental qui vise à développer une meilleure gestion des matières et de l'énergie. Et cette troisième approche leur offre aussi la possibilité de renouer avec les autres employés tout en valorisant leur implication et leur image à l'intérieur de l'institution.

Dans l'ensemble, l'environnement semble être la dimension la plus facile à intégrer dans les activités des Muséums nature. Elle oblige ces institutions à réfléchir sur les pratiques de conservation, de présentation, d'éducation et de gestion, sans toutefois modifier la vision du musée centrée sur le public. L'enjeu social est considéré comme relevant principalement de la responsabilité des services éducatifs. Pour tous, il apparaît essentiel de vulgariser les nouvelles problématiques et d'y sensibiliser les visiteurs. Mais au-delà de cette sensibilisation, quelques personnes seulement soulignent l'importance de se préoccuper des besoins des employés (formation, qualité de vie au travail). Enfin, l'enjeu économique est directement lié aux préoccupations des gestionnaires, de l'administration et des responsables de la commercialisation. Il est moins intégré aux pratiques professionnelles des autres services et, parfois, il est même perçu comme un frein au développement de leur institution.

En définitive, le lien entre le développement durable et les autres objectifs des musées n'est pas simple. Le développement durable ne semble pas être à l'origine de l'adoption d'un point de vue critique comme c'est le cas pour

l'environnement. Toutefois, dans l'optique de l'intégration du développement durable, le personnel des musées suggère la nécessité de créer un comité de développement durable. Selon eux, il est impératif qu'il y ait un travail de concertation, de définition et de formation autour de cette notion. D'une certaine manière, les professionnels et l'encadrement revoient progressivement leur engagement dans la considération des effets sociaux et organisationnels de leurs actions¹.

La teneur de tous ces changements fait que les musées s'interrogent plus que jamais sur leur responsabilité sociale. Ce questionnement ne se restreint pas à l'idée d'un musée comme espace public et de démocratisation, mais comme acteur social et de citoyenneté. Le rôle social ne se définit plus uniquement en fonction de son rapport avec le patrimoine et le public, mais également en fonction de son rapport aux employés et à la société civile. Les responsables des musées doivent alors s'engager dans une campagne pour justifier leur autonomie, fortifier leur image et faire la promotion d'une nouvelle compréhension de leur place dans la société. Cette campagne est intimement liée à la question de leur responsabilité sociale.

Les enjeux de l'engagement

Les musées sont confrontés à un environnement en pleine mutation. L'apparition d'une concurrence entre les musées et les autres formes de loisirs les a obligés à réviser leur positionnement afin de retenir leurs visiteurs et de développer leur fréquentation. L'implication des pouvoirs publics au niveau financier a forcé les musées à diversifier leurs compétences et à mettre en place des dispositifs susceptibles de favoriser une meilleure gestion des ressources disponibles. Cette évolution s'est traduite par un tournant gestionnaire et commercial au sein des musées. Or, la réflexion managériale et éthique, qui sous-tend le développement durable, conduit à parler de responsabilité sociale. La notion de responsabilité sociale fait appel à une adhésion de l'organisation aux valeurs globales de la société ainsi qu'aux attentes des parties intéressées².

¹ Davis, K., *Social responsibility inevitable*, California Management Review, 19:1 (1976:Fall) p.14

² Brodhag, C., Gondran, N., Delchet, K., « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour du guide SD 21000 », *VertigO, la revue électronique en sciences de l'environnement*, Vol. 5, n° 2, septembre 2004.

Dans un contexte où le marketing et le management mettent en question l'expertise du personnel, l'environnement semble faciliter l'émergence de nouvelles relations. Les réglementations environnementales conduisent à réfléchir sur les pratiques de gestion des collections vivantes et des bâtiments, les orientations des travaux de recherche et le contenu des activités éducatives. L'enjeu environnemental semble être un moyen pour chacun de faire valoir son expertise tout en gardant un contrôle sur la dynamique collective et cela, en dehors des règles de la hiérarchie.. L'approche privilégiée semble écosystémique : elle place l'éducation relative à l'environnement, le développement des technologies vertes et les actions écoresponsables (recyclage, économie d'énergie, transport en commun) au centre de l'action.

Toutefois, l'engagement dans un tel processus implique plusieurs virages de nature différente. Le virage environnemental a des conséquences sur la responsabilité sociale du musée en termes de qualité de vie au travail et de qualité des visites au musée. Les employés, dans leur ensemble, sont touchés au niveau de leurs fonctions courantes, de la gestion des ressources matérielles, des activités de conservation, de recherche et d'éducation ainsi que du choix des produits à utiliser. Le virage économique oblige le personnel à considérer la dimension financière et l'investissement des projets. Des choix doivent être faits en accord avec les principes du développement durable au niveau des fournisseurs et des partenaires financiers. Le virage social nécessite de réfléchir aux rapports entre visiteurs et employés, ainsi qu'entre les employés eux-mêmes. Tous peuvent participer à la définition de l'identité muséale.

Cette réorientation nécessite de formuler clairement le discours retenu en fonction des actions, de former les employés et de veiller à la qualité de vie au travail. Elle se situe au niveau de l'adoption d'un modèle de gestion, de la modification des relations de pouvoir, de la révision de l'image et de l'identité des institutions et, par conséquent, des pratiques de l'ensemble du personnel du musée. Une telle orientation conduit à redéfinir collectivement les priorités des institutions. Les musées n'ont donc pas échappé à la

modernité. La rationalisation et la complexité ont modifié leur fonctionnement interne tout comme le multiculturalisme et les nouvelles technologies de l'information. De nouveaux enjeux et de nouveaux professionnels invitent désormais à voir le musée comme une organisation et non uniquement comme un « espace public » et un lieu de conservation du patrimoine.

Ainsi, la responsabilité sociale devient pour certaines personnes un projet d'activités et, pour d'autres, un projet d'organisation. Dans les deux situations, il oblige à gérer de multiples contradictions. Par exemple, le discours de sensibilisation du grand public aux problématiques sociétales et environnementales est très rarement intégré dans les pratiques quotidiennes des professionnels. La mise en pratique de règles et de politiques telles que l'équité au moment de l'embauche, la conservation préventive, l'éco-citoyenneté est malaisée. Le besoin de ressources financières pour réaliser les activités conduit à faire appel à des partenaires sans toujours interroger la cohérence entre les valeurs des deux institutions associées.

Sur le terrain, il est possible d'observer une accentuation des contradictions entre le discours et l'action, entre les règles et les pratiques, entre les attentes du personnel et celles des partenaires qui tendent à transformer le projet initial. Ces contradictions ne s'expliquent pas par une mauvaise volonté des personnes; elles sont dues au fait que le musée est une organisation complexe. Les changements en cours impliquent alors une vision moderne du rôle des responsables, des professionnels, des citoyens et des partenaires ainsi que de la finalité du musée. Il conteste les pratiques antérieures ou traditionnelles du musée pour vivre de nouvelles incertitudes professionnelles et institutionnelles.

Comme le souligne Savignat pour le milieu hospitalier, l'hypothèse de la démarche relative à la RSE est à la fois nécessaire et féconde aussi pour répondre à la crise que traversent le secteur culturel et, plus particulièrement, les musées. Dès lors, les thématiques du développement durable, de l'environnement et de la responsabilité, tant interne qu'externe, de l'organisation et d'un management renouvelé trouvent à s'y appliquer,

même s'il conviendra de les adapter¹.Également, lorsque Gendron écrit qu'« en matière de responsabilité sociale, les entreprises d'économie sociale ont certainement une longueur d'avance compte tenu de l'inscription de leur mission dans les besoins des communautés et de la société plus largement »², nous pouvons quasiment assumer la même chose pour les musées et le secteur culturel bien que les structures, les normes et les politiques ne sont pas toujours formalisées.

L'enjeu est alors de conjuguer avec une approche volontaire orchestrée par des actions individuelles et collectives des membres du personnel, une approche technocratique encadrée par des structures et des politiques définies par l'encadrement et une approche participative impliquant les citoyens et les parties prenantes. Un changement culturel d'une telle ampleur dans les conceptions et les modes d'action ne va pas sans difficultés, sans tensions, sans contradictions et sans risques d'incompréhension. La place accordée au changement et aux projets de changement a pour conséquence, quelle qu'en soit la rationalité apparente, de multiplier les éléments d'incertitude, de renforcer l'ambivalence des choix et d'accroître les sources d'irrationalité, en d'autres termes de soumettre les organisations aux aléas du changement³.

Conclusion

Les musées et les organisations culturelles n'échappent pas à ce mouvement. Ils ne sont pas des empreintes de la société; ils sont perméables à leur environnement, définissent leur système d'action et se modifient avec le temps. Il n'y a donc pas un modèle unique de fonctionnement d'une organisation culturelle et encore moins un modèle idéal à atteindre. L'intention toujours vive de s'engager dans une démarche socialement responsable est une manière de se positionner différemment dans la société et, ainsi, de faire face aux pressions sociales, économiques et

¹ Savignat, P., Responsabilité sociale et secteur public : l'exemple du système hospitalier en France, *Gestion*; Summer 2006; 31, 2; ABI/INFORM Global, 2006, p. 134.

² Gendron, C., « Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie sociale. Une analyse préliminaire », *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable* – collection recherche, No 10-2006, 2006, 33 p.

³ Ballé, C., *Les aléas du changement*, Thèse pour le Doctorat d'État ès Lettres et Sciences Humaines, Université Paris V René Descartes, 1987.

environnementales. Toutefois, la réflexion qui est présentée ici montre qu'au-delà de l'intention, un tel engagement implique des pratiques, des structures et des politiques spécifiques. La responsabilité sociale ne se conduit pas de toutes pièces, mais se déploie dans un rapport complexe aux univers normatifs et institutionnels qui lui préexistent¹.

L'adoption de la responsabilité sociale et d'une stratégie de développement durable témoigne donc de la particularité du système de croyances présent dans les organisations muséales. Dans l'étude de terrain rapportée, la nature flexible des tâches dans les musées se heurte à un système bureaucratique trop rigide qui ne parvient pas à traduire l'informel de la pratique muséale. Le faible engagement des dirigeants envers le développement durable - ces derniers étaient préoccupés par la planification - proviendrait du fait que le développement durable occasionne aucun avantage à court terme à l'époque. Les avantages à long terme étaient connus, mais ces derniers ne correspondaient pas à l'époque aux valeurs des cadres et de certains professionnels relatives à la qualité de gestion et de visite. La faible expertise des gestionnaires dans la mise en œuvre du développement durable - hormis les préoccupations environnementales - au niveau de la gestion de l'organisation, la multiplication sporadique des actions volontaires menées par les professionnelles et l'ambiguïté des pratiques de gouvernance suite à la planification stratégique ont aussi entraînée une résistance face au système, partagée par l'ensemble. Finalement, le virage économique, commercial et managérial altérerait les modes de pratique traditionnels en augmentant la proportion de tâches cléricales devant être réalisées par les professionnels, ce qui n'était pas cohérent avec la perception collective de la nature de leur profession.

Les constats rapportés par cette étude mettent au jour des éléments caractéristiques de la nature des organisations muséales et des professionnels qu'on y retrouve. De plus, les relations culturelles au sein des musées sont proches de celles que l'on retrouve habituellement dans les hôpitaux. Les besoins divergents des conservateurs, des chercheurs, des

¹ Mazouz, B., Emery, Y. et Côté, L., The Transformation of the State and its Organizations: An International Managerial perspective, *Management International*, Fall 2004; 9, 1; ABI/INFORM Global, 2004, p. R17.

muséologues et des administrateurs, la diffusion du pouvoir et le fait que les administrateurs ne soient pas des scientifiques – artistes dans les musées d'art - font en sorte qu'il devient extrêmement difficile de parvenir à un consensus sur l'adoption d'une nouvelle manière de penser et diriger le musée. L'introduction du développement durable se heurte aux différences culturelles et normatives existant entre les fonctions. Ces éléments ont peu été soulevés et explorés de façon systématique dans le cas d'études sur l'introduction du développement durable dans les organisations culturelles. Il serait donc pertinent d'examiner davantage ces facteurs, car ils pourraient regrouper des obstacles particuliers à l'introduction du développement durable et de la responsabilité sociale dans la pratique culturelle.

