

Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur

Aurélien Acquier
Prof. Assistant, ESCP-EAP

79, av. de la République

75011 PARIS

Tel : +33 1 49 23 58 25

Fax : +33 1 49 23 21 03

aacquier@escp-eap.net

Candidat au prix Roland Calori du Jeune Chercheur (thèse soutenue le 29 septembre 2007)

Résumé :

Cette communication propose une conceptualisation du lien entre développement durable et management stratégique fondée sur le concept de valeur. Nous recensons tout d'abord la difficulté de trois corps de travaux principaux (approches *stakeholders*, ressources et compétences, RSE stratégique) à théoriser le lien entre développement durable et valeur. Nous établissons ensuite la relation entre ces deux concepts. Nous proposons que le développement durable renvoie à processus par lequel des valeurs sociales émergentes sont incorporées au jeu économique et à la stratégie des entreprises. Enfin, nous montrons que du point de vue de la firme, le pilotage du développement durable peut être appréhendé à travers deux types de pratiques : les 'figures libres' et les 'figures imposées'. Nous soulignons les implications et perspectives de recherche ouvertes par cette conceptualisation renouvelée.

Mots clés : développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, management stratégique, valeur

Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur

INTRODUCTION

Si le premier article scientifique reliant tabagisme et santé date de 1906, c'est à partir de 1952 que fut largement médiatisée cette question aux Etats-Unis, à travers la diffusion des recherches du *Sloan Kettering Institute*. Largement relayés par les médias (notamment par un dossier du *Reader's Digest* publié en 1954), cette prise de conscience se traduira par une diminution de 10% de la consommation de tabac par tête en deux ans. Au cours des 25 années suivantes, l'industrie doit faire face à des pressions institutionnelles croissantes (quoique d'intensité et d'effets variables) visant à limiter l'usage du tabac. Ces évolutions donneront lieu à différentes stratégies d'adaptation de la part des entreprises américaines du secteur du tabac, oscillant entre des tentatives de préservation de leur marché (via des actions de *lobbying* visant à ralentir l'introduction de nouvelles règles), des stratégies de domination d'un marché domestique menacé, et des initiatives de diversification sectorielles ou internationales (Miles et Cameron 1982).

En 1965, la publication de *Unsafe at Any Speed* (Nader 1965) marquait la naissance du mouvement consumériste aux Etats-Unis. Le livre mettait en cause l'immobilisme et l'obstination des constructeurs automobiles américains, refusant d'investir dans la sécurité des véhicules, perçue comme une source de coûts et invisible pour les consommateurs finals. Quarante ans plus tard, un véhicule grand public ne tenant pas compte des critères de sécurité semble inconcevable. La sécurité des occupants du véhicule constitue désormais une fonctionnalité explicite du produit, un élément incontournable de sa valeur (du moins dans les pays occidentaux), intégré dans les pratiques de conception de tout véhicule. En la matière, on a assisté à la structuration progressive de nouvelles expertises au sein des entreprises mais aussi en dehors, à travers la structuration d'organismes de notation de la performance sécurité des véhicules (Euro NCAP). L'émergence de tels dispositifs d'évaluation a aussi permis de définir un étalon de valeur standardisé (le nombre d'étoiles) permettant aux consommateurs d'échelonner la performance relative des véhicules sur cette dimension. Au fil de ce processus, la sécurité est devenue l'un des axes de différenciation stratégique des

constructeurs (cf. le cas de Volvo ou la volonté de Renault de se positionner comme constructeur le plus sûr de sa catégorie).

En Europe, au milieu des années 1990, la crise de la vache folle et la prise de conscience au sein du public de l'utilisation de farines animales dans l'élevage de bovins marquent une rupture importante du rapport des consommateurs à l'alimentation (Raude 2008). Cette crise s'est accompagnée d'actions réglementaires et juridiques (traçabilité des viandes bovines, embargos, suppression des farines animales), mais aussi par différents repositionnements au sein de l'industrie agroalimentaire (cf. Danone et l'alimentation santé), l'apparition de nouveaux concepts (les alicaments) et un flot d'innovations ininterrompu, de même que le renforcement de filières émergentes, telle que l'agriculture biologique.

Ces trois situations sont contrastées, à la fois dans les formes d'action publiques qu'elles mettent en jeu (production de nouvelles connaissances scientifiques, démarches d'incitation ou de contrôle et d'interdictions administratives), leurs impacts sur l'industrie (disparition programmée de l'industrie ou introduction d'une nouvelle forme de valeur), et les logiques d'action des entreprises (stratégies adaptatives ou d'innovation). Cependant, toutes les trois mettent en évidence un même phénomène : elles interrogent la manière dont se co-transforment des attentes sociales et l'identité des produits de l'entreprise, c'est-à-dire leurs coûts, modes de production et formes de valorisation.

La transformation des biens et des services constitue un puissant vecteur de renégociation de l'interface entreprise / société. De même, la manière dont l'entreprise peut se saisir, voire stimuler l'émergence de nouvelles attentes sociales constitue une question stratégique, dans la mesure où ces transformations sont susceptibles de redistribuer l'équilibre des positions au sein d'une industrie. Dès lors, par quels processus de nouvelles valeurs sociales sont-elles intégrées au jeu économique ? Comment l'entreprise peut-elle intégrer ces nouvelles valeurs à son offre de produit ? Peut-elle susciter l'émergence de nouvelles valeurs ? Quels sont les enjeux associés à de tels processus, à la fois pour les acteurs publics et privés ?

Ces questions sont centrales pour penser le lien entre développement durable (DD) et stratégie des entreprises. Malgré leur importance, les *corpus* théoriques existants dans le domaine du DD et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) abordent peu ces questions. Cette communication propose donc les premières briques d'une problématisation du lien entre développement durable et valeur. Plutôt que de s'interroger de manière

prioritaire sur l'éthique des managers ou la gouvernance de l'entreprise, notre point d'entrée consiste à interroger la manière dont les problématiques de développement durable amènent à reconsidérer l'activité des entreprises, leurs pratiques de création de produit et le renouvellement de leur offre de valeur. Notre propos est structuré de la manière suivante : dans un premier temps, nous identifions les limites des cadres théoriques dominants pour aborder ces questions. Dans une seconde partie, nous articulons les problématiques de DD/RSE avec le concept de valeur. Nous proposons de considérer le DD et la RSE sous l'angle d'un processus par lequel des valeurs sociales émergentes sont incorporées au jeu économique et à la stratégie des entreprises. Dans une troisième partie, nous cherchons à qualifier l'action managériale sur la valeur à travers deux catégories d'objets, que nous qualifions, dans le prolongement des travaux d'Aggeri et al. (2005), de « figures libres » et de « figures imposées ». Cette distinction nous permet de mettre en évidence différents positionnements d'entreprise en matière de développement durable, et d'envisager des formes de pilotage plus différenciées de ces démarches.

1. DEVELOPPEMENT DURABLE ET VALEUR : LIMITES DES CADRES THEORIQUES EXISTANTS ET CAHIER DES CHARGES POUR UNE APPROCHE RENOVEE

Au sein de cette première partie, nous discutons les grilles d'analyse actuellement dominantes dans le champ de la stratégie pour l'étude du DD et de la RSE¹. Pour ce faire, nous analysons trois corps de littérature : le management des *stakeholders* (1.1), les approches fondées sur les ressources et compétences (1.2), et la perspective « *strategic CSR* », récemment ouverte par Porter et Kramer (1.3). Nous rappelons les hypothèses de ces grilles et soulignons leurs limites pour appréhender les processus de transformation de la valeur et les modes d'action associées à ces dynamiques (cf. tableau 1). Cette analyse nous permet d'identifier les attendus d'une conceptualisation du lien entre DD et valeur (1.4).

¹ A travers cette revue de littérature, nous privilégions l'articulation entre la RSE et les pratiques de l'entreprise (cœur de métier, offre de produits). De ce fait, nous excluons les développements normatifs qui adoptent une posture plus centrée sur le comportement des managers.

