

# Innovation et développement sociétal : des interactions durables ?

Johan Bouglet, Olivier Joffre, Éric Simon

DANS **MANAGEMENT & PROSPECTIVE 2011/2 Volume 28**, PAGES 19 À 32  
ÉDITIONS **ASSOCIATION DE RECHERCHES ET PUBLICATIONS EN MANAGEMENT**

DOI 10.3917/g2000.282.0019

Date de mise en ligne : 22/03/2014

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-gestion-2000-2011-2-page-19?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Association de Recherches et Publications en Management.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



1 Johan Bouglet,  
Université Paris-Est, IRG  
Institut de recherche en gestion  
Place de la Porte des Champs, 4, route de  
Choisy, 94010 Créteil

2 Olivier Joffre,  
Université Paris-Est, IRG  
Institut de recherche en gestion  
Place de la Porte des Champs, 4, route de  
Choisy, 94010 Créteil

3 Eric Simon,  
ISC Paris  
22, Bd du Fort de Vaux, 75017 Paris

## Innovation et développement sociétal : des interactions durables ?

“There’s no alternative to sustainable development” (*Nidomulu, Prahalad & Rangaswami, 2009*). Dans toutes ses composantes, le développement durable (désormais DD) paraît aujourd’hui incontournable. Loin de l’effet de mode, c’est toute la société qui se nourrit de ce concept somme toute récent. L’intérêt pour le DD semble toujours se renforcer, aussi bien auprès de la population que chez les décideurs économiques et politiques.

Le DD a pourtant d’abord été souvent perçu comme une entrave à la croissance économique. Dans l’esprit de ses détracteurs, le DD était en effet avant tout vécu comme un obstacle contraignant les objectifs économiques. Dès lors, innovation et le développement durable n’étaient pas considérés comme des forces complémentaires. L’innovation constituait depuis longtemps un outil incontournable des stratégies de croissance et de création d’emplois. Schumpeter proposait déjà en 1911 de rompre avec la statique walrasienne en donnant un rôle de premier plan à l’entrepreneur innovateur pour expliquer la dynamique économique. Dans ce cadre, le DD pouvait être vécu comme un frein, car les dépenses engagées pour respecter des contraintes écologiques par exemple,

étaient autant de ressources en moins affectées à la R&D. Aujourd’hui, cette opposition paraît révolue.

Au niveau macroéconomique, le tournant s’est opéré dans les années 1990 avec, notamment, le Sommet de la Terre organisé à Rio de Janeiro (1992), le Sommet Social de Copenhague (1995) et le protocole de Kyoto (1997). Et c’est précisément en amont de ces moments clés que la notion de DD est née : ce dernier est défini comme « *un développement économique permettant de satisfaire les besoins de la présente génération sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* » (Commission Brundtland, 1987).

Au niveau microéconomique, les entreprises semblent avoir intégré le DD

à leurs stratégies, en en faisant une source de l'avantage concurrentiel. A tel point qu'aucune grande entreprise ne peut se permettre de ne pas initier des démarches de responsabilité sociale (RSE). En témoigne l'adoption par les entreprises de pratiques de gestion, comme le management environnemental (série des normes ISO 14000), la gestion de qualité (série des normes ISO 9000), la logistique durable (Wu et Dunn, 1995; Fernandez, 2009), l'«effet loyauté» (Reichheld, 1996), la réputation, l'éthique d'entreprise ou la gestion de talents<sup>1</sup>. On assiste alors à l'émergence d'un «nouveau paradigme» managérial (Lauriol, 2004), voire d'une «idéologie» (Pesqueux, 2002). Les résultats d'une étude récente<sup>2</sup> montrent également qu'aujourd'hui les chefs d'entreprise estiment que les services dédiés au DD et à la responsabilité sociétale (RSE), nés il y a une dizaine d'années, sont voués à disparaître progressivement au profit d'une responsabilité partagée par tous, à tous les niveaux de l'entreprise.

Dans ce nouveau contexte, s'interroger sur les liens entre les notions d'innovation et de DD est nécessaire à plusieurs titres. L'innovation est en effet considérée comme un des moteurs de la croissance, à l'image de l'analyse de Schumpeter. Le DD peut, quant à lui, être appréhendé comme un mode de croissance conciliant les intérêts économiques, sociaux et environnementaux. Dès lors, plusieurs questions

se posent : dans quelle mesure l'innovation s'intègre-t-elle dans ce mode de croissance vertueux ? Peut-il s'agir d'un ressort particulier pouvant favoriser l'adoption de pratiques de DD ? On voit alors se dessiner la continuité du modèle schumpeterien : le DD favorise l'innovation, qui elle-même insuffle le développement. Tout l'enjeu est alors de faire de ce développement un DD. Innovation et DD deviennent les deux phases d'un cycle vertueux.