La gestion de la RSE dans un contexte international : Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique

Eric Persais

Université de Poitiers, France

Résumé :

Dans un contexte de globalisation de l'économie et de dérégulation des marchés, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est devenue un élément-clé de sa légitimité. Désormais, cette dernière doit prouver qu'elle inscrit son action dans le cadre d'une économie durable et responsable sous peine de sanctions des marchés ou des parties prenantes. Cependant, l'internationalisation de ses activités place l'entreprise dans une situation délicate. En effet, la dimension éthique qui constitue l'une des principales composantes de la RSE, est dans une large mesure influencée par le contexte culturel du pays d'implantation (principe du « relativisme éthique »). Dès lors, comment gérer cette composante dans le cadre d'une implantation internationale ? Inscrivant son propos dans le cadre de la théorie d'intégration des contrats sociaux (ISCT), l'auteur tente de montrer comment plusieurs entreprises françaises de dimension internationale adaptent leurs dispositifs de RSE au pays d'implantation, en l'occurrence le Mexique.

Mots clés :

RSE, éthique d'entreprise, théorie d'intégration des contrats sociaux (Integrative Social Contracts Theory), entreprise multinationale.

Dans un contexte de globalisation de l'économie et de dérégulation des marchés, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est devenue un élément-clé de sa légitimité. L'entreprise doit désormais démontrer qu'elle ne contribue pas, au travers de ses activités, à une dégradation des conditions de vie (environnementales, sociales, humaines...), mais qu'au contraire, elle apporte sa pierre à l'édifice dans la construction d'un monde meilleur.

La mondialisation a accéléré le mouvement d'internationalisation des entreprises qui se trouvent inévitablement confrontées à des contextes

culturels différents. La RSE renvoie indirectement aux concepts d'éthique et de citoyenneté, notions qui s'accommodent difficilement d'une démarche d'internationalisation. Non seulement, les entreprises sont souvent soupçonnées d'opportunisme dans leur volonté de s'implanter sur des territoires étrangers (ex : délocalisation des activités productives vers des pays à bas coût de main d'œuvre afin de préserver la rentabilité des capitaux investis), mais elles sont confrontées à des contextes culturels dans lesquels les notions d'éthique et de citoyenneté n'ont pas forcément la même signification (Beauchamp, Bowie, 1997). C'est précisément sur ce deuxième aspect que nous focaliserons notre attention dans cette recherche. La question à laquelle nous tenterons de répondre peut être formulée de la façon suivante : Comment les firmes internationales gèrent-elles la RSE dans le pays d'accueil ? Plus précisément, il s'agira de savoir dans quelle mesure les entreprises adaptent leur démarche sociétale au contexte culturel du pays dans lequel elles sont implantées. Nous essayerons également d'étudier les dispositifs mis en œuvre, en particulier dans la relation aux parties prenantes, afin de parvenir à une adaptation des principes sociétaux affichés par les entreprises, au contexte de leur implantation. Cette étude exploratoire de nature essentiellement qualitative concernera des entreprises françaises implantées au Mexique.

Dans une première partie, nous présenterons le cadre conceptuel de cette recherche ainsi que la démarche méthodologique. Nous apporterons tout d'abord des précisions sur le concept RSE, puis nous présenterons la théorie d'intégration des contrats sociaux, cadre conceptuel de cette recherche. Enfin, nous exposerons la méthodologie et les choix opérés pour la phase « terrain ». La seconde partie sera, quant à elle, consacrée à l'étude empirique. Nous exposerons alors les principaux résultats de la recherche en soulignant les limites de ce travail effectué dans le cadre d'une action pluriannuelle de coopération entre la France et le Mexique.

1. Cadre de l'étude : aspects conceptuels et méthodologiques

1.1. Cadre conceptuel : la gestion de la RSE dans un contexte international

1.1.1. Quelques précisions sur le concept RSE

Le nombre d'ouvrages, d'articles académiques ou de communications prenant pour thématique centrale la RSE, est en constante augmentation depuis une dizaine d'années. Ceci traduit un engouement pour ce sujet qui trouve une résonance particulière dans le contexte actuel de mondialisation. En effet, la libéralisation de l'économie et la relative incapacité des Etats à réguler le comportement d'acteurs « globaux » ont fait progressivement croître la demande sociétale sur les entreprises. Ces dernières se voient sommées d'agir de façon responsable par des parties prenantes qui disposent d'un pouvoir de nuisance de plus en plus fort sur elles.

L'enthousiasme actuel pour la RSE ne doit cependant pas faire oublier que la question sociétale n'est pas nouvelle (Guffens, 2003). La préférence historique des pays anglo-saxons pour un modèle d'économie libérale a sans aucun doute favorisé l'intérêt des chercheurs anglo-américains pour la Corporate Social Responsibility (CSR). Bien qu'on puisse en trouver des prémices dans les écrits d'auteurs précédents, c'est à Bowen (1953) qu'il revient d'avoir fait passer ce concept dans l'ère moderne du management. L'auteur reconnaît notamment la nécessité pour le dirigeant d'entreprise de mettre en œuvre des politiques, des décisions ou des lignes d'actions qui soient en phase avec les objectifs et valeurs de la société. Mac Guire (1963) renchérit en admettant que les entreprises ont non seulement des obligations économiques et légales, mais aussi des responsabilités vis-à-vis de la société qui dépassent largement le cadre évoqué précédemment. C'est au cours des années 70 que le mouvement autour de la CSR se structure. On assiste alors à une prolifération des définitions du concept CSR et les différents aspects du processus aboutissant à la Corporate Social Performance (CSP) sont mis en évidence (Sethi, 1975) : l'obligation (Social Obligation), la responsabilité (Social Responsibility) et la sensibilité sociétales (Social Responsiveness). Alors que l'obligation sociétale correspond au comportement de l'entreprise en

réponse aux forces du marché (critères pris en compte essentiellement d'ordre économique ou juridique), la responsabilité va au-delà des obligations légales. Selon l'auteur, le comportement de l'entreprise doit être en phase avec les normes et valeurs de la société ainsi qu'avec les attentes de performance sociétale. Le troisième stade est celui de la sensibilité : il s'agit de l'adaptation du comportement de l'entreprise aux besoins futurs. L'obligation sociétale relève du domaine de la proscription, la responsabilité de celui de la prescription. La sensibilité, stade ultime dans la démarche sociétale, concerne, quant à elle, le niveau de l'anticipation voire du leadership sociétal.

Les années 80 sont plus particulièrement consacrées aux études empiriques, les chercheurs tentant de résoudre les problèmes méthodologiques liés au concept CSR et de mettre en évidence l'existence d'un lien entre la CSR et la performance de l'entreprise (Aupperle et al, 1985). Notons la contribution de Jones (1980) qui met notamment en évidence le caractère processuel de la CSR. Les années 90 marquent l'intérêt de plusieurs courants théoriques pour le concept CSR (théorie des parties prenantes, éthique des affaires...). Wood (1991) propose un modèle de CSP intégrant les différents aspects de la CSR : principes, processus, politiques. S'agissant des principes, l'auteur reprend les quatre aspects de la responsabilité sociétale proposés précédemment par Carroll (1979), à savoir les dimensions économique, légale, éthique et discrétionnaire, et indique comment ceux-ci s'articulent avec les principes de légitimité sociétale (niveau institutionnel), de responsabilité publique (niveau organisationnel) et managériale (niveau individuel). Wood identifie ensuite les processus par lesquels s'exprime la sensibilité sociétale de l'entreprise (évaluation de l'environnement, management des parties prenantes et problèmes de gestion externe et interne). Enfin, l'auteur s'intéresse aux politiques et programmes développés dans le cadre de la CSR ainsi qu'à leurs résultats observables (impacts sociaux du comportement de l'entreprise, programmes utilisés par la firme pour faire face à sa responsabilité sociétale et améliorer sa réceptivité à l'égard des attentes d'acteurs externes, politiques mises en œuvre par l'entreprise pour gérer les questions sociétales et les intérêts des parties prenantes). Au-delà de la mise en évidence des bénéfices d'une démarche de CSR, Wood met en exergue l'importance du contexte

entourant la CSR. La responsabilité sociétale ne peut se réduire à un acte isolé (ex : financement par l'entreprise d'une action caritative), elle est avant tout un « état d'esprit » qui trouve son expression dans l'ensemble des processus décisionnels et comportementaux de l'entreprise. Bien qu'insistant sur la composante philanthropique de la CSR, Carroll (1991) n'en fait pas véritablement la pierre angulaire de la démarche sociétale. On perçoit ici le souci de l'auteur de ne pas cantonner la CSR au domaine du philosophique, mais bien au contraire de favoriser une approche pragmatique de la question : « The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical and be a good citizen ». Carroll préconise d'ailleurs d'utiliser le concept de partie prenante (Freeman, 1984) qui, selon lui, permet de mieux identifier les responsabilités en délimitant les groupes à considérer dans une démarche CSR. Les écrits de la fin des années 90 et du début des années 2000 montrent également la volonté des auteurs d'opérationnaliser la CSR, le cadre théorique le plus mobilisé étant généralement celui de la stakeholder theory (Mitchell et al, 1997 ; Carroll, 1999 ; Davenport, 2000 ; Sirgy, 2002).

La communauté scientifique n'a pas été la seule à s'intéresser à la RSE. De nombreuses institutions¹ ont souhaité jouer un rôle actif dans la promotion d'une économie plus durable et responsable et ont incité les entreprises à s'engager dans cette voie. La Commission européenne a ainsi édité en 2001, son Livre Vert destiné à promouvoir la RSE, notamment parce que celle-ci peut apporter une contribution positive à l'objectif défini au Conseil européen de Lisbonne en mars 2000². Dans ce document, 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. Pour la Commission, 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.

¹ Exemple le WBCSD (*World Business Council for Sustainable development*).

² L'objectif stratégique défini par l'Union européenne à Lisbonne (mars 2000) est le suivant : « Devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale.

Selon les auteurs de ce document, en allant plus loin que le respect de la législation, tant dans les domaines de l'environnement (ex : investissement dans des technologies propres) que du social (ex : application de normes ambitieuses dans la formation, les conditions de travail ou les relations entre la direction et le personnel), les entreprises peuvent accroître de façon significative leur compétitivité. La responsabilité sociétale « serait » donc bénéfique tant sur le plan macro-économique que micro-économique. Finalement, ce Livre Vert aborde indirectement la question du lien entre RSE et performance, question pour le moins controversée.

De nombreuses recherches ont alimenté le débat sur ce thème. Les résultats contradictoires mis en évidence par les chercheurs (voir par exemple, Waddock, Graves, 1997 ; Hillman, Keim, 2001), révèlent non seulement des problèmes méthodologiques posés par les recherches sur la RSE (Xhaufclair, Zune, 2003), mais également l'absence de consensus sur ce que recouvre le terme de responsabilité sociétale. En définitive, le problème est le suivant : de quoi l'entreprise peut-elle être tenue pour moralement responsable et à qui doit-elle rendre des comptes ? Ce point nous semble difficile à trancher puisque cette responsabilité dépend en grande partie du rôle que l'entreprise, en tant que groupe social, s'assigne dans la quête de l'éthique et du bien-être collectif (ce qui renvoie évidemment à la mission). La notion de RSE est subjective par nature.

Néanmoins, chacun s'accorde à reconnaître la nécessité d'un ancrage de l'entreprise dans la société. L'entreprise bénéficie de la société qui doit, en retour, bénéficier des apports de l'entreprise. L'ensemble de leurs relations ne pouvant être régulées, il existe donc de la part de l'entreprise une responsabilité qui dépasse le stade légal pour englober la sphère de l'éthique et de la citoyenneté. Comme le souligne un rapport de l'OCDE (2001), « La responsabilité des entreprises suppose la recherche d'une adéquation efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent. Cette adéquation marque la dépendance mutuelle de l'entreprise et du corps social – un secteur des entreprises ne saurait prospérer si le corps social dans lequel il opère est défaillant et à l'inverse un secteur des entreprises défaillant porte préjudice au bien-être général ». Cette vision suggère donc la nécessité pour l'entreprise de rendre compte de son

comportement. Evidemment, cela ne résout pas la question de savoir de quoi l'entreprise est redevable. Pour trancher cette question, il convient que l'entreprise et la société (et a fortiori les groupes qui la composent) s'accordent sur ce que recouvre cette responsabilité, d'où la nécessité de s'inscrire dans une « éthique de la discussion » telle qu'elle est prônée par Habermas (1988). Le « consensus éthique » qui naît de cette concertation (l'éthique comme résultat d'un processus de structuration et d'objectivation de normes morales au sein d'une communauté formée par la société et l'entreprise), constitue la base d'une responsabilité sociétale attendue par les parties prenantes. La responsabilité, dès lors qu'elle est assumée, procure à l'entreprise cette légitimité qui est la condition sine qua non d'un fonctionnement optimal.