Tableau 1 : Développement durable et management stratégique : trois grandes perspectives

	Management des stakeholders	Approches Ressources et compétences	Strategic CSR
Questions clé	Préservation de l'acceptabilité sociale de l'entreprise	Intérêt stratégique et économique d'une démarche de développement durable	Un positionnement stratégique en développement durable comme source d'avantage concurrentiel
Travaux associés	(Freeman 1984; Martinet 1984; Freeman 1994; Gioia 1999; Adant et Godard 2004; Freeman, Wicks et al. 2004; Martinet et Payaud 2008)	(Russo et Fouts 1997; Aragon-Correa et Sharma 2003; Branco et Rodrigues 2006)	(Porter et Van der Linde 1995; Porter et van der Linde 1995; Porter et Kramer 2006)
Logique d'action sous-jacente	Réactive et/ou normative	Proactive	Proactive
Débats centrés sur	La gouvernance, l'éthique et le contrôle externe l'entreprise	La nature des avantages que l'entreprise est susceptible de retirer d'un investissement en DD	Les différentes formes de problématisation et de pratiques de RSE (<i>responsive VS strategic</i>)
Limites pour appréhender les mécanismes de transformation de la valeur	-Approche réactive et statique des relations entre la firme et son environnement. -Vision essentiellement politique de la firme, qui n'interroge pas la diffusion de nouvelles valeurs ou les processus de conception et d'innovation de la firme	- Approche indifférenciée des pratiques de RSE, et du lien RSE / avantage stratégique - N'interrogent pas la manière dont les Ressources & Compétences (financières, marketing, gestion innov) de l'entreprise permettent de développer une approche originale en matière de RSE	-Naturalise la dimension plus ou moins stratégique des pratiques de RSE -N'interroge pas les modes d'action en matière de DD -Ne théorise pas l'articulation entre <i>Responsive / Strategic CSR</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Hypothèse d'une frontière claire et donnée (absence de dynamique) entre entreprise et société - Ne théorise pas l'émergence et la structuration progressive de nouveaux espaces de valeur 		

1.1. LE MANAGEMENT DES STAKEHOLDERS

Une représentation *stakeholder* de la firme consiste à représenter l'entreprise en interaction avec différents groupes constitués, ces groupes pouvant influencer ou être influencés par l'atteinte des objectifs de l'organisation (Freeman 1984; Martinet 1984). Ce mode de représentation, dont il est possible de retrouver les traces dès les années 1920 aux Etats-Unis, est remis au goût du jour à la fin des années 70 afin de repenser l'action managériale dans un contexte devenu plus instable et turbulent (cf. le prologue de l'ouvrage de Freeman intitulé « managing in turbulent times »). Freeman (1984) part du constat qu'une liste imprévisible de nombreux acteurs (ONG, associations de défense des consommateurs, groupes politiques, riverains, etc.), traditionnellement peu pris en compte au sein de l'analyse stratégique, peuvent se révéler profondément menaçants pour l'organisation. Une entreprise ne gérant pas ses relations avec ses parties prenantes de manière appropriée se verrait potentiellement soumise à différentes formes de conflits, de crises et de blocages, allant

jusqu'à une remise en question de son droit à l'existence². Dans ce contexte, la mission de la stratégie est d'établir et de maintenir un ensemble de relations harmonieuses entre l'entreprise et ses parties prenantes clés, lui permettant de préserver ses capacités d'action³. Dans ce *corpus* de travaux, la relation entre l'entreprise et son environnement est perçue comme potentiellement conflictuelle et appelle des arbitrages managériaux instruits, afin de préserver les capacités d'action de l'entreprise.

Ce courant de recherche n'appréhende que de manière marginale les processus par lesquels se transforment la valeur des biens et services de l'entreprise. Ainsi, Beaulieu et Pasquero (2002) soulignent que les approches *stakeholders* reposent sur une vision appauvrie, statique et réactive de l'environnement social de la firme : l'entreprise est confrontée à des *stakeholders* dont l'existence et les intérêts ne sont pas problématisés et resitués dans leur histoire. D'un point de vue analytique, on peut aussi remarquer qu'une représentation *stakeholder* se focalise sur des groupes d'acteurs constitués défendant leurs intérêts, et qu'elle ne se donne pas pour projet de rendre compte de l'émergence de nouvelles valeurs sociales, susceptibles de requalifier l'ensemble des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Enfin, les approches *stakeholders* n'interrogent pas les processus créatifs au sein de l'entreprise (Acquier et Aggeri 2008b). Conformément aux prémisses de la théorie de la dépendance en ressource (Pfeffer et Salancik 1978) dont Freeman rappelle et assume la proximité (Freeman et al. 2004), l'une des questions centrales des théories des parties prenantes porte sur la manière dont des acteurs externes s'approprient, en fonction de leur pouvoir, les ressources et la richesse produite par l'entreprise. Ce faisant, elle tend à délaissier l'activité créative au profit d'une représentation essentiellement politique et morale de la firme, et n'interroge pas les mécanismes de création de richesse, les pratiques de conception et d'innovation au sein de l'entreprise, les processus d'innovation ou de repositionnement stratégique qui sont potentiellement associés aux démarches de développement durable.

1.2. LES APPROCHES PAR LES RESSOURCES ET COMPETENCES

Si les approches *stakeholders* se sont développées dans le champ *Business & Society*, les approches par les ressources et compétences sont, quant à elles, clairement ancrées dans le champ de la stratégie avant d'être appliquées au champ du développement durable. L'un des

² cf. la notion de « licence to operate », largement reprise par les consultants en développement durable au cours de ces dernières années

³ Pour de nombreux auteurs, l'enjeu n'est pas simplement pragmatique mais aussi moral : la responsabilité des managers étant d'examiner l'ensemble des revendications émanant de leurs parties prenantes.

pivots de ce courant réside dans l'idée que l'avantage compétitif réside dans les caractéristiques internes de l'entreprise, et plus particulièrement dans la qualité des ressources internes développées par l'entreprise (Wernerfelt 1984; Barney 1991). Ces ressources et compétences sont d'autant plus stratégiques qu'elles sont valorisables, rares, difficilement substituables, inimitables et organisées.

Ces perspectives ont d'abord été mobilisées par des chercheurs en management de l'environnement⁴ (Russo et Fouts 1997; Aragon-Correa et Sharma 2003) avant d'être appliquées à l'ensemble des pratiques socialement responsables (Branco et Rodrigues 2006). L'argument qui sous-tend les différentes recherches est qu'il y a un intérêt stratégique, pour une entreprise, à investir de manière proactive et volontaire dans une démarche de RSE ou de DD⁵. Les pratiques de RSE sont en effet susceptibles d'entretenir et de développer des ressources internes – savoirs faire, fidélité des employés envers l'entreprise, culture organisationnelle, expertises opérationnelles permettant une réduction des coûts, etc. – mais aussi externes – notamment en terme de réputation et de relation avec des acteurs externes -. Ces arguments font écho, dans la sphère managériale, à la diffusion par différents consultants de l'idée d'un « *business case* » du développement durable, c'est-à-dire de l'idée selon laquelle l'engagement social et environnemental de l'entreprise est à la source d'avantages à court, moyen ou long terme pour les entreprises (Elkington 1997; Zadek 2001).

Dans leur forme actuelle, ces approches ont une capacité limitée à décrire les processus de transformation de l'identité des produits de l'entreprise. Ces analyses restent en effet à un niveau de généralité très élevé : elles tendent en effet à considérer la RSE et le DD comme un répertoire de pratiques donné et homogène, dans lesquelles les entreprises pourraient investir en attendant des retours en terme de réputation ou de fidélité accrue des *stakeholders*. Il semble donc nécessaire de développer une approche plus différenciée des pratiques de RSE pour mieux comprendre leur articulation à la stratégie de l'entreprise (Orsato 2006). De même, on peut se demander s'il ne serait pas plus pertinent de renverser la logique des analyses existantes, pour s'interroger sur la manière dont les ressources et compétences de l'entreprise (ressources financières, expertises marketing, ingénierie, formes de management de l'innovation, image, etc.) lui permettent de développer une approche

⁴ Ce champ de recherche est en effet traditionnellement plus explicitement articulé à la stratégie que celui de la *Business & Society*, à connotation plus normative.

⁵ Selon les auteurs, « les entreprises s'engagent dans des démarches de RSE car elles considèrent qu'il en découle une série d'avantages compétitifs » (Branco et Rodrigues, 2006 :111).

originale et stratégique de la RSE, et de transformer son offre de valeur en y intégrant une dimension de développement durable.