De ces différents propos, nous retiendrons les quatre idées suivantes :

- La RSE marque la reconnaissance par la firme de ses obligations vis-à-vis d'un ensemble de parties prenantes, celles-ci dépassant le stade des obligations légales ou fiduciaires pour concerner les domaines de l'éthique et de la citoyenneté¹.
- Sur un plan général, la RSE procède d'une démarche volontaire, l'entreprise choisissant de sa propre initiative d'inscrire son action dans le cadre d'une économie responsable et durable.
- Sur un plan plus spécifique, la RSE suppose que l'entreprise soit non seulement réceptive aux demandes éthiques actuelles et futures, mais également qu'elle affirme sa volonté de participer activement au progrès sociétal (amélioration des conditions humaines, sociales et environnementales).
- La RSE est une attitude plus qu'un état. L'entreprise ne pouvant définir seule sa responsabilité, une démarche de RSE suppose une relation

¹Nous entendons ici par citoyenneté, l'affirmation par l'entreprise de son rôle dans la vie de la cité. Dans cet esprit, l'entreprise n'a pas pour seul objectif la satisfaction des actionnaires, clients et salariés, elle participe à la satisfaction de l'intérêt général. Il est bien entendu que la question de la citoyenneté est également subjective par nature. Cependant, contrairement à la question de l'éthique (réflexion sur la notion de « bien » et de « mal », recherche du « juste »), la réflexion sur la citoyenneté concerne l'entreprise avant tout puisqu'il est question pour elle de considérer sa propre contribution à une évolution positive de la société (le « mieux », la participation à « l'émergence d'un monde meilleur »).

permanente avec les parties prenantes de façon à définir avec eux le niveau de cette responsabilité sociétale attendue (en dehors, évidemment, de son cadre légal).

Nous allons désormais préciser le cadre théorique de cette recherche, à savoir la théorie d'intégration des contrats sociaux.

1.1.2. La théorie d'intégration des contrats sociaux (Integrative Social Contract Theory)

1.1.3.

Bien qu'assez peu mobilisée dans les recherches en Sciences de gestion, l'ISCT (selon l'abréviation anglo-saxonne) n'en reste pas moins utile pour aborder la question de la RSE dans un contexte international. A la suite des travaux de Donaldson (1982, 1989), Donaldson et Dunfee ont proposé cette théorie qui reconnaît des obligations éthiques basées sur deux niveaux de consentement, l'un macro-social et l'autre, micro-social (1994). Au niveau global, les contractants dits « rationnels » consentent à un (hypothétique) contrat macro-social basé sur les idées que la rationalité morale humaine est limitée¹, que l'efficacité économique est souhaitable et que l'activité économique est compatible avec des attitudes divergentes sur le plan culturel, philosophique et religieux. Les principes qui découlent de ce consentement universel constituent ce que les auteurs qualifient d'hypernormes et qu'ils définissent de la façon suivante² : « Hypernorms are manifest, universal norms that represent principles so fundamental to human existence that (...) we would expect them to be reflected in a convergence of religious, philosophical, and cultural beliefs » (Donaldson, Dunfee, 1994). Les hypernormes sont basées sur l'idée qu'il existe un certain nombre de standards minimums communs à l'ensemble des sociétés, standards qui peuvent être exprimés sous la forme d'injonctions négatives telles que les règles contre le meurtre, la fraude, la torture, l'oppression et la tyrannie. En d'autres termes, ces hypernormes constituent un cadre

¹ Cela signifie que même des personnes rationnelles très au fait des questions d'éthique ne peuvent deviner les bonnes réponses à des problèmes moraux sans être au courant des normes spécifiques au sein de la communauté (Donaldson, Dunfee, 2000).

² Exemples : règles contre le meurtre, la torture, l'oppression, la corruption.

universel¹ pour l'ensemble des interactions entre les communautés² (Reisel, Sama, 2003).

Au niveau micro-social, les membres des micro-communautés qui sont amenés à mettre en pratique ces préceptes, acceptent néanmoins les termes spécifiques des contrats au sein des micro-sociétés dont ils font partie. Ces dernières étant fortement influencées par les valeurs culturelles, philosophiques et religieuses des communautés auxquelles elles appartiennent, leurs décisions en sont inévitablement imprégnées (Lucas, 2001). Il découle de ces accords plus ou moins explicites (contrats micro-sociaux) un certain nombre de normes qualifiées d'authentiques. Selon les auteurs, ces deux niveaux de consentement sont liés : consentir au contrat macro-social suppose de reconnaître le statut obligatoire des normes découlant des contrats micro-sociaux (Robertson, Ross, 1995).

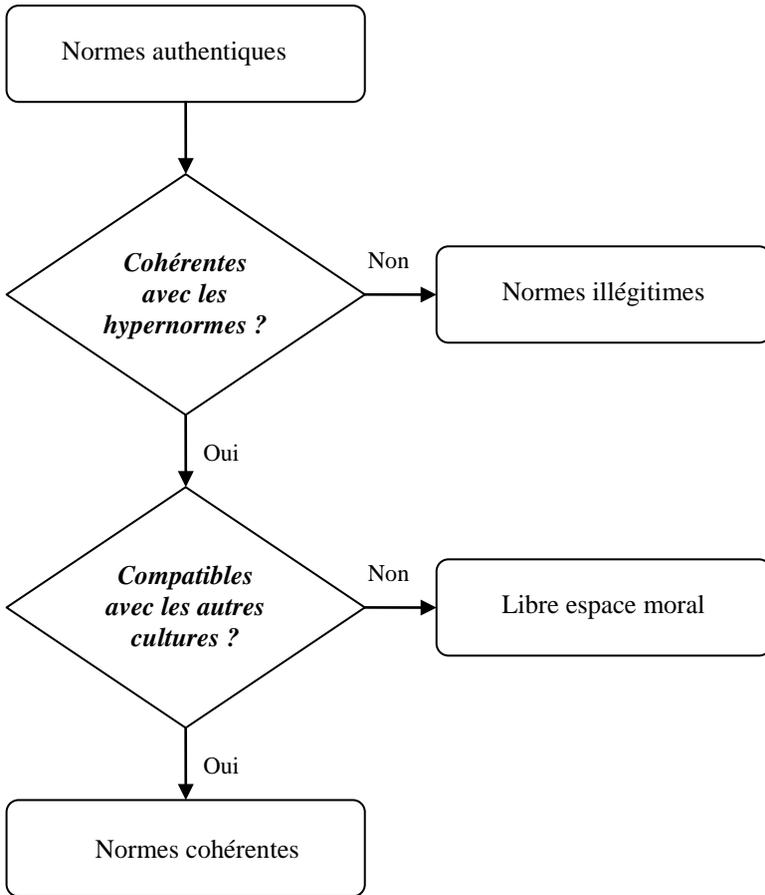
En matière d'éthique, l'ISCT propose une voie médiane entre l'universalisme (i.e. une négation des spécificités liées à la culture, à l'histoire...) et un relativisme excessif (Dunfee et al, 1999). Selon les auteurs, les diverses communautés économiques ne peuvent affirmer que leur ensemble de normes éthiques est universel. Elles doivent donc se montrer tolérantes à l'égard des approches développées au sein d'autres communautés (Donaldson, Dunfee, 2000). Cette tolérance repose sur la réflexion suivante : les règles authentiques opérant au sein d'une communauté sont-elles compatibles avec les hypernormes ? Dans l'affirmative, ces règles doivent être considérées comme acceptables. Dans le cas inverse, il s'agit de « normes illégitimes », ces dernières transgressant les limites admissibles quelque soit le contexte (ex : exposition des ouvriers à des produits cancérogènes comme l'amiante). Les normes acceptables sont qualifiées de « cohérentes » dès lors que les valeurs sous-jacentes (et qui sont plus spécifiquement liées à la culture) n'entrent pas en contradiction avec celles des autres cultures. Il arrive cependant que certaines ne soient pas en phase avec d'autres normes légitimes ou qu'elles se trouvent en légère tension avec les hypernormes (bien qu'étant compatibles avec ces

¹ Ce que contestent certains auteurs, comme par exemple, Henk van Luijk (2000): *The authors are rather optimistic in this respect. They see a common language emerging, voicing something like one encompassing cosmopolitan culture.*

² Comme l'indiquent Verreault et al (2004) : *A community is a self-defined, self-circumscribed group of people who interact in the context of shared tasks, values, or goals, and who are capable of establishing norms of ethical behavior for themselves.*

dernières). Ces règles font partie de ce que Donaldson et Dunfee qualifient de « libre espace moral ». Elles doivent par conséquent être considérées et acceptées comme telles. L'ISCT place donc l'acteur dans une situation de questionnement permanent puisqu'il l'invite à « soumettre ses décisions à la vertu, au devoir ou à tout autre système de raisonnement moral » (Verreault et al, 2004). Le schéma ci-après en résume le processus (cf. Schéma 1) :

Schéma 1 : Processus d'évaluation des normes authentiques



L'exemple suivant constitue une illustration de ce processus d'acceptation ou de rejet (Reisel, Sama, 2003) : bien que certaines communautés puissent voir la corruption comme une pratique moralement acceptable (norme authentique), celle-ci est condamnée par la plupart des textes religieux et des systèmes légaux (hypernorme). De fait, une telle

pratique ne peut qu'être rejetée quand bien même serait-elle conforme aux coutumes locales (norme illégitime).

Evidemment, l'ISCT n'échappe pas à un certain nombre de critiques. Pour Henk van Luijk (1996), par exemple, l'existence d'hypernormes (i.e. de normes universelles) n'a pas véritablement été démontrée. Tout au plus, a-t-elle été suggérée (Gordon, 2001), notamment au travers de la norme SA 8000 créée par le Council on Economic Priorities en 1997¹, ou encore des 10 principes du Global Compact proposés par les Nations Unies². De plus, selon l'auteur, le contenu des micro-contrats sociaux reste, selon lui, quasiment indéterminé. Ces deux points tendraient évidemment à fragiliser la théorie d'intégration des contrats sociaux (même si Donaldson et Dunfee parlent d'un « hypothétique » contrat macro-social). Certains chercheurs ont tenté d'apporter une réponse sur ces deux aspects, par exemple Boatright (2000) pour qui les hypernormes sont de nature axiomatique. Bien qu'elles puissent être justifiées par les théories éthiques traditionnelles, celles-ci sont indépendantes de la vérité de l'une ou de l'autre. Ainsi, selon l'auteur, « The acceptance of ISCT requires only that we be able to discover hypernorms, without regards for how they might be justified ».

Concernant le deuxième point, Robertson et Ross (1995) mettent en évidence le caractère consensuel des contrats micro-sociaux. Il s'agit, selon eux, d'un construit, c'est-à-dire d'un ensemble de normes résultant d'un accord plus ou moins tacite entre les individus qui composent un groupe. Les auteurs démontrent d'ailleurs que l'appartenance à une communauté tend à amener ses membres à juger un acte non-éthique comme une violation du contrat social implicite. En d'autres termes, les contrats micro-sociaux sont liés aux individus qui les ont élaborés et/ou adoptés. Il serait donc difficile de les identifier a priori. Pour poursuivre sur cette logique,

¹ La SA 8000 traite, de façon exclusive, de principes de responsabilité dans le domaine des conditions de travail. Ses exigences sont regroupées sous 8 chapitres sociaux (plus un 9^{ème} relatif au système de management mis en place pour faire vivre la norme) : travail des enfants, travail forcé, hygiène et sécurité, liberté syndicale et droit à la négociation collective, discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail, rémunérations.

² Le Pacte Mondial invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption.

Henk van Luijk (1996) reconnaît d'ailleurs ce point caractéristique de l'approche ISCT : sans rejeter l'idée de préceptes moraux universels, cette théorie admet qu'une partie de la morale puisse émerger des micro-communautés qui composent la société. L'indétermination précédemment évoquée serait donc inhérente à la reconnaissance de l'existence de contrats micro-sociaux (CQFD !).

Reisel et Sama (2003) soulignent l'intérêt de cette théorie pour résoudre le dilemme éthique auquel sont généralement confrontés les acteurs globaux, notamment lorsque les normes diffèrent d'un point à un autre du globe. Selon les auteurs, elle se pose d'ailleurs en complément de la théorie des parties prenantes dans sa version normative puisqu'elle établit une hiérarchie et des priorités entre les différents niveaux de normes. Ainsi, les normes de niveau supérieur (hypernormes) priment sur les normes locales. Dans le même esprit, Spicer et al (2004) soutiennent que l'ISCT est utile pour comprendre comment les individus expatriés évaluent les dilemmes éthiques à l'étranger. Leur recherche démontre notamment que dans des situations de normes locales, le contexte national influence fortement l'attitude et le comportement de l'individu, ce qui n'est pas le cas pour les hypernormes. De fait, sur les questions d'éthique, les managers expatriés se doivent de raisonner en tenant compte des standards locaux dès lors que ceux-ci n'entrent pas en contradiction avec les hypernormes.