1.3. LA « RSE STRATEGIQUE »

Dans un article récent de la *Harvard Business Review*, Porter et Kramer appellent au développement de démarches de RSE plus articulées à la stratégie de l'entreprise et à son offre de valeur (Porter et Kramer 2006). Pour ce faire, les auteurs différencient trois grandes classes de pratiques en la matière : les « enjeux sociaux génériques », indirectement liés aux métiers de l'entreprise, les « impacts associés à la chaîne de valeur », liés à l'organisation opérationnelle de l'entreprise, et « les dimensions sociétales du contexte concurrentiel » qui renvoient aux enjeux sociaux directement articulés à la stratégie de l'entreprise, sur lesquels il est possible de dégager des doubles dividendes pour l'entreprise et la société. Les auteurs différencient ensuite deux grandes approches de la RSE et du DD. Une première approche renvoie à la *responsive CSR*, centrée sur des questions de philanthropie et/ou de réorganisation de la chaîne de valeur, permettant à l'entreprise de répondre aux attentes des parties prenantes et d'intégrer les bonnes pratiques. Ils appellent à dépasser ce modèle et à réorienter les pratiques vers une seconde approche qu'ils qualifient de *strategic CSR*, où la RSE et le DD se situent au fondement du positionnement stratégique de l'entreprise.

La perspective ouverte par Porter et Kramer est intéressante à plus d'un titre : elle s'ancre dans une perspective plus différenciée des pratiques de RSE, et propose d'analyser les investissements en RSE sous l'angle de la recherche et du développement, invitant à recentrer l'analyse sur la politique d'innovation, les pratiques de conception de produits et l'offre de valeur de l'entreprise.

S'il appelle à mieux articuler DD et offre de valeur de l'entreprise, cet effort de réorientation reste toutefois à prolonger et à compléter à plusieurs niveaux. Premièrement, l'approche semble ancrée sur l'idée qu'il serait possible, pour les entreprises, de sélectionner des pratiques dont le caractère serait *intrinsèquement* plus ou moins stratégique. Ce faisant, les auteurs évacuent le travail managérial de cadrage, de problématisation et de valorisation nécessaire pour articuler des valeurs sociétales au positionnement stratégique de la firme. Il s'agit pourtant d'un point clé dans la mesure où la dimension stratégique des pratiques de développement durable n'a rien de naturel. A l'inverse cette dimension est à construire : ainsi, lorsque Toyota s'est engagé, en 1993, dans le projet de développement d'un véhicule à motorisation hybride, la plupart des observateurs externes percevaient cette initiative comme

vouée à l'échec. En effet, il n'existait, à l'époque, aucune demande avérée pour des offres automobiles positionnées sur le respect de l'environnement (Magnusson et Berggren 2001; Nonaka et Peltokorpi 2006). Dans ce contexte, une dimension essentielle pour l'entreprise a consisté à identifier des modalités de valorisation originales de cette démarche (Acquier 2007). De même, une étude de cas détaillant un processus de marginalisation d'une démarche de développement durable au sein d'une grande entreprise montre que le caractère stratégique ou périphérique d'une démarche de développement durable ne se décrète pas, mais se construit au fil du temps (Acquier 2006). Il semble donc nécessaire de *dépasser une perspective centrée sur la sélection* de problématiques qui seraient plus ou moins stratégiques *par nature* pour s'interroger sur les formes d'expertises et modes d'action permettant d'intégrer les démarches RSE/DD à l'offre stratégique de l'entreprise. Les catégories « *strategic* » ou « *responsive* » CSR restent donc peu actionnables, dans la mesure où elles ne renvoient pas à des modes d'action et de pilotage particuliers.

Par ailleurs, l'analyse de Porter et Cramer suggère une ligne de séparation claire entre la « *responsive* CSR » et la « *strategic* CSR »⁶. En présentant ces approches de manière opposées, elle ne théorise pas l'articulation possible entre ces deux perspectives au sein d'une même entreprise.

1.4. DEVELOPPEMENT DURABLE ET VALEUR : QUEL CAHIER DES CHARGES ?

Au terme de cette brève analyse, il nous semble nécessaire de mieux articuler management du développement durable et création de valeur, en poursuivant trois objectifs :

a) Articuler les niveaux d'analyse interne/externe au sein d'un même cadre

L'action des entreprises en matière de développement durable met en jeu des dynamiques institutionnelles (construction de standards, structuration de champs) tout autant qu'organisationnelles (définition d'un positionnement, choix en matière de pilotage interne, etc.). Par contraste, les cadres d'analyse présentés adoptent, de manière privilégiée, un point de vue centré sur l'entreprise. Ce faisant, les dynamiques institutionnelles et sociales constituent un élément exogène à l'analyse : les processus par lesquels ces dernières apparaissent et se développent et sont progressivement cadrées au sein de la société, et la

⁶ Porter et Cramer sont toutefois mal à l'aise avec les problématiques se situant à la frontière entre *Responsive* et *Strategic* CSR, telles que les questions liées à l'organisation de la chaîne de valeur. Les auteurs suggèrent que ces questions relèvent avant tout de la *Responsive* CSR, à l'image des démarches philanthropiques. L'exemple du commerce équitable suggère pourtant qu'une réorganisation de la chaîne de valeur est susceptible d'être au fondement de la différenciation stratégique de l'entreprise. A nouveau, l'enjeu central réside dans la manière dont l'entreprise problématise ces enjeux comme intégrés ou non à son offre de valeur.

manière dont l'entreprise participe à ces processus, constituent des points aveugles de l'analyse.

Comment réencaster l'entreprise dans son environnement social ? Pour répondre à cette question, un nombre croissant de travaux en stratégie mobilise les grilles sociologiques néo institutionnalistes (Bensedrine et Demil 1998). Celles-ci posent néanmoins plusieurs problèmes: lorsqu'elles abordent la question de la construction des règles, elles proposent une vision politique de l'action collective, faisant peu de place aux processus d'innovation et d'apprentissages (Acquier et Aggeri 2008a). De fait, il est possible de se demander dans quelle mesure les langages et postulats du néo institutionnalisme sociologique (ancrés dans un paradigme déterministe) sont compatibles avec ceux de la stratégie, rendant d'autant plus complexe un travail d'analyse multi niveau (Pasquero, 2008). Il semble donc nécessaire de disposer d'un langage conceptuel unifié, susceptible de rendre compte dans un même cadre de l'action des entreprises aux niveaux institutionnels (diffusion de nouvelles valeurs), de l'industrie (standards, pratiques de *lobbying*), et de l'organisation (choix de positionnement concurrentiel, politiques d'innovation, enjeux de pilotage interne, etc.). Pour ce faire, nous mobiliserons les travaux de Michel Callon dans le domaine de la sociologie économique sur la construction sociale des marchés, qui nous semblent plus compatibles avec une logique d'action stratégique, et qui fournissent une base riche pour rendre compte des processus sociaux de transformation de la valeur des produits.

b) Différencier les formes d'action des entreprises sur la valeur

Comme nous l'avons souligné, une difficulté des grilles étudiées tient à leur approche réductrice (c'est le cas pour les approches *stakeholders* qui correspondent à une approche largement réactive et politique de la RSE) ou indifférenciée (cf. les approches par les ressources dont la portée est limitée par leur traitement uniforme des investissements en DD/RSE) des pratiques d'entreprise. Si l'approche de Porter et Kramer est construite sur la distinction entre « *responsive* » et « *strategic* » CSR, ces catégories restent toutefois trop naturalisantes (les pratiques seraient « *responsive* » ou « stratégiques » par nature). Par ailleurs, elles restent peu actionnables dans la mesure où elles ne renvoient pas à des modes d'action et de pilotage particuliers. Il apparaît donc nécessaire de restaurer la variété des pratiques d'entreprise sur la valeur, *tout en les articulant avec des modes d'action* qui permettent d'envisager les formes de pilotage associées à chaque classe d'objets.

*c) **Rendre compte de la dynamique de transformation de l'interface entreprise / société***

L'ensemble des grilles discutées sont essentiellement statiques. Elles n'interrogent pas la manière dont le répertoire de pratiques associées à la RSE évolue dans le temps et les formes de pilotage social (par l'innovation et l'initiative volontaire des firmes, la norme privée ou la règle de droit) associées à ces pratiques. Il apparaît donc nécessaire d'intégrer une dimension plus processuelle, qui rend compte de la dynamique d'émergence de nouvelles problématiques sociales et des rationalisations des frontières entre action publique et privée.

Pour avancer dans ces trois directions, nous proposons d'envisager le développement durable sous l'angle d'une mise en crise de la notion de valeur. Plus spécifiquement, nous montrons que le concept de développement durable interroge la manière dont des valeurs sociales sont progressivement articulées à des valeurs économiques et stratégiques pour l'entreprise. De par son caractère transversal, le concept de valeur constitue un socle permettant d'articuler les dimensions politiques, sociétales et économiques de tels processus.