Ayant posé le cadre conceptuel de cette recherche, nous allons désormais aborder la problématique et préciser les points méthodologiques de cette recherche.

1.2. Problématique et méthodologie de la recherche

1.2.1. La gestion de la RSE dans un contexte transnational

La composante éthique de la RSE a été mise en évidence dans la première partie de ce travail. Ainsi, l'affirmation d'une responsabilité sociétale conduit l'entreprise à imprégner l'ensemble de sa démarche de réflexion éthique. Cette idée de responsabilité évoque l'obligation pour elle de justifier tout acte ou décision en fonction de normes morales et de valeurs (Mercier, 1999). Au-delà, l'entreprise est invitée à apporter sa propre contribution à l'évolution d'une société dont elle est elle-même partie prenante. Sa conduite doit donc être guidée par une volonté « citoyenne ».

Comme l'indique Mercier (1999), « les problèmes éthiques se posent quand les actions menées librement par un individu ont un impact positif ou négatif sur d'autres. Ils apparaissent dès qu'il y a un engagement à prendre, un choix à faire ou une responsabilité à assumer ». La démarche éthique (et, au-delà, citoyenne) n'est évidemment pas sans poser de problèmes, les gestionnaires se trouvant fréquemment devant des dilemmes. En matière de ressources humaines, par exemple, l'entreprise doit chercher à concilier les intérêts de ses actionnaires (rentabilité, préservation du capital...) et les attentes de son personnel (garantie d'emploi, revenus élevés, perspectives d'évolution de carrière...). Au risque de ne satisfaire pleinement personne, il s'agit de trouver cette « voie médiane », celle qui combine les intérêts de l'ensemble des parties prenantes (Freeman, 1984). La réflexion éthique est donc au cœur des contradictions entre les logiques économique, sociale et environnementale de l'entreprise.

La mondialisation, conséquence directe du développement des firmes multinationales, a favorisé la diffusion du questionnement éthique dans le monde des affaires (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007). Pesqueux et Biefnot (2002) mettent d'ailleurs en exergue le côté péjoratif d'un terme (mondialisation) initialement utilisé pour décrire un phénomène économique naturel et plutôt positif pour la collectivité¹ : « ... il s'agirait cette fois de quelque chose d'une autre nature que les simples conséquences des rapports qu'elles (les entreprises) établissent avec les lois locales auxquelles, certes, elles obéissent ; en effet, serait aussi en jeu la confrontation de l'aspect international de leur activité aux vides qui existent entre ces lois dont elles se jouent pour servir des objectifs tels que ceux de l'optimisation fiscale visant à réduire l'assiette des revenus à déclarer, ceux des constructions juridiques pour bénéficier de vides juridiques intéressants, ou encore ceux de dumping social ». Les comportements opportunistes de certaines multinationales, comportements dénoncés par les partisans d'un rééquilibrage et d'une répartition plus équitable des richesses, ont accru la pression sociétale sur l'ensemble des organisations.

L'existence d'activités internationales au sein d'une même entreprise rend plus délicate la gestion de l'éthique et a fortiori celle de la citoyenneté.

¹ Cf. les théories classiques du commerce international (Smith, Ricardo).

Plusieurs raisons peuvent être évoquées pour expliquer cette difficulté. Tout d'abord, l'éthique est, par nature, contingente¹. Elle est « faite de règles particulières, relatives à des situations déterminées, basées sur l'opposition entre le bon et le mauvais » (Pesqueux, Biefnot, 2002). Elle doit être rattachée aux conditions concrètes de l'acte et aux conséquences qui en découlent (Ricoeur, 1990). Ensuite, l'éthique n'est pas, loin s'en faut, libre d'influences culturelles (Bowie, 1997). L'appréciation d'un même acte n'est en effet pas quelque chose d'universel. Il existe au contraire de nombreuses différences dans la façon d'évaluer des événements, différences dont les origines sont souvent multiples (ex : historiques, religieuses, géographiques, ethniques...). Enfin, le terme « éthique » est par nature ambigu. L'éthique sous-entend « être juste », ce qui signifie, selon Schneider et Barsoux (2003), « Offrir à tous les mêmes chances et le même accès aux marchés sans faire de privilégiés ou protéger les intérêts nationaux. Pour cela s'impose également une justice distributive afin que la même part revienne à chacun ». Si l'on se base sur ce postulat d'universalisme et de justice, on peut s'étonner que l'absence de comportement éthique soit généralement évoquée pour des entreprises qui mondialisent leurs activités et qui, paradoxalement, appliquent les principes sous-jacents à la notion d'éthique².

Compte tenu de leur « visibilité », les entreprises internationales sont, plus que toutes autres, confrontées au risque éthique³. En effet, elles sont généralement considérées comme opportunistes et supposées faire passer les intérêts de leurs actionnaires (i.e. intérêts économiques et financiers) avant ceux de la société (intérêts environnementaux, sociaux ou humains). Elles se doivent donc d'être irréprochables sur le plan de leur comportement. Afin de faire face à cet impératif, nombreuses sont celles qui se sont lancées dans des démarches de formalisation de leur éthique⁴,

¹ Par opposition à la morale qui comporte une dimension universelle.

² On peut évidemment rétorquer qu'elles ne le font pas par pure philanthropie, mais bien au contraire parce qu'elles y ont intérêt. Cependant, cette démarche tend à aller dans le sens du rééquilibrage Nord/Sud souhaité par les partisans d'un monde plus équitable.

³ Risque de confrontation avec des parties prenantes consécutif au non-respect par l'entreprise, des principes d'éthique (Persais, 2004).

⁴ Elle consiste à poser explicitement, par écrit, les idéaux, valeurs, principes et prescriptions de l'entreprise (Mercier, 1999, p. 9).

soit au travers de chartes¹, soit de codes de conduite². Mercier (1999) note qu'il s'agit là du « signe le plus évident de l'engagement pris par une organisation de bien se conduire ». Elle est aussi, selon l'auteur, « une démarche de réaffirmation du leadership qui trouve là le moyen de clarifier certains problèmes et de réaliser le vieux rêve de convergence des buts de l'entreprise ». Cette formalisation de l'éthique (et, au-delà, de la citoyenneté) vise à élaborer une référence culturelle commune, référence à laquelle les individus pourront se conformer pour prendre des décisions. Guider les comportements tout en responsabilisant les acteurs, telle est notamment l'ambition d'un code d'éthique. Il s'agit également de mieux contrôler les comportements et d'établir une règle du jeu qui fixe les normes fondamentales du fonctionnement de l'entreprise³. Comme le soulignent Pesqueux et Biefnot (2002), « le code d'éthique se situe entre normativité et questionnement éthique avec la reprise de l'idée de « contrat moral », c'est-à-dire de la nécessité d'explicitier une responsabilité de l'entreprise par rapport à la société ». Le code d'éthique constitue ainsi l'un des principaux instruments de cohésion et de régulation de l'organisation.

Gautier (2001) note que « l'effort de cohésion sociale face à la diversité culturelle est (...) indissociable d'un souci de contrôle qui se fonde sur l'établissement de normes collectives, une assurance de partage des mêmes valeurs ou du même idéal ». Selon l'auteur, la décentralisation des activités justifie à elle-seule l'existence d'une charte. Celle-ci remplit le rôle d'une instance de contrôle et de prévention à travers les principes qu'elle invite à partager, mais aussi par les limites qu'elle impose à l'autonomie des acteurs. Autrement dit, sa dimension serait autant incitative que coercitive. Mercier (2001) remarque néanmoins qu'il existe une différence significative dans les processus d'institutionnalisation de la dimension éthique entre les

¹ La charte éthique est une « convention écrite destinée à rappeler les ambitions et les valeurs, les règles, devoirs ou responsabilités que l'entreprise s'impose envers des acteurs avec lesquels elle se trouve en relation (collaborateurs, clients, fournisseurs, collectivités) et qu'elle sollicite de leur part » (Gautier, 2001).

² Un code de conduite correspond à « une déclaration annonçant les principes internes, l'éthique, les règles de conduite, les codes de pratiques ou la philosophie de l'entreprise en matière de responsabilités envers les employés, les actionnaires, les consommateurs, l'environnement et tous les autres aspects de la société » (Schneider, Barsoux, 2003).

³ Comme le font remarquer Pesqueux et Biefnot (2002), la dimension « contrôle » perd de sa substance dans la mesure où, en France notamment, la « sanction » ne peut relever du domaine de l'éthique (seul le règlement intérieur possède une validité légale en matière de sanction).

entreprises américaines et leurs homologues françaises. Si les premières optent pour la mise au point de règles de conduite très formalisées, de systèmes de sanction, etc., les secondes choisissent plus volontiers la définition de principes d'action dont la portée reste essentiellement symbolique. Weaver (2001) souligne que les entreprises américaines ont une forte propension à codifier de façon quasi-légale les relations sociales. Cette pratique de formalisation poussée dans les pays anglo-saxons¹ ne serait, en fait, que le résultat d'un environnement juridique et institutionnel contraignant, favorisant ainsi la production de systèmes d'éthique formalisés. L'objectif est de restreindre le champ discrétionnaire des acteurs, de façon à éviter toute dérive préjudiciable à l'entreprise et à ses parties prenantes (principalement, d'ailleurs, ses actionnaires). Les entreprises françaises, dont les plus importantes (entreprises du CAC 40) qui sont majoritairement détenues par des fonds de pension anglo-saxons, ont été incitées à adopter des pratiques similaires en matière de formalisation de l'éthique. Deux objectifs sont clairement poursuivis (Mercier, 2001). D'une part, il s'agit de faire de l'éthique un véritable outil de communication externe. D'autre part, il est question de faire du document formalisant l'éthique de l'entreprise, un instrument d'orientation des comportements.

Une étude qui dépasse largement le cadre français, montre que ces chartes ou codes contiennent un ensemble détaillé d'engagements relatifs au bien-être économique, social et environnemental des collectivités dans lesquelles opèrent les entreprises (OCDE, 2001, p. 37). Les « promesses » couvrent un large éventail de questions, notamment les normes fondamentales de travail, l'action pour l'environnement, les droits de l'homme, la publication d'informations, le gouvernement d'entreprise, la sécurité du public, la protection de la vie privée et la protection des consommateurs. Malgré une certaine uniformité dans les sujets traités, des différences notables existent entre les documents produits par les entreprises. Selon Schneider et Barsoux (2003), elles sont essentiellement liées au contexte juridique (réglementation et imposition) et culturel (hiérarchie et collectivisme). Les auteurs montrent, par exemple, que les

¹ Suite notamment aux recommandations des rapports Treadway (1987) aux USA ou Cadbury (1992) en Grande-Bretagne.

codes européens s'attachent au comportement des employés envers l'organisation (le collectif), alors que ceux pratiqués aux Etats-Unis privilégient la politique de l'entreprise envers le salarié (l'individuel).

Cette mise en évidence de l'influence de la culture conduit à s'interroger sur l'application au niveau local des principes édictés par des entreprises implantées internationalement. La mondialisation des activités commerciales est basée sur l'idée d'universalisme, mais elle suppose également une reconnaissance et un respect par les entreprises de certaines spécificités locales. Dans la première partie de ce travail, nous avons exposé le cadre théorique de cette recherche. Les développements sur l'ISCT nous ont en particulier permis de mettre en évidence les différents niveaux de normes présentes au sein des sociétés, à savoir les hypernormes et les normes authentiques. Si les premières peuvent être rapprochées de cette idée d'universel (ce que le monde compte de valeurs communes, Bowie, 1997, p. 530), les secondes doivent être reliées à l'acceptation de spécificités locales (le droit à la différence, pourvu que les valeurs défendues par une communauté soient « légitimes »). En théorie, ce « libre-espace moral » existe donc dans les entreprises implantées internationalement. Nous formulons alors la problématique de cette recherche comme suit : **Les entreprises internationales adaptent-elles leur RSE au contexte du pays d'implantation et, si oui, comment ?** Après avoir vérifié l'importance des questions d'éthique et de RSE pour une entreprise implantée internationalement (objectif 1), il s'agit de mettre en évidence l'existence de cette latitude éthique (objectif 2), mais aussi d'étudier la façon dont les entreprises adaptent leurs principes sociétaux au pays d'implantation (objectif 3).

Nous allons désormais aborder les principaux aspects méthodologiques de cette recherche : méthode de collecte des données, échantillonnage, analyse des résultats.

1.2.2. Les aspects méthodologiques de la recherche

Cette recherche, nous l'avons dit, est effectuée dans le cadre d'un programme de coopération entre la France et le Mexique. Nous avons donc fait le choix de cibler des entreprises françaises implantées au Mexique.