2. LE DEVELOPPEMENT DURABLE COMME PROCESSUS DE TRANSFORMATION DE LA VALEUR

Dans cette seconde partie, nous cherchons à caractériser de manière plus systématique le lien entre développement durable et valeur. Dans un premier temps, nous montrons que le développement durable pose la question de l'alignement entre les différentes dimensions (morales, sociales, économiques et managériales) de la notion de valeur (2.1). Nous montrons ensuite qu'un tel alignement implique des processus de cadrages, à la fois techniques et sociaux (2.2).

2.1 DEVELOPPEMENT DURABLE ET CRISES DE LA VALEUR

La notion de valeur occupe une place centrale dans plusieurs grandes disciplines des sciences humaines (philosophie, sociologie, économie et gestion). La notion de valeur peut être appréhendée à travers trois perspectives :

- une perspective sociale, où la valeur désigne un ensemble de croyances stables, transmises par un processus de socialisation, et intériorisées par l'individu, influençant ses jugements et

ses actions. L'un des projets de la philosophie morale est d'identifier des valeurs ou des principes moraux susceptibles de fonder le comportement d'un individu libre et responsable.

- dans le champ de l'économie, la valeur désigne, dans une perspective walrasienne, l'utilité marginale qu'un produit ou service confère à un individu, en fonction de ses préférences individuelles. La création de valeur renvoie au processus de création de richesse : un acteur économique ne peut prospérer que s'il arrive, à travers son action, à dégager plus de valeur que de coûts.

- dans le champ du management stratégique, la notion de valeur occupe elle aussi une place centrale : la mission de la stratégie est définie comme la création de valeur dans le cadre de son périmètre d'activité, c'est-à-dire de configurer ses activités et ses produits de sorte que les clients acceptent durablement de payer un prix supérieur aux coûts de production des produits (Porter 1995).

- enfin, l'utilisation de la notion de valeur dans le langage courant renvoie à une unité de grandeur et de mesure (la valeur en unité de monnaie, de temps, etc.).

Cette polysémie du concept de valeur nous semble utile car elle permet de penser l'articulation entre les dimensions normatives, sociologiques, économiques, instrumentales et managériales qui sont en jeu à travers le concept de développement durable.

La notion de développement durable interroge en effet les différentes dimensions de la valeur, telles que nous les avons décrites ci-dessus.

a) La dimension normative : la définition canonique proposée par Bruntland, d'« un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Bruntland 1987), apparaît avant tout centrée sur un projet normatif. En introduisant la notion de développement durable, il s'agit d'adopter les valeurs d'équité intra- et inter générationnelles comme étalon normatif de comportement. Comme le soulignent Gladwin, Kennelly et Krause (1995), la notion de développement durable s'apparente à un paradigme, une « *hypernorme émergente* », agrégeant de multiples valeurs afin d'encadrer l'action managériale, mais dont les modalités d'opérationnalisation et de mesure restent balbutiantes (Gladwin et al. 1995). Centrés autour d'une philosophie managériale transversale, le développement durable et la RSE renvoient à des processus de transformation originaux, que l'on peut qualifier de « *rationalisation par les valeurs* » (Acquier 2007), où le fondement du processus de changement repose sur une

doctrine ou une philosophie managériale générale, et où le contenu technique, les figures d'acteurs et les schémas organisationnels restent largement à spécifier.

b) Les dimensions économiques et instrumentales : en s'inscrivant dans l'économie du développement, le concept de développement durable constitue une critique des modèles de développement économiques actuels (Aggeri 2004; Aggeri et al. 2005) et des outils de mesure de la création de richesse (Gadrey et Jany-Catrice 2005). Le concept de développement durable prolonge ainsi les questions ouvertes par le Club de Rome (Randers et Meadows 1972).

c) Dans le champ managérial, les concepts de DD/RSE interrogent directement les pratiques, outils de décision et modèles de création de valeur : les pratiques de l'entreprise et son modèle stratégique sont ils cohérents ou contradictoires avec l'intérêt public et les valeurs de développement durable ? De même, les concepts de *Triple Bottom Line* (Elkington 1997), l'émergence des pratiques de reporting environnemental et social, les pratiques d'évaluation extra financière, ou le développement de filières « responsables » (bio, commerce équitable), témoignent d'une volonté collective de repenser les dispositifs de mesure et d'évaluation de la création/destruction de richesse.

En l'analysant à la lumière des différentes dimensions de la notion de valeur, il est finalement possible de mieux caractériser la nature du concept de développement durable. Nous proposons que **le développement durable souligne une dissonance entre des valeurs sociales (l'équité intra et inter générationnelle) et des valeurs économiques et stratégiques (systèmes de mesure de la valeur, pratiques managériales et stratégies des entreprises). Les problématiques de RSE et de DD posent ainsi la question de l'alignement ou de la mise en cohérence entre des attentes sociales, le jeu économique et les pratiques d'entreprise.**

2.2 L'ALIGNEMENT ENTRE VALEURS SOCIALES ET VALEURS MARCHANDES : UN PROCESSUS DE CADRAGE TECHNIQUE ET SOCIAL

Si le développement durable pose la question de l'alignement entre des attentes sociales et le jeu économique et marchand, comment cet alignement est-il obtenu ? Comment appréhender les mécanismes par lesquels la valeur marchande d'un bien se transforme au contact de transformations sociales ? Les travaux de Michel Callon dans le domaine de la

sociologie économique permettent de mieux caractériser la nature de tels processus, à travers la dialectique cadrage / débordement (Callon 1998; 1999).

S'interrogeant sur les structures sociales qui rendent possible le jeu marchand, Callon souligne que tout échange marchand suppose un travail de « cadrage » préalable et relativement stable : il est nécessaire de spécifier de manière claire quels sont les acteurs en présence, la nature de leurs droits et de leurs responsabilités respectives, et de s'accorder sur les modes de valorisation des biens et services, etc. En définissant quels sont les acteurs en présence, quels sont les intérêts de chacun et comment les mesurer, ces cadrages intègrent certains intérêts et problématiques, mais en excluent d'autres : à titre d'exemple, les cadrages marchands qui prévalaient dans les années 60 ne tenaient pas compte des pollutions occasionnées par les industriels déversant des substances chimiques dans la nature, générant ainsi des coûts pour les autres acteurs (pêcheurs ne pouvant plus bénéficier des ressources de la rivière, eau impropre à l'irrigation, la baignade et la consommation, etc.).

Il y a « débordement » lorsqu'un acteur conteste les cadrages qui supportent l'échange marchand, et met en évidence l'existence d'externalités, c'est-à-dire d'effets (positifs ou négatifs) produits par l'activité économique sur lui, sans qu'une contrepartie monétaire soit associée à ces effets (Pigou 1920-1932). Dans l'exemple classique de l'usine chimique, les acteurs lésés peuvent contester les cadrages en vigueur et exiger une action coercitive de l'Etat (taxation ou interdiction), ou bien revendiquer des droits sur ces échanges. Dans cette seconde configuration, il y a internalisation de l'externalité, à travers la mise en place un système de droit à polluer, que l'industriel achète aux autres parties prenantes affectées, qui compense l'impossibilité d'utiliser la rivière à des fins de baignade, d'irrigation ou d'alimentation, etc. Enfin, ce débordement peut trouver une troisième issue : la transformation des critères de performance et de performance des produits : dans notre cas, cela se traduirait par l'adjonction d'une nouvelle propriété « verte » des produits chimiques, valorisée par les clients de l'usine ou les clients finals⁷.

Pour que de nouvelles problématiques sociales (sécurité des travailleurs, travail des enfants, qualité environnementale des produits, valorisation des émissions de gaz à effet de serre, etc.) soient prises en compte dans les jeux marchands, les acteurs doivent donc engager des processus de débordement - recadrage qui doivent aboutir à la redéfinition de la valeur des produits et de leurs coûts de production. Ces processus ont une double dimension, à la fois

⁷ à l'image de la performance « sécurité » dans le domaine de l'automobile, mesurée et comparable par les « étoiles Euro NCAP » qui constituent un nouvel étalon de performance

technique et sociale. Le processus est technique dans la mesure ou toute forme de cadrage « implique que les actions et leurs effets soient connus et mesurés » (Callon, 1999). Cadrer un problème social implique donc l'engagement de processus d'apprentissages collectifs (nouvelles ingénieries, expertises dans le champ du social et de l'environnement) permettant de qualifier des phénomènes, les menaces associées, de les mesurer et d'identifier les leviers d'action et les modes d'incitation les plus appropriés. Toutefois, ce processus est aussi social, dans la mesure où toute reconfiguration du jeu marchand suppose une reconnaissance et une légitimation du débordement auprès des principaux acteurs en présence (responsables administratifs et politiques, communautés scientifiques, acteurs privés). A titre d'exemple, Chateauraynaud et Torny (1999) ont montré comment les enjeux de santé publique associés à l'amiante ont pu être occultés pendant près de 15 ans, alors même que ses éléments « techniques » étaient constitués dès les années 1970 (Chateauraynaud et Torny 1999). Recadrer le jeu marchand implique donc l'engagement de processus politiques, visant à construire des collectifs de soutien et de légitimation de nouvelles questions sociales.