Situé entre deux océans et deux continents, appartenant

géographiquement à l'Amérique du Nord mais sociologiquement à celle du Sud, le Mexique est à la fois un pays émergent et déjà un pays développé. Des pays émergents, il présente un certain nombre de caractéristiques classiques : de très fortes inégalités sociales (10 % de la population possède 80 % des richesses), des insuffisances en matière d'éducation et de santé, un secteur économique « informel » important et un analphabétisme significatif¹. Mais le Mexique est aussi un pays puissant. Dopé par l'entrée en vigueur de l'ALENA² en 1994, il représente aujourd'hui la dixième puissance économique mondiale devant l'Inde ou le Brésil. S'il est vrai que l'économie mexicaine est fortement dépendante de celle des Etats nord-américains, elle s'est néanmoins affranchie de cette tutelle unique en signant une douzaine de traités de libre-échange avec une trentaine de pays. Le Mexique peut même revendiquer d'être désormais le seul pays lié aux trois premières zones économiques de la planète : les Etats-Unis, l'Union Européenne et le Japon.

La France est aujourd'hui le troisième investisseur européen au Mexique derrière la Grande-Bretagne et l'Allemagne. On peut estimer que les IDE français dans ce pays représentent entre 500 et 600 millions de dollars chaque année³. On comptait à la fin de 2003, 714 entreprises à capital français au Mexique, principalement dans les services (41,6 % du total), l'industrie manufacturière (22 %) et le commerce (27,9 %). Parmi elles, on dénombrait plus de 250 filiales employant localement au moins 80000 personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 12 milliards d'USD. La quasi-totalité des grands groupes français y sont présents, que ce soit dans l'industrie (Alcatel, Alstom, Faurecia-Duroplast, Gemplus, Legrand, L'Oréal, Renault, Peugeot, Saint-Gobain, Sanofi-Aventis...) ou dans les services (Accor-ClubMed, Air France, Axa, BNP-Paribas, Suez, Total...)⁴. Bien que la dynamique de l'investissement au

¹ Source : Ministère délégué au Commerce Extérieur, Renforcer la présence des entreprises françaises au Mexique, plan d'action présenté par F. Loos, le 11 mai 2005, lors d'un comité pour l'exportation.

² Accord de libre-échange entre le Canada, les Etats-Unis et le Mexique.

³ « Relation Economiques et Commerciales : IDE et Présence Française au Mexique », Ambassade de France au Mexique – Mission Economique, 29 mars 2004.

⁴ Source : Chambre Franco-Mexicaine de Commerce et d'Industrie, « Le Mexique aux portes des Amériques Anglophone et Latine », Août 2005.

Mexique touche désormais de nombreuses PME, nous avons opté pour une étude auprès des grands groupes français, notamment parce que ceux-ci sont, probablement plus que les firmes de taille modeste, confrontés au « dilemme éthique » compte tenu de leurs multiples implantations internationales.

S'agissant d'une étude exploratoire, nous avons naturellement privilégié une approche qualitative. Il ne s'agissait pas, en effet, de valider une quelconque hypothèse, mais plutôt d'illustrer une conjecture, notamment au travers d'une étude de cas. En outre, les recherches sur l'éthique et la RSE se prêtent mieux à ce type de démarche dans la mesure où il s'agit plus particulièrement d'aller en profondeur sur ces thèmes qui font appel à la conscience et à la réflexion. Nous avons ainsi réalisé des interviews auprès des responsables de filiales d'entreprises françaises implantées au Mexique. La mise au point d'un guide d'entretien a permis de répertorier l'ensemble des thèmes à aborder lors des interviews. Ceux-ci ont été menés en face-à-face, soit dans la langue locale (puis retranscrits en français avant d'être analysés), soit en français.

L'exploration des données a essentiellement consisté en une analyse thématique, celle-ci ayant permis de faire ressortir les idées essentielles pour chaque thème. A ce titre, nous nous sommes efforcé d'adopter une position de neutralité (Hadly-Rispal, 2000), ce qui ne nous a pas empêché de prendre de la distance avec certains discours des représentants d'entreprises (Lambin, 1994). D'autre part, nous nous étions procuré les différents documents publiés par les entreprises concernées en matière d'éthique et de RSE (ex : code de conduite, charte...). L'objectif était alors de vérifier l'existence d'une latitude décisionnelle en matière d'éthique et de RSE (document à portée très générale versus codification forte des comportements par un document très précis). Nous avons tout d'abord sollicité les directions des grands groupes en France afin d'obtenir leur accord pour effectuer une telle étude. Puis nous sommes entré en contact avec les responsables de leurs filiales au Mexique. Sur les 38 entreprises contactées, 8 ont accepté de participer à cette étude. Les entretiens se sont déroulés au sein des filiales mexicaines dans le courant des années 2006 et

2007. Le tableau ci-après liste les entreprises au sein desquelles ont été effectuées les enquêtes :

Tableau 1 : Entreprises interviewées

Entreprise	Secteur d'activité	Nb de salariés total (2007)	Chiffre d'Affaires (2007)
1	Banque et services financiers	151000	21,9 milliards d'euros
2	Automobile	134000	60,6 milliards d'euros
3	Optique	31500	2,9 milliards d'euros
4	Industrie pharmaceutique	100000	29 milliards d'euros
5	Energie	156500	59,6 milliards d'euros
6	Matériel électrique	35000	4,13 milliards d'euros
7	Ingénierie électrique	26000	2,3 milliards d'euros
8	Télécommunications	77000	17,8 milliards d'euros

Le cadre conceptuel étant posé, les aspects méthodologiques ayant été précisés, nous allons désormais présenter les résultats et principaux enseignements de cette recherche.

2. Les résultats de l'étude : l'éthique et la RSE dans un contexte d'internationalisation

2.1. L'importance de la RSE dans un contexte international

Dans l'esprit des responsables interviewés, l'éthique et la RSE sont généralement associées à l'idée de développement durable. Etre éthiquement et (a fortiori) socialement responsable signifierait pour les entreprises, apporter leur pierre à l'édifice dans la construction d'un monde plus juste et dans l'avènement d'une économie plus soucieuse des grands équilibres¹. Bien que le terme de responsabilité soit évoqué, la prise en compte des aspects éthiques, sociaux (et humains) et environnementaux répond également à des impératifs d'ordre économique. En quelque sorte, l'éthique rejoindrait ici l'économie. Des exemples récents (ex : Total avec l'Erika) ont montré que le risque d'image prenait une place de plus en plus importante dans la panoplie des risques auxquels étaient confrontées les entreprises². En d'autres termes, le fait d'être irréprochable préserverait l'entreprise contre la destruction de son capital image et de sa réputation.

Cependant, ce discours un peu « convenu » d'une convergence entre l'économique et le non-économique ne fait pas l'unanimité. L'un des dirigeants admet par exemple qu'il y a souvent conflit d'intérêt dans les situations décisionnelles (intérêts des actionnaires versus intérêts de la société). Il s'agirait alors de trouver un juste équilibre dans la défense des intérêts des multiples parties prenantes (intérêts économiques/non-économiques) étant entendu que la satisfaction de ces intérêts permettrait à l'entreprise de fonctionner sereinement.

Les thèmes de l'éthique et de la RSE n'ont que très récemment fait leur apparition dans les milieux économiques au Mexique. Selon l'un des dirigeants, il existe désormais, au sommet de l'Etat mexicain, une réelle volonté de moraliser le monde des affaires. Il en résulte un climat propice à l'émergence des thématiques de l'éthique, de la RSE et du développement durable dans les entreprises locales qui sont désormais plus enclines à

¹ Répartition équitable des richesses, préservation des milieux naturels...

² Voir par exemple l'article : « Responsabilité sociale : le tournant 2007 », *in* le dossier Management : « La mondialisation bouscule les métiers du luxe », Les Echos, mardi 6 mai 2008, p. 9.

adopter les standards de comportement des firmes internationales (Gordon, 2001).

De façon très concrète, les mêmes thèmes reviennent dans toutes les entreprises dès lors que sont abordées les questions d'éthique ou de RSE : la transparence, les bonnes pratiques, la santé et la sécurité au travail ainsi que celles des clients et des populations environnantes, la non-discrimination, l'insertion des minorités, le respect de l'environnement ou la participation au progrès social. Cependant, en fonction de leurs activités, les entreprises apportent un éclairage plus fort à certaines thématiques. Pour la banque, les problèmes de lutte contre le blanchiment d'argent ou la corruption sont, par exemple, largement mis en avant. Les entreprises du secteur industriel accentuent, quant à elles, leur effort sur les problèmes d'environnement, de santé et de sécurité pour les salariés et les populations, mais aussi, sur les problèmes de citoyenneté.

Les responsables interviewés affirment que les questions d'éthique et de RSE revêtent une importance particulière dans leurs propres entreprises. C'est, selon l'un des dirigeants, un changement culturel fort s'agissant du Mexique. L'internationalisation des activités explique probablement la prégnance de ces sujets dans les organisations ciblées. En effet, les firmes sont souvent accusées de franchir les frontières pour bénéficier de conditions plus favorables (accès à des ressources moins chères, législations plus laxistes...). Elles sont généralement plus surveillées, notamment par les groupes de pression prêts à dénoncer le côté opportuniste de ces implantations internationales. Les responsables des filiales mexicaines ont quasi-systématiquement des instructions de la part de la maison-mère afin que la politique sociétale, telle qu'elle a été décidée au niveau du groupe, soit appliquée avec la plus grande rigueur dans le pays d'implantation. Ceci dit, deux responsables admettent que le contexte mexicain n'est pas aussi propice au discours sur l'éthique et la RSE que le contexte français. Les pratiques de corruption sont courantes au Mexique et il est parfois difficile d'aller, sinon contre un « schéma établi », à tout le moins contre un « état de fait ». Comme l'affirme l'un d'eux, « L'éthique, ce n'est pas facile car il faut expliquer que le vol ce n'est pas bien ! Certaines personnes qui ont été licenciées pour vol ou corruption, ont été

embauchées aussitôt par d'autres entreprises¹... Les pratiques de corruption font partie de la culture : il y a une offre et une demande, même si c'est sous-terrain. On sait qu'on peut toujours trouver une solution avec les contrôleurs fiscaux... Au Mexique, il existe des intermédiaires qui achètent avec facture et revendent sans facture. On est parfois obligé de travailler avec eux, sinon on ne vendrait rien !... ». Evidemment, cette dernière remarque pose question puisqu'elle tend a priori, à discréditer toute démarche allant dans le sens de l'éthique et de la RSE. Elle s'explique par un souci de pragmatisme de la part d'une entreprise confrontée à un contexte qu'elle ne peut, à elle seule, changer. Tout au plus peut-elle souhaiter que la volonté politique de moraliser le monde des affaires portera ses fruits sur le long terme. C'est, en substance, ce qu'espère ce dirigeant qui se dit obligé de faire avec les conditions actuelles.

La présence de référentiels sociétaux (ex : charte éthique, code de bonne conduite...) est systématique dans les entreprises ciblées. Ces documents à portée générale permettent de décrire un certain nombre de règles auxquelles entend se conformer l'organisation quelque soit son lieu d'implantation (formalisation des valeurs, affirmation de principes, engagements...). Il revient au dirigeant de veiller à leur mise en œuvre dans la filiale mexicaine. Au sein de la moitié des entreprises de l'échantillon, un code d'éthique ou de bonne conduite est distribué aux employés lors de leur entrée en fonction. Ce code doit être lu, accepté et signé par le salarié qui s'engage à en respecter tous les principes. Bien que certains d'entre eux trouvent une traduction dans des procédures (ex : les règles à respecter en matière de cadeaux d'entreprises), tous ne peuvent être déclinés par le biais de règles formelles. C'est alors à la conscience de l'individu qu'il est fait appel. La possibilité de sanction en cas de non-respect de ces principes existe mais aucun exemple de manquement grave suivi de sanction dans les entreprises ciblées ne permet d'étayer cette idée.

¹ Ces salariés ont « emmené » leurs clients avec eux.