Relire l'introduction de nouvelles valeurs sociales au jeu marchand à travers la dialectique « cadrage – débordement » permet de mieux saisir la nature de l'action sur de tels objets, et donc de penser l'activité managériale dans ce domaine. Ainsi, toute description de l'action collective sur la valeur doit rendre compte de la double nature, à la fois technique et sociale, de ce processus d'exploration. Ensuite la dialectique cadrage – débordement amène Callon à différencier deux grands régimes d'action. Dans un premier cas, les situations sont dites « froides » car le cadrage constitue la norme : la valeur des produits est alors stabilisée, les débordements sont rares, le jeu marchand est progressivement re-stabilisé. Un second cas renvoie à des « situations chaudes », dans lesquelles les débordements sont la règle : le jeu marchand se transforme en permanence sous l'effet de nouvelles controverses, d'incertitudes et d'innovations techniques qui rendent toute forme de cadrage provisoire et précaire⁸. Ces situations sociales (froides ou chaudes) impliquent des formes d'organisation industrielles très différentes. Quelles sont les formes d'action et de management nécessaires à l'entreprise pour agir dans des situations froides, où les valeurs des produits sont relativement stables et cadrées ? Comment agir dans des situations chaudes, où la liste des problématiques, des

⁸ Callon prend l'exemple de la vache folle, crise qui apparaît difficile à clore du fait des controverses scientifiques qui y sont associées, mais aussi de la grande diversité des acteurs qui prennent part aux débats. Plus généralement, le lien entre alimentation et santé, qui se développe, peut être assimilé à une situation chaude dans la mesure où cette problématique ne se traduit pas par l'émergence de règles stables et généralisables. Cette préoccupation transversale et diffuse donne plutôt lieu à un flot ininterrompu d'innovations de la part des industriels agroalimentaires, ainsi que des formes d'action étatiques qui n'apparaissent pas stabilisées.

phénomènes et des formes de valorisation restent à concevoir ? La troisième partie de cette communication propose les bases d'un langage managérial permettant de mieux appréhender les formes d'action des entreprises dans ces domaines.

3. UNE MODELISATION DE L'ACTION MANAGERIALE SUR LA VALEUR: FIGURES LIBRES / FIGURES IMPOSEES

Comment penser l'action managériale sur la valeur ? Dans la troisième partie de cet article, nous proposons de distinguer deux catégories de pratiques qui permettent de rendre compte de l'engagement des entreprises sur des problématiques sociétales: les figures libres et les figures imposées. Après avoir défini ces deux notions (3.1), nous montrons qu'elles constituent une base de conceptualisation de l'action managériale qui ouvre différentes perspectives de recherche, que ce soit en terme de positionnement des entreprises (3.2) ou de pilotage managérial des démarches de développement durable (3.3).

3.1. FIGURES LIBRES / FIGURES IMPOSEES : PROPOSITION DE DEFINITION

Les notions de 'figures libres' et de 'figures imposées' ont été initialement proposées par Aggeri et al. (2005) afin de différencier deux classes de pratiques d'entreprises en matière de développement durable⁹. Nous reprenons cette terminologie tout en l'élargissant. Ainsi, notre définition des 'figures libres' / 'figures imposées' ne porte pas uniquement sur les démarches explicitement labellisées « développement durable ». Elle vise à appréhender de manière plus globale l'interface entre entreprise et société, en différenciant deux grands régimes d'intégration des attentes sociales au sein des entreprises, en fonction de leur niveau de cadrage :

Nous nommerons 'figures imposées' un ensemble de pratiques qui se déploient dans des champs d'action déjà cadrés, du point de vue social (elles apparaissent nécessaires et légitimes) et technique (elles sont contrôlables et réalisables). Aujourd'hui, l'interdiction du travail des enfants ou la prise en compte de critères de sécurité dans l'automobile

⁹ Dans cette perspective, les 'figures imposées' renvoient à des pratiques de RSE communes à l'ensemble des entreprises : rédaction d'un rapport de développement durable, benchmark et adoption des bonnes pratiques véhiculées par les consultants, réponse aux analystes extra financiers, etc. Leur diffusion obéit avant tout à des logiques de mimétisme et de conformation. Ces pratiques ne permettant pas de différencier l'action des entreprises. Par contraste, les 'figures libres' constituent des pratiques qui problématisent le concept de développement durable de manière originale par rapport aux métiers de l'entreprise. Elles vont au-delà de la réglementation et ne sont pas réductibles à une analyse coût / avantages à court terme. Ce sont ces figures libres qui confèrent une identité spécifique à une démarche d'entreprise en matière de DD/RSE.

appartiennent au registre des figures imposées. Ces domaines sont cadrés en termes de connaissances et de techniques, ce qui permet de caractériser les phénomènes, d'échelonner et de comparer les performances des entreprises, et/ou d'élaborer des standards communs. Les figures imposées s'appliquent de manière transversale à l'ensemble des acteurs d'un secteur donné et sont structurées par l'existence de règles, de standards ou de normes. Ces règles jouent un rôle potentiellement structurant sur l'activité et la structure de rentabilité des entreprises, mais leur respect ne leur permet pas de se différencier.

Par contraste, les 'figures libres' constituent un espace potentiel d'innovation environnemental, social mais aussi managérial et politique. Nous nommerons 'figures libres' un ensemble de pratiques qui se déploient dans des champs d'action controversés, en cours de construction et moins cadrés, à la fois d'un point de vue technique et social. L'action d'une entreprise de construction dans le champ de la construction durable relève d'une telle logique. Par son action dans le domaine des figures libres, l'entreprise peut participer aux processus de cadrages techniques et sociaux qui vont structurer de nouveaux champs d'action. Pour l'entreprise, les figures libres constituent un espace potentiel de différenciation et d'exploration, faisant écho à des enjeux sociétaux émergents qui restent à qualifier, et sur lesquels les connaissances et modes d'action restent lacunaires. En s'engageant sur le champ des figures libres, l'entreprise problématise de façon originale la notion de développement durable par rapport à son histoire et ses enjeux stratégiques et opérationnels.

Le passage des 'figures libres' aux 'figures imposées' permet de penser de manière dynamique le processus par lequel des questions sociales émergentes sont progressivement régulées et/ou intégrées au jeu économique des entreprises. Ainsi, les frontières entre figures libres et figures imposées évoluent au fil du temps à travers les processus de cadrage décrits dans la section 2.2. A mesure qu'un champ d'action devient normé et stabilisé, les pratiques associées tendent à passer du registre des figures libres à celui des figures imposées¹⁰.

La relecture des démarches d'entreprises à travers les catégories de figures libres / figures imposées ouvre différentes perspectives de recherche en matière de management du développement durable. Nous montrerons ici comment cette distinction permet de révéler différents positionnements d'entreprise en matière de développement durable (3.2), avant de souligner son apport pour envisager l'organisation et de pilotage managérial des démarches de développement durable (3.3).

¹⁰ Cf. la structuration du champ de la sécurité automobile, décrite dans l'introduction de cette communication.

3.2 FIGURES LIBRES / FIGURES IMPOSEES ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

L'entreprise, dans le cours de son activité, est confrontée à différentes figures imposées (respect des droits sociaux, sécurité des produits, etc.) et peut décider de s'engager sur différentes figures libres (innovations environnementales ou sociales en lien avec son activité). Ces deux types de pratiques renvoient à des modes d'action différents. Dès lors, l'entreprise peut-elle privilégier une catégorie au détriment de l'autre ? Comment l'action dans le domaine des figures libres et des figures imposées influencent la perception plus ou moins « socialement responsable » de l'entreprise auprès de ses publics ?

Pour avancer sur ces questions, il est possible de formuler différentes propositions, par analogie avec la théorie bi-factorielle de la motivation élaborée par Herzberg, Mausner et Snyderman (Herzberg et al. 1959; Herzberg 1968)¹¹ :

Proposition 1 : l'exemplarité de l'entreprise dans le domaine des figures imposées lui permet de se prévenir de crises médiatiques et d'une image irresponsable, mais ne constitue pas une source de différenciation stratégique.

Proposition 2 : l'exemplarité en matière de figures libres confère à l'entreprise une image de pionnier/leader en matière de développement durable, à condition d'être exemplaire dans le domaine des figures imposées

Suivant ces hypothèses, le respect des figures imposées, définissant les bases du comportement acceptable pour l'entreprise, apporte à l'entreprise l'image d'un « bon citoyen » et constitue une pré condition pour investir le terrain des figures libres. Sur cette base, il est possible de représenter quatre grandes perceptions possibles des politiques d'entreprise en matière de RSE au sein du public (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Couplages figures libres / figures imposées et modèles d'entreprise en matière de RSE et de développement durable

		Figures libres	
		-	+
Figures imposées	-	<i>Business versus Society</i>	<i>Greenwashing et dissonance</i>
	+	Le « bon citoyen »	Position de leadership en matière de RSE / développement durable

¹¹ Par rapport aux théories traditionnelles de la motivation, la rupture majeure induite par l'approche d'Herzberg réside dans la dissociation entre les facteurs produisant de la motivation et de la démotivation chez l'individu. Il différencie ainsi les facteurs d'hygiène, contribuant fortement à la démotivation mais peu à la motivation, et les facteurs moteurs, contribuant fortement à la motivation mais ne permettant pas de résoudre des situations de démotivation. Dans ce modèle, l'absence d'insatisfaction est une base pour l'activation des facteurs moteurs.

Une première position, que nous qualifions de « *business versus society* », concerne des entreprises dont le cœur de métier fait l'objet de controverses récurrentes, mettant en cause ses impacts environnementaux et sociaux voire son utilité sociale (par ex. certaines entreprises du secteur du tabac ou du secteur pétrolier). Ne cherchant pas à revoir leur cœur de métier, ces entreprises évoluent malgré les pressions sociales, en exerçant des actions de *lobbying* visant à limiter l'encadrement par la société de leurs activités, quitte à prêter le flanc au scandale et à la mise en cause publique. Elles ne cherchent pas à s'investir dans une démarche de développement durable ou de RSE, trop conscientes des revers possibles d'un tel engagement.

Une seconde position renvoie à une situation dans laquelle l'entreprise cherche à s'illustrer sur l'axe des figures libres alors qu'elle est mise en cause sur ses figures imposées. Suivant nos propositions, une telle démarche risque de générer une perception de « *greenwashing* » et de dissonance, c'est-à-dire le sentiment que les investissements de l'entreprise en matière de développement durable sont avant tout symboliques et sont peu articulés aux éléments structurels de son activité. De telles situations peuvent se rencontrer dans des entreprises, qui, à la suite d'une crise publique, allouent des fonds à une direction du développement durable en charge de restaurer la confiance du public, et développant des projets de manière autonome du reste de l'organisation. Le risque inhérent à de telles logiques est de restreindre la démarche de développement durable à des projets émergents, éventuellement ambitieux, mais marginaux et peu articulés au cœur de métier de l'entreprise. A titre d'exemple, un acteur de la grande distribution pourra difficilement utiliser comme levier d'image ses démarches d'audit des fournisseurs visant à garantir le respect des droits fondamentaux des travailleurs des pays du tiers monde, s'il est aussi mis en cause sur des pratiques généralisées de harcèlement moral.

Une troisième position regroupe des entreprises respectant l'ensemble des attentes sociales considérées comme standard, mais ne se différenciant pas sur l'espace des figures libres. De tels acteurs apparaissent comme de « bons citoyens ». Si elle apparaît moins exposée à des risques de crises médiatiques, l'entreprise se situant dans cette position risque cependant de passer à côté d'opportunités d'innovation, alors même qu'elle dispose d'un capital lui permettant de s'engager légitimement sur le terrain des figures libres.

Enfin, une quatrième position regroupe des acteurs perçus comme leaders en matière de développement durable et de RSE, dont la performance perçue est élevée sur les figures libres et les figures imposées. Il est toutefois à noter que ces entreprises apparaissent particulièrement exposées au jugement d'autres acteurs externes (ONG notamment), pouvant

influencer les représentations publiques et remettre en cause l'image de l'entreprise, en soulignant par exemple des dissonances entre les actions innovantes mises en avant par l'entreprise et des manquements sur des dimensions plus fondamentales de son activité (faisant basculer l'entreprise dans la position de « *greenwashing* » évoquée précédemment).

Envisager les relations entre figures libres et figures imposées a des implications managériales importantes. Premièrement, nos hypothèses suggèrent qu'un l'engagement public dans une démarche de développement durable n'est susceptible d'être payant que si l'entreprise garantit une bonne performance sur l'axe de ses figures imposées¹². De même, notre analyse permet d'identifier les exigences et d'envisager les risques inhérents à un positionnement stratégique intégrant une promesse développement durable. Un tel positionnement induit en effet de gérer des risques nouveaux, liés à l'exposition accrue de l'entreprise vis-à-vis d'acteurs externes, prompts à dénoncer les pratiques de l'entreprise. Notre approche permet ainsi de rendre compte de manière plus différenciée et nuancée de l'engagement des entreprises en matière de développement durable, et de comprendre la réticence de nombreuses organisations dans ce domaine.

3.3. QUELS DISPOSITIFS DE PILOTAGE DES FIGURES LIBRES / FIGURES IMPOSEES ?

La distinction entre figures libres et figures imposées ouvre une deuxième série de perspectives concernant le pilotage managérial des démarches de développement durable dans l'entreprise. Ces deux types de pratiques renvoient à des régimes d'action plus ou moins innovants et appellent, en conséquence, des modes de pilotage différenciés. A ce titre, et en s'appuyant sur les travaux de LeMasson, Hatchuel et Weil (2006) concernant le management des processus d'innovation, nous proposons que le management des figures imposées peut être appréhendé à travers les dispositifs classiques de gestion de projet et de qualité, alors que le management des figures libres appelle des formes de pilotage renouvelées, adaptées aux situations de conception innovante.

¹² Cette proposition peut paraître anodine, mais elle a des implications organisationnelles importantes. Au sein des grands groupes internationaux décentralisés, l'émergence d'un scandale mettant en cause les pratiques de l'entreprise dans une filiale peut remettre en question la crédibilité de l'ensemble d'une démarche de développement durable.

3.3.1 Respecter les figures imposées : dispositifs de gestion de la qualité et progrès continu

Les figures imposées renvoient à des situations dans lesquelles la valeur, les coûts, les attentes des clients et des parties prenantes, les objectifs de même que les modes d'action et les ressources permettant d'atteindre ces objectifs sont largement connus et identifiés. En terme de pilotage, le repérage et le travail de pilotage des figures imposées apparaît donc relativement peu problématique. A un niveau institutionnel, l'action relève de démarches de *lobbying* politique, afin d'influencer la construction de règles en veillant à ce que les intérêts de l'entreprise soient représentés. Ces questions peuvent être prises en charge dans le cadre des ingénieries, expertises fonctionnelles (RH, gestion de l'environnement) et opérationnelles déjà existantes. En interne, une direction générale peut contrôler sa performance dans ce domaine à travers des outils classiques de progrès continu et de reporting. Le pilotage des figures imposées peut alors passer par des acteurs exerçant un rôle de coordination transversale, et d'alerte en cas de dérive par rapport aux objectifs fixés par l'entreprise.

Les standards de management interne du développement durable et de RSE (AA1000, Sigma Initiative, SD21000), dérivés du management de la qualité et du progrès continu (Aggeri et al. 2005), sont conformes à cette approche. Malgré leur apparente universalité, ces démarches reposent sur deux hypothèses restrictives : le fait qu'il est possible d'identifier des objectifs en début de parcours, et que les acteurs disposent des connaissances et de modes d'action permettant d'atteindre ces objectifs.

Toutefois, l'action sur les figures imposées ne se réduit pas simplement à conformer l'entreprise à des standards externes immuables. Une partie de l'action de l'entreprise peut en effet consister à re-problématiser et à recadrer les figures imposées. A titre d'exemple, si la valeur sécurité constitue un élément désormais incontournable et rationalisé de la valeur d'une automobile, il n'y a pas de raison que cette valeur reste figée. Dans un contexte d'innovation, il apparaît plus probable que la valeur sécurité soit fréquemment re-questionnée (suivant la logique de débordement – recadrage présentée plus haut), offrant de nouvelles sources de différenciation aux acteurs du secteur automobile : à titre d'exemple, comment, au-delà des passagers du véhicule, améliorer la sécurité des piétons ou des cyclistes victimes d'un accident ? Comment les systèmes électroniques peuvent-ils assister le conducteur dans des situations dangereuses ? Font-ils peser de nouveaux risques en matière de sécurité et comment les gérer ? De manière plus exploratoire, quelle forme pourrait prendre une automobile « ultra

sûre », et comment valoriser un tel véhicule, auprès des clients mais aussi d'autres acteurs (assurances, acteurs publics ou société civile) ?