Tableau 2 : Exemple de domaines concernés par les référentiels sociétaux au sein des entreprises interviewées

Entreprise	Secteur d'activité	Domaines concernés par le référentiel sociétal
1	Banque et services financiers	Code de conduite (succinct) du groupe comportant 3 points : Les principes directeurs Le respect de l'individu et de l'environnement L'entreprise et ses marchés
3	Optique	Document détaillé présentant : Une vision générale de la politique et des engagements dans le domaine sociétal La contribution économique de l'entreprise et les principes qui la guident La contribution sociale de l'entreprise et les principes qui la guident La contribution environnementale de l'entreprise et les principes qui la guident La contribution de l'entreprise à la communauté et les principes qui la guident
5	Energie	Accord au sein du groupe sur la RSE comportant : Le respect de normes universelles L'engagement propre à l'entreprise en matière de responsabilité vis-à-vis des salariés L'engagement propre à l'entreprise en matière de responsabilité vis-à-vis de l'environnement L'engagement propre à l'entreprise en matière de responsabilité vis-à-vis de la cité L'engagement propre à l'entreprise en matière de gouvernance
6	Matériel électrique	Charte des fondamentaux du groupe : Valeurs du groupe Charte d'éthique Charte de la prévention Charte de l'environnement
7	Ingénierie électrique	Valeurs et convictions du groupe : Professionnalisme Esprit d'entreprise Respect Intégrité

8	Télécommunications	Ensemble de documents déclinant la politique sociétale de l'entreprise : Charte achats et développement durable Charte qualité Charte mobilité Charte environnement Code de bonne conduite
---	--------------------	---

S'agissant de la présence de systèmes/procédures d'information et de communication internes dédiés à l'éthique et la RSE, deux schémas se profilent :

- Dans le premier cas, on assiste à une communication uniquement descendante : la politique est décidée à un niveau supérieur (siège du groupe) et déclinée dans les filiales (et notamment la filiale mexicaine) sans autre procédure de contrôle ou de remontée d'informations. Le responsable doit alors mettre les moyens en œuvre de façon à ce que les principes définis par le siège soient appliqués au sein de la filiale. Les seules remontées d'information concernent les cas de manquement grave à ces principes, cas qui pourraient être dénoncés par l'intermédiaire de systèmes d'alerte généralement présents au sein de ces structures (ex : système de whistleblowing...)

- Dans le second, il existe des procédures de contrôle (suivi d'indicateurs ciblés) et une remontée obligatoire d'informations par les filiales sur différentes thématiques en rapport avec la politique sociétale. Ces informations servent alors à élaborer le document permettant à l'entreprise de rendre compte de son action en matière de RSE (ex : rapport sociétal ou de développement durable).

Ces deux schémas se retrouvent avec la même fréquence dans les entreprises auprès desquelles nous avons effectué l'enquête.

Les audits (présents de façon quasi-systématique) s'attachent, en règle générale, aux aspects comptables et financiers. Il s'agit principalement de vérifier la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance et de s'assurer que les intérêts des actionnaires ont bien été préservés (transparence sur les résultats et la situation de l'entreprise). L'un des dirigeants de filiale précise que dans son entreprise, « Il existe un questionnement très détaillé sur la façon dont on élabore les comptes : on a

des feux vert, orange, rouge. Un jour, nous avons été trop honnêtes ; nous avons vu débarquer des auditeurs américains¹ qui sont venus pendant une semaine et sont finalement repartis rassurés. Ces procédures touchent au risque couru par l'actionnaire. On veut donner une image honnête vis-à-vis des comptes ». Nul doute que les scandales financiers survenus ces dernières années (Enron, Parmalat et, plus récemment, Société Générale) et les évolutions juridiques qui s'en sont suivies (la Loi SOx, notamment) ont eu une incidence forte sur les pratiques d'audit dans ces entreprises.

Bien que moins centrés sur les questions sociétales, les audits s'y attachent néanmoins dans certains cas (présents dans la moitié des entreprises interviewées). Ils ont alors pour objet de vérifier l'application des principes décidés à plus haut niveau, dans les différentes filiales. Ceci dit, il s'agit aussi de s'assurer du respect des lois locales, notamment dans des domaines touchant de près ou de loin aux aspects sociétaux (ex : en matière de ressources humaines...). En d'autres termes, l'audit sociétal s'il existe, oscille entre une logique volontariste et répressive.

Après avoir vérifié l'importance des questions éthiques et sociétales pour une firme implantée internationalement², nous allons désormais nous intéresser au problème d'adaptation des principes qui en découlent au contexte mexicain.

2.2. L'éthique et la RSE dans un contexte d'internationalisation : entre le global et le local

A la question : « Parmi les principes éthiques et sociétaux édictés par la maison-mère, y a-t-il des éléments qui ne se négocient pas ? », la réponse des responsables interviewés a été unanime : aucun de ces principes (ex : lutte contre la corruption, le travail des enfants ou les discriminations...) ne se négocie. Certains aménagements sont d'ailleurs nécessaires pour permettre une bonne application de ces règles dans un contexte comme le Mexique où les risques de dérive existent. La modification des structures en fait partie, comme le montre l'exemple suivant : « Pour les achats, on a adapté la structure afin d'éviter la corruption propre au Mexique : le chef de projet fait appel à l'ingénieur qui conçoit l'installation. C'est ensuite le

¹ La filiale est sous la responsabilité de la direction nord-américaine du groupe.

² Ce qui constituait, rappelons-le, notre premier objectif.

directeur des opérations qui prend les choses en main et délègue l'acquisition du matériel au responsable concerné, charge à lui de réaliser l'achat et de fournir l'installation à la cellule ingénierie. De cette façon, on conserve la Task Force tout en déconnectant l'achat » (cas de l'entreprise d'ingénierie électrique qui fonctionne principalement selon la logique « projet »).

Si l'on s'en tient aux déclarations de l'ensemble des responsables interviewés, tous les principes doivent s'appliquer en l'état sans tenir compte d'une quelconque différence de culture (et finalement, d'appréciation de l'éthique en fonction du pays d'implantation). Ce résultat tendrait, en première analyse, à infirmer l'existence d'un libre espace moral tel que le suggère l'ICTS.

Cependant, deux nuances importantes peuvent être apportées à ce propos, nuances qui tendraient à remettre en cause le caractère inflexible de cette posture. D'une part, l'approche éthique ou sociétale relève, dans certains cas, d'un processus interactif (aller-retour entre la direction et ses filiales). Ce fût par exemple le cas dans l'une des entreprises auprès desquelles nous avons effectué l'enquête. Comme l'indique le responsable : « La démarche de RSE a été initiée par la direction qui a voulu prendre en compte les spécificités locales. Un comité a été nommé pour mettre en place la démarche. Il est venu interviewer un panel de salariés sur ces questions de RSE, ceci dans chaque filiale. Une synthèse a été soumise au Comité Central d'Entreprise avant l'élaboration du document final consacré à la RSE. On a par exemple fait attention en Afrique, et notamment en Côte d'Ivoire, sur la répartition des embauches entre les différentes ethnies... ». L'adaptation existe donc bel et bien, même s'il s'agit d'une adaptation ex-ante.

D'autre part, comme le montre l'exemple suivant (cf. Encadré 1), les principes éthiques ou sociétaux tels qu'ils sont édictés dans le(s) document(s) de l'entreprise, restent la plupart du temps, très généraux. En aucun cas, ces derniers ne peuvent couvrir l'ensemble des situations auxquelles risquent d'être confrontés les salariés. Il reste une forte incertitude dans la prise de décision et l'on fait régulièrement appel à la conscience et au « bon » jugement du salarié (ex : « ... se déterminera en toute conscience... » ; « ... en toute loyauté vis-à-vis de l'entreprise »). L'un

des responsables interviewés admet implicitement le caractère délibéré de cette latitude en matière d'éthique et de RSE : « Les principes sont suffisamment vastes pour être appliqués dans chaque pays... ». On laisse donc la possibilité d'une adaptation ex-post de ces règles.

Encadré 1 : Extrait de la Charte d'Éthique d'une entreprise interviewée

Respect des bonnes pratiques :

L'entreprise attend de ses salariés qu'ils promeuvent activement les intérêts du Groupe. Elle exige d'eux également que, ce-faisant, ils se conduisent loyalement, de manière éthique et d'une façon qui satisfasse pleinement toutes les lois et réglementations en vigueur. A cette fin, aucun salarié ne devra profiter de manière déloyale d'une autre personne par manipulation, dissimulation, abus d'informations privilégiées, présentation inexacte de faits importants ou par toute autre pratique ou opération déloyale intentionnelle.

Relations avec un tiers :

Un « conflit d'intérêts »¹ personnel existe chaque fois qu'un salarié est confronté à un choix entre ses intérêts personnels et ceux de l'entreprise. De tels conflits peuvent mettre en cause l'intégrité de l'entreprise. Il est donc essentiel que le service rendu à l'entreprise ne soit pas subordonné à un gain ou un avantage personnel et que tous les salariés se sentent tenus d'agir au mieux des intérêts de celle-ci et d'éviter jusqu'à la possibilité d'un conflit. En particulier, le salarié agira pour que son intérêt personnel n'influence pas son choix en cas de décision à prendre. Il se déterminera le cas échéant en toute conscience et en toute loyauté vis-à-vis du Groupe, et se fera aider en cas de doute par sa hiérarchie (ou le Service de Ressources Humaines ou le Secrétariat Général).

A la question de savoir si certaines pratiques sont susceptibles de se trouver en conflit avec les règles édictés par la maison-mère, la réponse n'est pas tranchée. Cependant, des cas de « tension » existent, comme le montrent les deux exemples suivants. Le premier concerne le recrutement des salariés. Selon l'un des responsables interviewés, « L'entretien y est généralement

¹ Sans remise en cause des droits inaliénables de l'individu reconnus par la Constitution, le Code du Travail...

plus informel et l'on y parle plus de la vie privée qu'en France. Au Mexique, il n'est pas rare que l'individu ait déjà un emploi (à temps complet)¹. Lors de l'entretien, on doit donc aller plus loin dans le questionnement de façon à distinguer le vrai du faux. De plus, les problèmes d'alcoolisme, plus élevés au Mexique qu'en France, nous obligent à approfondir la question des mœurs de l'individu en dehors de ses activités professionnelles ».

Le second concerne la religion au travail. Bien que la question ne soit pas explicitement abordée dans leurs documents, les entreprises françaises se réclament généralement du principe de laïcité² et se défendent de toute forme de prosélytisme à l'égard de leurs salariés. La religion est particulièrement présente au Mexique, y compris au sein des entreprises. L'exemple suivant tiré d'un des interviews est, de ce point de vue, éloquent : « Au sein des bureaux d'une des filiales, il y avait un portrait de la Vierge », indique le dirigeant. « Tout le monde se signait en passant devant le matin. C'était accepté par la direction. Le principe de tolérance était ici plus fort que celui de laïcité ». Un autre responsable admet : « Si le cas religieux se pose, il n'y a pas de problème. On peut négocier et s'adapter ! Il ne faut pas heurter le pays dans lequel on est implanté ». A ce titre, un autre manager relate une expérience vécue dans la filiale polonaise du même groupe : « Après le décès du Pape (lui-même d'origine polonaise), les salariés ont demandé à ce que soient affichés des portraits de Jean-Paul II dans les locaux de l'entreprise. La direction a donné son accord ».

La question des différences de culture et des usages entre la France et le pays d'implantation, en l'occurrence le Mexique, est donc centrale. Elle est d'ailleurs clairement abordée dans les documents à portée éthique ou sociétale, comme le montre l'exemple suivant (cf. Encadré 2) :

Encadré 2 : Extrait de l'accord sur la RSE d'une entreprise interviewée :

Les signataires considèrent que cet accord sur la Responsabilité Sociale du Groupe (...), fruit d'une première négociation internationale impliquant l'ensemble des sociétés contrôlées par le Groupe et associant des organisations syndicales internationales constitue une opportunité pour renforcer l'engagement collectif de (l'entreprise) dans le développement

¹ Ou qu'il mente sur ses compétences réelles (ici, les CV font régulièrement plus de 20 pages et, selon le responsable interviewé, l'ingénieur sait tout faire !)...

² Confirmé par l'ensemble de nos interlocuteurs.

durable et pour contribuer aux progrès du dialogue social à l'échelle multinationale. Il se veut volontaire dans l'engagement sur des principes universels pour l'ensemble du Groupe, et pragmatique, par le respect des différences culturelles, sociales et économiques dans la mise en œuvre des principes adoptés.

Ces différences de culture, loin d'être considérées comme problématiques dans une démarche éthique et sociétale d'entreprise, semblent même être considérées comme une opportunité de promouvoir la diversité, autre principe-phare des chartes ou des codes de conduite présents dans les entreprises de notre échantillon. L'extrait suivant en fournit une illustration (cf. Encadré 3) :

Encadré 3 : Extrait de la Charte de l'association créée au sein d'une des entreprises interviewées pour promouvoir la responsabilité sociale :

The individual is the main resource of the company and deserves consideration. Associates demonstrate a respect of the individual through an open management style based on dialogue, consultation, education, information, promotion and responsibility. Associates embrace an ethical code of business conduct both within and outside of the company. As the company becomes more international, understanding, consideration and respect of local cultures, habits and differences must be promoted worldwide...