Etre capable de poser et de gérer de telles questions nécessite d'autres compétences, qui sont plus proches des logiques de conception innovante. Il s'agit d'être en mesure d'identifier des espaces à explorer, d'accompagner les explorations, de légitimer de nouveaux espaces d'innovation à l'extérieur de l'entreprise et d'identifier des modes de valorisation plus ouverts de l'action de l'entreprise.

3.3.2 Figures libres et dispositifs de la conception innovante

Comme nous l'avons souligné, l'innovation sur les figures libres contribue à redéfinir de manière ouverte et exploratoire la valeur et les fonctionnalités des produits de l'entreprise. Par comparaison aux figures imposées, le pilotage des figures libres semble problématique.

La déstabilisation de l'identité des produits, en introduisant de nouvelles propositions de valeur (par exemple l'automobile *sûre*, *verte* ou la construction *durable*), peut constituer une perturbation particulièrement forte des formes d'organisation traditionnelles de conception, et aboutir à une redistribution radicale des ressources entre les différents acteurs d'une industrie donnée. Un tel processus ne relève pas de l'ajustement progressif et sans heurts. L'intégration de nouvelles fonctionnalités peut être freinée par l'absence d'expertises internes ou la perception généralisée d'un rapport coût / bénéfices peu favorable aux acteurs en place et de contraintes coûteuses et difficilement valorisables auprès des clients. Il s'agit alors d'agir en situation d'incertitude beaucoup plus forte que dans l'espace des figures imposées. Ainsi, comment concevoir et industrialiser un véhicule sans émissions ? Comment garantir, à un coût raisonnable, le respect des droits fondamentaux par des fournisseurs peu contrôlés par l'entreprise ? Qu'est ce qu'un « bâtiment vert » ?

Face à des questions aussi ouvertes et dans un contexte d'incertitude sur la valeur, sur les expertises nécessaires et sur les attentes des clients de l'entreprise, le risque d'attentisme ou de paralysie apparaît important. Pour Le Masson, Weil et Hatchuel, concevoir des produits et services dans des situations où l'identité des objets n'est pas stable nécessite des formes d'organisation et d'action originales. Celles-ci se distinguent nettement des logiques de conception traditionnelles, dites « réglées », car stabilisées autour d'expertises techniques et de valeurs bien définies (Le Masson et al. 2006). En effet, les formes d'organisations classiques de conception de produit se trouvent peu armées pour concevoir simultanément les

marchés, les compétences techniques et la valeur des biens et services. L'enjeu est alors de mieux spécifier les formes d'expertises, les principes d'action et les dispositifs nécessaires au pilotage de situations d'« innovation intensive », dans lesquelles l'identité des biens et services est questionnée. Par contraste avec les formes organisationnelles classiques de conception réglée (dont l'objectif est de minimiser les explorations nécessaires à la conception et de converger le plus rapidement vers un objet dont la valeur et les caractéristiques sont connues), une démarche de conception innovante doit donc permettre de régénérer les propositions de valeur et les fonctionnalités des produits.

En conception innovante, l'objet du raisonnement constitue le *champ d'innovation*. Ce champ d'innovation est à structurer, à la fois en externe et en interne. En externe, un enjeu essentiel est d'accompagner l'émergence de nouvelles valeurs chez les clients, et, éventuellement, de participer aux cadrages normatifs et réglementaires qui pourraient venir encadrer ce nouvel axe de valeur. En interne, un champ d'innovation définit un espace de conception potentiel de nouveaux produits / services à partir d'un concept de départ (par exemple celui de construction durable). L'enjeu consiste alors à explorer, de façon systématique et articulée, les concepts et les poches de connaissances qui peuvent être activées et qui pourront donner lieu à de nouveaux projets. L'intérêt de piloter des champs d'innovation est de pouvoir raisonner en terme de *lignées de produits ou de services*, c'est-à-dire de mettre en relation différents projets qui partagent des concepts ou des connaissances communes afin de réutiliser les connaissances produites en excès sur d'autres projets¹³.

Enfin, dans des situations de conception innovante, la valeur ne préexiste pas aux explorations. Au contraire, les modalités de valorisation de l'action sont eux aussi à concevoir au fil de l'action. Cette valorisation peut être tout autant économique (en réutilisant de manière systématique les nouveaux concepts et connaissances produits en excès) que symbolique (contribution à l'image institutionnelle de la firme, reconstruction de l'identité de l'entreprise, etc.).

Si les dispositifs sur lesquels repose l'action d'une direction du développement durable sont adaptés au management des figures imposées, les expertises et logiques de conception innovante semblent plus étrangères à ces acteurs. L'analyse de plusieurs cas empiriques, tels que ceux du développement de la technologie hybride par Toyota ou les

¹³ C'est ainsi par exemple que Téfal a pu organiser, entre 1984 et 1994, à partir d'une base de connaissances techniques (l'emboutissage du téflon sur l'aluminium) et d'une analyse systématique des nouveaux usages domestiques, une exploration systématique de nouveaux champs d'innovation (« les repas informels » par exemple) qui lui ont permis de sortir plus de 50 nouveaux produits par an en minimisant les risques d'échec (cf. Chapel, 1997).

explorations de Danone en matière d'alimentation santé, suggèrent toutefois qu'il est possible de rendre compte de ces démarches à travers les cadres de la conception innovante (Acquier, 2007). La poursuite de ce travail de caractérisation des principes gestionnaires de pilotage des figures libres / figures imposées nous semble offrir des perspectives prometteuses : elles amènent en effet à re-questionner les formes de pilotage classiques d'une démarche de développement durable dans l'entreprise, et à envisager de manière plus systématique le lien entre développement durable et pilotage de l'innovation.

Par ailleurs, piloter une démarche de RSE ou de DD de manière intégrée (en articulant l'action de l'entreprise sur les figures libres et sur les figures imposées), nécessite de combiner une pluralité d'approches gestionnaires, en fonction de la nature plus ou moins exploratoire des objets à gérer. Dans une perspective proche, les travaux de Michael Tushman et de Charles O'Reilly soulignent l'existence de pressions contradictoires pesant sur les entreprises dans un contexte d'innovation. La difficulté consiste notamment à concilier une logique d'exploration (nécessaire à la production d'innovations radicales et au renouvellement de trends technologiques) avec une logique d'exploitation (à même de valoriser et d'exploiter intensément les compétences existantes de l'entreprise) (March 1991). D'un point de vue organisationnel, ce dilemme est résolu par des organisations qualifiées d'« ambidextres » (Anderson, Tushman et al. 1997; Benner et Tushman 2003; O'Reilly et Tushman 2004) c'est-à-dire en mesure de développer de développer des innovations radicales tout en préservant leurs métiers traditionnels. Les organisations ambidextres se caractérisent par des structures dans lesquelles les unités opérationnelles sont découplées les unes des autres (ce qui permet de maintenir un niveau de diversité culturel et technologique nécessaire) et dont les contributions sont intégrées par les acteurs en charge de la stratégie de l'entreprise.

Ces perspectives, développées dans le champ du management de nouvelles technologies, sont-elles transposables dans le domaine du management du développement durable ? Comment assurer, du point de vue de l'organisation, ces formes d'ambidextrie ? Une direction du développement durable a-t-elle vocation à prendre en charge l'action sur les figures libres et les figures imposées ? Si l'on opte pour une division du travail entre acteurs en charge du management des figures libres et des figures imposées, comment assurer la coordination entre ces acteurs, afin de garantir la cohérence du positionnement global de la firme sur ces questions ? Ces questions constituent autant de voies de recherche ultérieures, susceptibles de reconsidérer et de réorienter le rôle d'une direction du développement durable.

CONCLUSION : APPORTS, PERSPECTIVES ET LIMITES DU CADRE PROPOSE

Au terme de cette communication, il est possible d'en synthétiser brièvement les principaux apports, perspectives, et limites.

Appréhender le développement durable sous l'angle d'un processus de transformation de la valeur a plusieurs intérêts. Premièrement, une telle approche offre une base rigoureuse et systématique de caractérisation des pratiques de DD/RSE : comme nous l'avons souligné, ces concepts désignent des dissonances entre des valeurs sociales (relative à l'intérêt public, le respect des générations futures) et des valeurs économiques et stratégiques. D'un point de vue managérial, le DD pose alors la question de la mise en cohérence de ces différentes dimensions de la valeur. Si elle est compatible avec les définitions usuelles de la RSE ou du DD, cette approche nous semble particulièrement utile au gestionnaire du fait de sa dimension processuelle et orientée vers l'action.

Deuxièmement, à la différence des grands cadres théorisant le lien entre développement durable et stratégie, notre approche n'est pas polarisée sur la figure de l'entreprise, laissant de côté l'analyse des dynamiques sociales. Au contraire, notre approche permet d'envisager au sein d'un même cadre les interactions entre les dimensions institutionnelles (construction de règles d'action collectives) et organisationnelles (transformations internes à la firme) de l'action, qui entrent en jeu dans les problématiques de DD. En fournissant un socle qui permet de penser de manière plus systématique l'interpénétration des sphères sociales et de l'entreprise, notre approche nous semble ainsi correspondre à l'ambition interdisciplinaire -souvent revendiquée mais atteinte au prix d'une grande fragmentation théorique- du champ *Business & Society*.

Un troisième apport du cadre proposé tient à sa dimension actionnable: le lien à l'action managériale est clairement établi. Notre approche permet ainsi d'envisager différents positionnements d'entreprise en matière de DD, de différencier différentes classes d'objets en matière de développement durable (figures libres/imposées), appelant des formes de pilotage différenciées. Elle constitue ainsi une base permettant d'interroger et de renouveler les formes les plus communément répandues en matière de management du développement durable.

Le cadre d'analyse proposé ouvre différentes voies de recherche futures. Une première perspective consisterait à mieux caractériser les trajectoires par lesquelles les valeurs sociales sont progressivement articulées au jeu économique et stratégique : dans quelles situations ces

nouvelles attentes sociales aboutissent-elles à la mise en place de taxations, de formes d'internalisation des externalités, à l'introduction d'une nouvelle dimension de la performance des produits, ou à une déstabilisation répétée de l'identité des produits et services ? De même il s'agirait de mieux caractériser les stratégies institutionnelles des entreprises dans ces processus de transformation de la valeur : dans quelles situations les acteurs privés ont-ils intérêt à structurer de nouveaux champs organisationnels, et à prendre part à la construction de normes afin de généraliser et de verrouiller leurs innovations ? Dans quels contextes ont-ils, au contraire, intérêt à ne pas voir s'institutionnaliser leurs innovations de produits et de services ? Les acteurs doivent-ils chercher à déstabiliser leur offre de valeur de manière occasionnelle (en cherchant à re-stabiliser leur domaine d'activité) ou permanente ?

Une autre perspective de recherche importante consisterait à mieux caractériser les formes de pilotage des « figures libres ». A ce titre, il s'agirait d'explorer de manière plus systématique le lien entre développement durable, conception, et management de l'innovation.

Pour finir, quelles sont les limites de ce cadre rénové ? Si le cadre présenté nous semble pertinent pour interroger le lien entre développement durable et management de l'innovation, phénomènes saisis de manière inappropriée par la littérature existante, il n'a cependant pas la prétention de se substituer à l'ensemble des grilles théoriques existantes. Centrée sur les pratiques de l'entreprise, la conception de nouveaux produits, et interrogeant les processus de co-transformation des valeurs sociales et des valeurs des produits et services de l'entreprise, les grilles présentées n'interrogent que de manière marginale les problématiques de gouvernance ou les enjeux d'éthique managériale.

Références bibliographiques :

- Acquier, A. (2006). CSR in search of a management model. A case of marginalization of a CSR initiative. Paper presented at the conference "Corporate Responsibility and Global Business: implications for Corporate and Marketing Strategy", London Business School, London.
- Acquier, A. (2007). Les modèles de pilotage du développement durable. Du contrôle externe à la conception innovante. Centre de Gestion Scientifique, Thèse de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris: 450.
- Acquier, A. et F. Aggeri (2008a). "Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI)." Management International 12/2.
- Acquier, A. et F. Aggeri (2008b). "La responsabilité sociale des entreprises: une généalogie de la pensée managériale." Revue Française de Gestion.
- Aggeri, F. (2004). Développement durable et gouvernement de l'environnement: la formation d'un nouvel espace d'action collective. Gouverner les organisations. H. Dumez. Paris, L'Harmattan: 39-97.
- Aggeri, F., E. Pezet, C. Abrassart et A. Acquier (2005). Organiser le développement durable. Paris, Vuibert.
- Aragon-Correa, J. A. et S. Sharma (2003). "A contingent resource based view of proactive corporate environmental strategy." Academy of Management Review 28/1: 71-88.

- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17/1: 99-121.
- Bensedrine, J. et B. Demil (1998). L'approche néo-institutionnelle des organisations. Repenser la Stratégie. H. Laroche et J.-P. Nioche. Paris, Vuibert: 85-111.
- Branco, M. et L. c. Rodrigues (2006). "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives." Journal of Business Ethics 69/2: 111-132.
- Bruntland, G. H. (1987). Our Common Future. Oxford, Oxford University Press.
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. The Laws of the Markets. M. Callon. Oxford, Backwell Publishers: 244-269.
- Callon, M. (1999). La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités? Essai sur la notion de cadrage-débordement. Innovations et performances. Approches interdisciplinaires. Paris, Ed. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Chateauraynaud, F. et D. Torny (1999). Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque. Paris, EHESS.
- Elkington, J. (1997). Cannibals With Forks - The triple bottom line of the 21st century business. Oxford, Capstone publishing.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Marshfield, Massachusetts, Pitman Publishing, Inc.
- Freeman, R. E., A. C. Wicks et B. Parmar (2004). "Stakeholder Theory and "the Corporate Objective Revisited". " Organization Science 15/3 (May-June): 364 - 369.
- Gadrey, J. et F. Jany-Catrice (2005). Les nouveaux indicateurs de richesse. Paris, La Découverte.
- Gladwin, T. N., J. J. Kennelly et T.-S. Krause (1995). "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research." Academy of Management Review 20/4: 874-907.
- Herzberg, F. (1968). "One more time: how do you motivate employees?" Harvard Business Review 46/1: 43-62.
- Herzberg, F., B. Mausner et B. B. Snyderman (1959). The Motivation to Work. New York, John Wiley.
- Le Masson, P., B. Weil et A. Hatchuel (2006). Les processus d'innovation - conception innovante et croissance des entreprises. Paris, Hermes - Lavoisier.
- Magnusson, T. et C. Berggren (2001). "Environmental innovation in auto development. Managing technological uncertainty within strict time limits." International Journal of Vehicle Design 26/2/3.
- March, J. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning." Organization Science 2/1: 71-81.
- Martinet, A.-C. (1984). Management stratégique. Paris, Vuibert.
- Martinet, A.-C. et M. A. Payaud (2008). "Le Développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique: Un cadre théorique intégrateur." Management International 12/2.
- Miles, R. H. et K. S. Cameron (1982). Coffin Nails and Corporate Strategies. Englewood Cliffs: NJ, Prentice-Hall.
- Nader, R. (1965). Unsafe at Any Speed: The Designed-In Dangers of the American Automobile, Pocket Books.
- Nonaka, I. et V. Peltokorpi (2006). A Knowledge-based View of Radical Innovation: the Toyota Prius Case. Innovation, Science, and Industrial Change. J. T. Hage et M. Meeus. London, Oxford University Press.
- Orsato, R. (2006). "Competitive environmental strategies: When does it pay to be green?" California Management Review 48/2: 127-143.
- Pasquero, J. (2008). « Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. » Management International, 12/2
- Pfeffer, J. et G. R. Salancik (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective, Harper & Row Publishers.
- Pigou, A. C. (1920-1932). The economics of welfare. London, Macmillan and Co.
- Porter, M. (1995). Competitive Advantage. New York, The Free Press.
- Randers, J. et D. Meadows (1972). The limits to growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind, Universe Books.
- Raude, J. (2008). Sociologie d'une crise alimentaire: les consommateurs à l'épreuve de la maladie de la vache folle. Paris, Lavoisier.
- Russo, M. V. et P. A. Fouts (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability." Academy of Management Journal 40/3: 534-560.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm." Strategic Management Journal 5/2: 171-180.
- Zadek, S. (2001). The Civil Corporation. London, Earthscan.