Les exemples précédents montrent finalement l'existence de normes authentiques au sein des filiales mexicaines (accords plus ou moins explicites au sein de micro-communautés). Le problème est de savoir si celles-ci sont « acceptables » et relèvent de ce que nous avons qualifié précédemment de libre-espace moral.

La question du recrutement est une question sensible puisqu'elle touche au thème de la non-discrimination. Rappelons simplement que ce dernier principe fait partie des règles de base de la SA 8000 (cf. supra) et, qu'à ce titre, il peut être considéré comme une hypernorme. Les entreprises interviewées y font d'ailleurs régulièrement référence comme le montre l'exemple suivant (cf. Encadré 4) :

Encadré 4 : Extrait du Code de Bonne Conduite d'une entreprise

(Notre entreprise) ne pratique aucune discrimination à l'égard de ses salariés que ce soit en raison de leur âge, de leur race, de leur origine ethnique, de leur sexe, de leurs orientations sexuelles, de leur situation familiale, de leurs croyances religieuses, de leur nationalité ou de leur handicap, et s'engage à les traiter avec dignité et en respectant pleinement leur vie privée. Cela s'applique également aux relations entre salariés.

Pour l'un des responsables interviewés (par ailleurs, directeur des RH), « l'entretien est plus informel et l'on y parle plus de la vie privée qu'en France ». Le fait que l'entretien soit plus informel n'est évidemment pas répréhensible. Cette pratique peut se justifier par l'existence de différences culturelles fortes entre la France et le Mexique. En revanche, l'intrusion dans les domaines de la vie privée est éthiquement condamnable dans la mesure où elle est susceptible de conduire à des discriminations s'agissant du recrutement et des critères qui l'orientent (ex : prise en compte des convictions religieuses, des préférences sexuelles...). Le choix d'un collaborateur ne doit, en théorie, reposer que sur des critères professionnels. Bien que le principe de « respect de la vie privée » soit clairement rappelé dans la plupart des documents à portée éthique ou sociétale (cf. extrait précédent), certains n'y font pas explicitement référence. C'est notamment le cas de l'entreprise concernée par cette pratique en matière de recrutement et qui reste très évasive sur ce point (cf. Encadré 5) :

Encadré 5 : Extrait du document « Nos valeurs et convictions »

- Intégrité

Développer un dialogue social franc et ouvert

Encourager la diversité et le multiculturalisme

Travailler selon de hauts standards éthiques

Apprécier nos concurrents à leur juste valeur

Finalement, cette latitude laissée au responsable dans l'application de principes éthiques ou de RSE, bien que nécessaire dans un contexte d'implantation internationale, peut s'avérer contreproductive. Elle contribue à l'adoption de normes illégitimes sous prétexte d'adaptation à certaines pratiques locales.

Un autre exemple tiré de nos entretiens permet d'illustrer ces règles éthiquement inacceptables : le « plafond de verre »¹ est manifestement très présent au Mexique. Selon deux des responsables interviewés, très peu de femmes accèdent à des postes à responsabilité dans les entreprises mexicaines. Il existerait une forme de censure (implicite), tant dans les procédures de recrutement que dans les processus de promotion de personnel, qui ne leur permettrait pas de franchir certains paliers sur le plan hiérarchique. Bien que ce phénomène ne soit pas propre au Mexique², il semble y être particulièrement prégnant. Evidemment, il s'agit là de pratiques éthiquement inacceptables puisque contraires aux principes de non-discrimination et d'égalité homme-femme (cf. norme SA 8000).

Evidemment, se pose la question de la modification des pratiques dans un contexte culturel tel que le Mexique. Comment, dans de telles conditions, faire adopter ces règles de comportement mondiales (hypernormes) ? Selon l'un des responsables interviewés, « il convient d'y aller en douceur et de faire preuve de pédagogie » En effet, la volonté pour une entreprise d'imposer ses propres schémas sans autre forme d'explication peut s'avérer déstabilisante pour la communauté. Au-delà, elle peut conduire à un rejet de la part d'acteurs qui perçoivent cette « transplantation de valeurs », comme le déni d'un droit à l'autodétermination.

Pour l'un de nos interlocuteurs, le vol n'a probablement pas la même signification au Mexique qu'en France. « Voler ici, ce n'est pas fondamentalement mal. Dans une tradition très ancienne, lorsque les récoltes étaient mauvaises, le vol permettait de redistribuer les ressources entre les individus. Le vol était alors considéré comme une forme de redistribution. Aujourd'hui, cette vision persiste quelque peu ! Il convient donc d'expliquer les conséquences d'un tel acte pour faire accepter le principe qui vise à le combattre. D'autres entreprises préfèrent éviter certains clients ou secteurs d'activité sensibles, les risques étant trop grands de se trouver en contradiction avec les hypernormes. Le témoignage du

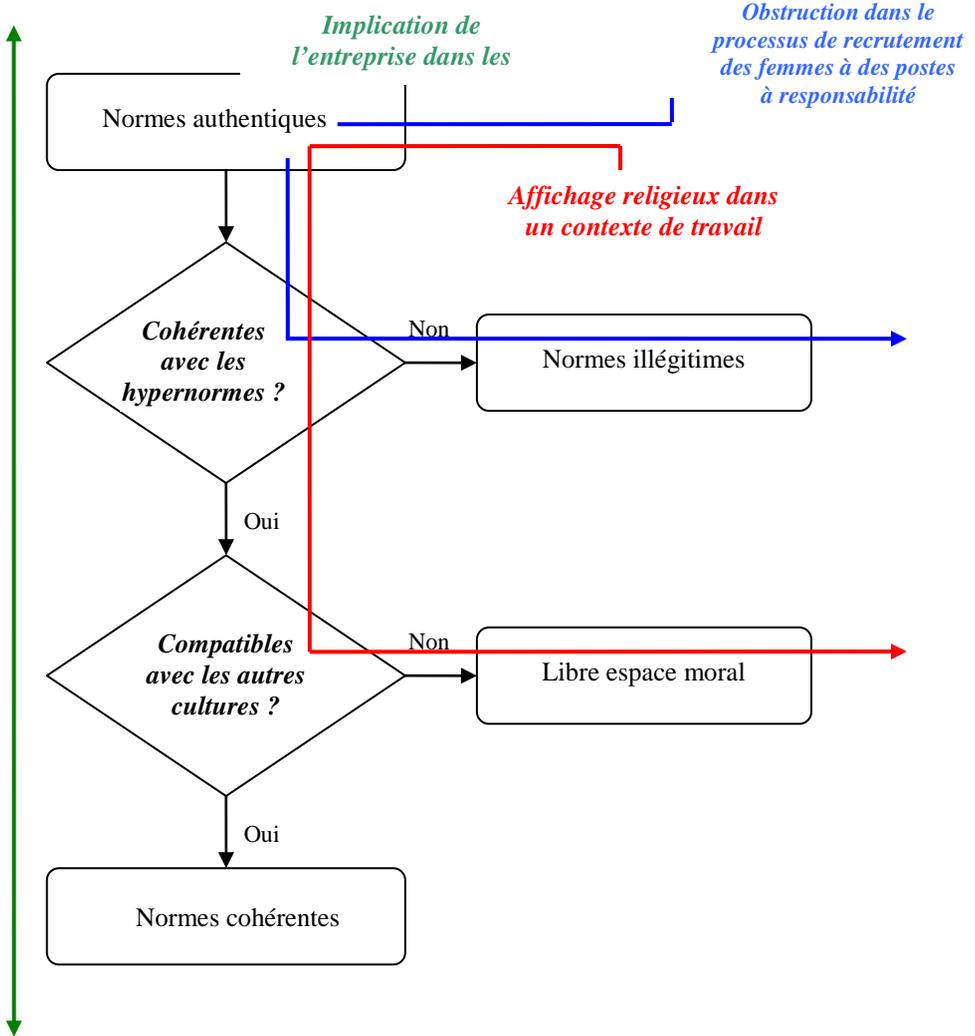
¹ Le plafond de verre est une expression qui désigne le fait que, dans une structure hiérarchique, les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes.

² Rappelons simplement que malgré la promulgation de la loi Génisson (9 mai 2001), l'égalité homme/femme n'est pas encore atteinte en France (cf. par exemple, Les Echos n° 19923 du 23 mai 2007, p. 4, « Bertrand promet de supprimer les inégalités salariales hommes/femmes d'ici 2009 »).

responsable d'une entreprise du secteur bancaire et financier est, de ce point de vue, éloquent : « Un client dont on sait qu'il a un comportement douteux, on ne travaille pas avec lui : un jour, un client nous a présenté deux bilans différents. On n'a pas travaillé avec lui, ne serait-ce que parce que le risque était trop grand... De plus, on évite de travailler avec certains secteurs sensibles : une entreprise du secteur pétrolier avait besoin de changer ses tankers de taille moyenne pour transporter le brut jusqu'aux raffineries du Nord. Pour financer ces équipements, on a envisagé le leasing, mais on a préféré ne pas donner suite, de peur de tremper dans un univers risqué ».

A l'inverse, la présence de signes religieux tangibles au sein de l'entreprise peut se concevoir dans un pays où les croyances et l'attachement à la religion sont particulièrement forts. Bien qu'incompatible avec certaines cultures (en particulier, la culture française), cette règle relève d'un libre-espace moral (capacité d'une communauté à définir ses propres normes pourvu qu'elles ne soient pas contraires aux Droits fondamentaux tels que ceux définis par exemple dans la norme SA 8000 ou dans le Global Compact). Les responsables de filiales confrontés à ce type de situation, acceptent volontiers de déroger à certains principes plus ou moins explicitement énoncés par leurs maisons-mères. Nous pouvons schématiser les différentes situations exposées précédemment de la façon suivante (cf. Schéma 2) :

Schéma 2 : Exemple d'évaluation des normes authentiques



Nous allons désormais étudier la façon dont les entreprises s’y prennent pour faire appliquer leur politique sociale dans leurs filiales mexicaines.

2.3. L'adaptation de la démarche sociétale dans un contexte international

Rappelons que le troisième objectif de cette recherche était d'étudier la façon dont les entreprises s'y prennent pour adapter leur démarche éthique et de RSE au pays d'implantation. A ce titre, trois groupes de parties prenantes avaient été dissociés : salariés et syndicats ; fournisseurs et clients ; ONG et société civile. Il s'agissait à chaque fois de vérifier l'existence d'un dispositif de rencontre prévu avec chacun de ces groupes afin d'adapter les principes d'éthique et de RSE au pays d'implantation, de découvrir son éventuel fonctionnement, de voir les thèmes abordés et enfin de mettre en évidence son rôle dans l'insertion de l'entreprise dans son contexte d'implantation.

Nous avons vu précédemment, que selon nos interlocuteurs, aucun principe ne se négociait, mais qu'à l'inverse, certaines adaptations étaient nécessaires pour rendre ces règles compatibles avec la culture locale. Bien que nous nous trouvions très largement dans une logique top-down¹, des dispositifs existent visant à faciliter l'implantation des valeurs, normes, règles de conduite au contexte mexicain. Nous noterons que les entreprises font généralement preuve de patience et d'une certaine souplesse dans l'application des principes éthiques et de RSE. Un dirigeant avoue, par exemple : « On donne la marche à suivre, on désacralise ».

Compte tenu de la spécificité du syndicalisme au Mexique², les syndicats sont jugés comme des interlocuteurs peu crédibles dans le domaine de l'éthique et de la RSE. L'un des dirigeants avoue même : « Au Mexique, on achète les syndicats ; c'est une opération commerciale ». Pour un autre, le constat est le même : « (Avec les syndicats), on ne parle pas

¹ Les décisions sont prises au niveau de la maison-mère et appliquées dans l'ensemble des filiales.

² Le syndicat majoritaire dispose d'une exclusivité de représentation des travailleurs dans l'entreprise. Bien qu'il existe un mouvement naissant de syndicalisme indépendant, les syndicats officiels et les *sindicatos blancos* (syndicats créés de toutes pièces par les entreprises et inexistant dans les faits) exercent un monopole syndical dans la plupart des entreprises. Les activités des syndicats officiels sont fortement influencées par les décideurs politiques locaux dont l'objectif est d'attirer de nouveaux investisseurs (parfois au détriment des droits des travailleurs). Les *sindicatos blancos* quant à eux permettent à l'entreprise d'exercer un contrôle accru sur un organe de contre-pouvoir.

d'éthique, mais de problèmes mexicains... On est dans du donnant-donnant. Il existe une forme de chantage. C'est une sorte de protection contre les problèmes». Dans de telles conditions, on imagine en effet difficilement pouvoir aborder des problèmes qui touchent à l'éthique et à la RSE !

Si l'on exclut le cas de rencontres préalables permettant de définir ex-ante la politique dans ce domaine (cas d'une entreprise de notre échantillon, cf. supra), les questions sociétales sont abordées lors de réunions avec les représentants du personnel, réunions qui ne sont pas exclusivement consacrées à ce thème. Si une adaptation apparaît nécessaire, c'est à ce niveau que la décision se prend (cas de deux entreprises). Ces rencontres s'avèrent être le principal lieu de propositions dans le domaine sociétal : « (lors de ces réunions), Nous abordons des sujets précis qui concernent l'entreprise, mais également la société dans son ensemble (ex : thématique de la santé : cancer, dépistage de maladies...). Sur la base d'études plus générales, on peut être amené à prendre des initiatives qui dépassent le cadre de l'entreprise ». « L'intérêt est triple : on améliore le climat de travail, on ouvre l'entreprise à la société et on modifie l'image du groupe (entreprise qui ne vient pas au Mexique que pour des intérêts financiers). On se situe entre le devoir et l'intérêt ». Cependant, dans la plupart des cas, la décision d'adapter les principes d'éthique et de RSE revient au dirigeant qui dispose d'un pouvoir discrétionnaire. Rappelons simplement que le responsable est tenu de rester dans le cadre de la charte et des principes définis par la maison-mère.

Dans le cas des entreprises interviewées, seuls les fournisseurs et distributeurs sont concernés par les problèmes d'éthique et de RSE (les consommateurs en sont exclus). Aucun dispositif n'est prévu pour adapter les principes de la filiale à ses propres partenaires. En revanche, ces derniers sont tenus de se conformer à la politique définie par l'entreprise. Il s'agit d'ailleurs d'un facteur essentiel dans la décision de travailler avec l'un d'eux. Comme le souligne l'un des dirigeants : « On va essayer de travailler avec des partenaires qui partagent notre vision, nos valeurs ». Un autre responsable indique : « C'est un élément qui apparaît au niveau du cahier

des charges. On est plus dans le domaine de l'injonction, le côté impératif ». Au sein d'une autre entreprise, « Le service des achats dispose d'un questionnaire destiné aux fournisseurs qui doivent s'engager à suivre certains principes (ex : absence de travail des enfants, lutte contre la corruption...) ».

Concernant l'instauration de relations avec d'éventuels partenaires, on est essentiellement dans une démarche déclarative. En revanche, certaines entreprises vérifient a posteriori que leurs fournisseurs ou distributeurs mettent bien en application les principes sur lesquels ils se sont engagés. Tout écart conduit évidemment l'entreprise à remettre en cause le partenariat (ex : un cas d'arrêt de la relation compte tenu de pots de vins versés à un employé pour remporter un contrat de sous-traitance...). L'importance des thèmes de l'éthique et de la RSE pour une entreprise internationale la rend d'autant plus vigilante vis-à-vis de ses partenaires.

Les responsables interviewés estiment que le Mexique n'est pas encore à un niveau de maturité suffisante pour envisager des rencontres avec des acteurs issus d'ONG ou de la société civile, ceci afin d'étudier la façon d'améliorer la contribution sociétale de l'entreprise. En d'autres termes, les entreprises ne reconnaissent pas aux acteurs non-économiques, de légitimité suffisante pour envisager de discuter avec eux sur ces thématiques. A ce jour, l'initiative éthique ou sociétale (ex : participation aux programmes de lutte contre la pauvreté, santé publique...) revient donc à l'entreprise. Celles que nous avons interviewées acceptent bien volontiers de s'impliquer dans des programmes sociétaux.

Conclusion

Les entreprises multinationales, dénoncées comme opportunistes par leurs principaux détracteurs, sont confrontées à une demande croissante en matière d'éthique et de responsabilité sociétale. Bien qu'ayant affiché leur volonté d'apporter leur pierre à l'édifice dans la quête d'un développement économique durable, ces firmes se trouvent face à une difficulté majeure : comment peuvent-elles mettre en œuvre une démarche globale en matière d'éthique et de RSE tout en tenant compte des sensibilités culturelles locales ? C'est autour de cette problématique que nous avons choisi d'axer notre travail.

Notre première partie nous a permis de développer le cadre conceptuel de cette recherche effectuée, rappelons-le, dans le cadre d'une coopération universitaire entre la France et le Mexique (actions Ecos-Nord M05 H03). Après un bref historique du concept RSE, nous avons défini ce terme et présenté ses principales caractéristiques. Notre attention s'est ensuite focalisée sur la théorie d'intégration des contrats sociaux (ISCT).

Nous avons notamment souhaité montrer que ce cadre théorique était particulièrement adapté à une recherche portant sur l'éthique et la RSE dans un contexte international. Comme nous l'avons indiqué, l'ISCT propose une voie intermédiaire entre l'universalisme et un relativisme excessif dans le domaine sociétal : elle repose sur l'idée qu'il existe un certain nombre de règles communes de comportement au niveau mondial (hypernormes), mais elle reconnaît la capacité des (micro-)communautés à définir des règles qui leur sont propres (libre-espace moral) pourvu que celles-ci respectent le cadre des normes communes évoqué précédemment. Par la suite, les aspects méthodologiques de cette recherche ont été développés. Nous avons notamment expliqué les raisons qui nous ont conduit à mettre en œuvre une démarche de recherche qualitative.

La deuxième partie de cet article a permis de présenter les principaux résultats de cette étude. Nous avons notamment montré l'importance que revêtaient les questions d'éthique et de responsabilité sociétale pour les entreprises interviewées (entreprises françaises ayant une filiale au Mexique). L'internationalisation de leurs activités les rend particulièrement sensibles à ces questions puisqu'elles sont soupçonnées de fuir leurs responsabilités en s'implantant dans des zones où les lois sont les moins contraignantes. Bien que disposant de règles mondiales de comportement formalisées dans des documents à portée sociétale (chartes, codes de conduite...), les entreprises reconnaissent la nécessité d'adapter certains principes au contexte mexicain. Les différences culturelles avec la France obligent, sinon à remettre en cause les règles définies par la maison-mère, tout au moins à adapter certains points pour les rendre compatibles avec la société mexicaine. Dans l'idéal, l'approche éthique et sociétale d'une entreprise internationale, oscille donc entre le global et le local.

Si l'adaptation est nécessaire, les parties prenantes sont généralement peu impliquées dans le processus permettant de transposer les règles communes de l'entreprise au contexte mexicain. Les salariés semblent être généralement les plus sollicités et s'avèrent être la principale force de proposition dans le domaine de l'éthique et de la RSE. En revanche, les partenaires de la filiale doivent impérativement respecter les règles fixées par la maison-mère. On se situe alors dans le domaine de l'injonction. Enfin, les ONG et acteurs de la société civile ne sont pas jugés comme des interlocuteurs légitimes en la matière.

Evidemment, les résultats de cette étude présentent certaines limites. D'une part, rappelons qu'il s'agit d'une recherche de nature qualitative. L'image fournie ne peut être considérée comme représentative de l'ensemble des pratiques des entreprises franco-mexicaines. Nous avons ici choisi de privilégier la richesse de l'information au détriment de la reproductibilité des résultats. D'autre part, la collecte des données a été en partie effectuée par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs avec des responsables de l'entreprise. Le risque de désirabilité existe donc, risque que nous nous sommes efforcé de limiter en croisant notamment les informations collectées auprès des entreprises (interviews et documents publiés).

Bibliographie

- Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D., (1985), « An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability », *Academy of Management Journal*, Vol. 28, N° 2, p. 446-463.
- Boatright J.R., (2000), « Contract Theory and Business Ethics: a Review of Ties that Bind », *Business and Society Review*, Vol. 105:4, p. 452-466.
- Bowen H.R., (1953), « Social Responsibility of the Businessman », New York, Harper & Row.
- Bowie N.E., (1997), « The Moral Obligations of Multinational Corporations », in Beauchamp T.L., Bowie N.E., (1997), « Ethical Theory and Business », 5th Ed., Prentice Hall.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2007), « La responsabilité sociale de l'entreprise », Ed. La Découverte, collection Repères.
- Carroll A.B., (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, p. 497-505.
- Carroll A.B., (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business and Society*, Vol. 38, N° 3, p. 268-295.
- Davenport K., (2000), « Corporate Citizenship : a Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it », *Business and Society*, Vol. 39-2, p. 210-219.
- Donaldson T., (1982), « Corporations and Morality », Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Donaldson T., (1989), « The Ethics of International Business », New York, Oxford University Press
- Donaldson T., Dunfee T.W., (1994), « Précis for : Ties that Bind », *Business and Society Review*, Vol. 105:4, p. 436-443.
- Donaldson T., Dunfee T.W., (1994), « Toward a Unified Conception of Business Ethics : Integrative Social Contracts Theory », *Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 2, p. 252-284.
- Donaldson T., Dunfee T.W., (2000), « Quand l'éthique parcourt le globe », *L'Expansion Management Review*, N°97, juin, p. 29-40.
- Dunfee T.W., Craig Smith, N., Ross W.T., (1999), « Social Contracts

and Marketing Ethics », *Journal of Marketing*, Vol. 63, p. 14-32.

- Freeman R.E., (1984), « Strategic Management : A Stakeholder Approach », Pitman Publishing Luc, Marshfield.

- Gautier L., (2001), « Fonctions implicites des chartes éthiques des entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 70-76.

- Gordon K., (2001), « Des normes de comportement mondial pour les entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 26-34.

- Guffens E., (2003), « Ethique et entreprise : évolution et mise en œuvre de la démarche », colloque Pekea, 12-14 décembre, Rennes.

- Habermas J., (1988), « Morale et communication », Ed. Cerf.

- Hillman A.J., Keim G.D., (2001), « Shareholder value, stakeholder management and social issues : what's the bottom line », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 125-139.

- Hlady-Rispal M., (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, N° 127, janvier-février, p. 61-70.

- Jones T.M., (1980), « Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined », *California Management Review*, p. 59-67.

- Lambin J.J., (1994), « La recherche marketing », Ediscience International.

- Livre vert de la Commission européenne, (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise ».

- Lucas L.A., (2001), « Integrative Social Contracts Theory : Ethical Implications of Marketing Credit Cards to U.S. College Students », *American Business Law Journal*, Vol. 38, p. 413-440.

- Mac Guire J.W., (1963), « Business and Society », New York, Mac Graw-Hill.

- Mercier S., (1999), « L'éthique dans les entreprises », Ed. La Découverte.

- Mercier S., (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Communication X^{ème} Conférence AIMS, Québec (Canada).

- OCDE, (2001), « Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics », Ed. OCDE, Paris.

- Persais E., (2004), « Une gestion durable de l'entreprise permet-elle véritablement de limiter le risque éthique », *Entreprise Ethique*, N° 20, avril, p. 99-104.
- Pesqueux Y., Biefnot., (2002), *L'éthique des affaires*, Ed. d'Organisation.
- Reisel W.D., Sama L.M., (2003), « The Distribution of Life-Saving Pharmaceuticals : Viewing the Conflict Between Social Efficiency Through a Social Contract Lens », *Business and Society Review*, Vol. 108:3, p. 365-387.
- Ricoeur P., (1990), « Soi-même comme un autre », Ed. du Seuil, Paris.
- Robertson D.C, Ross W.T., (1995), « Decision-Making Processes on Ethical Issues : the Impact of Social Contract Perspective », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, Issue 2, p. 213-240.
- Schneider S., Barsoux J.L., (2003), « Management interculturel », Ed. Pearson Education, 2^{ème} édition.
- Sethi S.P., (1975), « Dimensions of Corporate Social Performance : an Analytic Framework », *California Management Review*, Spring, Vol. 17, p. 58-64.
- Sirgy J., (2002), « Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders model of Business Ethics », *Journal of Business Ethics*, Vol. 35-3, February, p. 143-162.
- Spicer A., Dunfee T.W., Bailey W.J., (2004), « Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrating Social Contracts Theory », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, p. 610-620.
- Van Luijk Henk J.L., (1996), « Ethics in the Market », in « Human Action in Business » Gaspari W., Ryan L.V., p. 383-399.
- Verreault D.A., Yang S., Angel J., (2004), « Sprint Corporation : Ethical Decisions and Tax Avoidance Strategies », *Issues in Accounting Education*, Vol. 19, N° 1, February, p. 119-143.
- Weaver G.R., (2001), « Ethics Programs in Global Businesses : Culture's Role in Managing Ethics », *Journal of Business Ethics*, N° 30, Vol. 1, p. 3-15.
- Wood D.J., (1991), « Corporate Social Performance Revisited »,

Academy of Management Review, Vol 16, N° 4, p. 691-718.

- Xhaufclair V., Zune M., (2003), « Méthodologie pour évaluer la responsabilité sociale », L'Expansion Management Review, N° 111, décembre, p. 48-56.