Ces réflexions révèlent les imbrications fortes des deux notions : le DD peut être vu à la fois comme une innovation en tant que telle, comme le résultat d'une série d'innovations, ou comme une source d'innovation. Ici, la posture consiste alors à se placer au niveau des entreprises pour caractériser le DD comme nouveau contexte, et de saisir dans quelle mesure il peut favoriser l'innovation.

## ■ Le DD comme nouveau contexte

Nous l'avons vu, le développement durable consiste en «*un développement économique permettant de satisfaire les besoins de la présente génération sans compromettre la capacité des gé-*

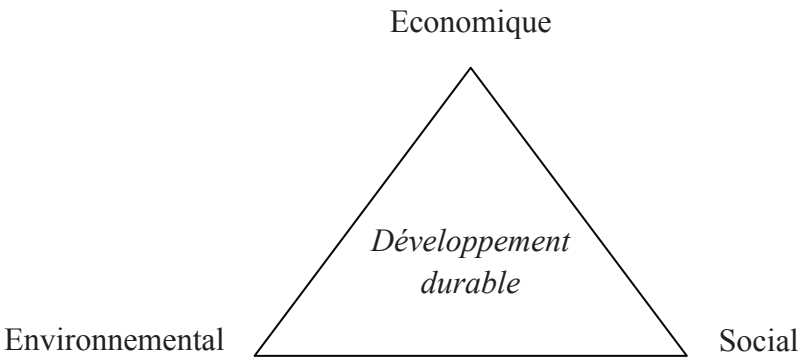
<sup>1</sup> D'après Michaels et al. (2001), ce sont quelques consultants de McKinsey qui ont lancé ce concept à la fin des années 1990.

<sup>2</sup> «A World in Trust, Leadership and Corporate Responsibility», Echo Research and International Business Leaders Forum, 2010.

*générations futures à satisfaire les leurs*». Plus précisément, il vise à harmoniser la croissance selon les trois axes qui constituent le ciment de la société : l'économie (notamment organiser les échanges entre pays et développer les zones les moins favorisées), le social

(notamment garantir l'accès aux soins, à l'éducation, et défendre les conditions de travail) et l'environnemental (lutter contre la pollution, l'épuisement des ressources naturelles, ou encore protéger la biodiversité).

Figure 1 : Les trois piliers du DD.



A l'échelle de l'entreprise, les impératifs du développement durable engagent sa responsabilité sociale (RSE). La RSE peut se définir comme *«l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et écologiques à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes»* (Commission des Communautés européennes, 2001).

Dans ce nouveau contexte, la notion de partie prenante est centrale : les entreprises doivent être attentives aux attentes des acteurs qui sont «parties prenantes» à son développement. A ce titre, la question de la responsabilité sociale

de l'entreprise est associée de manière étroite à la théorie des parties prenantes en sciences de gestion. Celle-ci est en effet la seule à offrir un cadre conceptuel permettant de penser l'intégration du développement durable dans les entreprises (Reynaud & Dontenwill, 2006). La théorie des parties prenantes appréhende l'entreprise comme une constellation d'intérêts convergents ou divergents (voire contradictoires) (Donaldson & Preston, 1995; Martinet & Reynaud, 2001). Cette approche implique donc la prise en considération des attentes d'une pluralité d'acteurs (*stakeholders*) dans les décisions de l'entreprise, et non des seuls actionnaires (*shareholders*),

comme le prône le modèle traditionnel de la firme.

## La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes (désormais TPP) trouve sa source dans deux «affaires» ayant eu lieu aux Etats-Unis, venant témoigner de l'importance des répercussions sociales de l'activité des entreprises (Lépineux, 2003). C'est d'abord dans un contexte marqué par des tensions raciales et un chômage massif dans la région de Cleveland que des groupes communautaires s'invitent en 1967 à l'assemblée générale des actionnaires d'Eastman-Kodak. Puis, en 1970, des groupes consuméristes investissent l'assemblée générale des actionnaires de General Motors suite aux défauts de sécurité que présentent certains véhicules.

Depuis, un volumineux corpus s'est constitué. En 1995, Donaldson et Pres-

ton recensaient déjà une douzaine d'ouvrages et plus d'une centaine d'articles consacrés à la TPP. L'hétérogénéité des productions nécessite, selon les auteurs, de proposer une définition du concept de partie prenante (désormais PP) et d'établir une taxonomie des différents courants de la théorie.

De nombreuses définitions de la notion de PP existent, au sein d'un continuum allant de l'acceptation la plus large jusqu'à la plus restreinte (Martinet, 1984). La définition qui semble être la plus communément admise est celle donnée par Freeman (1984), selon laquelle une PP est «un individu, ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels». Il peut dès lors s'agir des actionnaires, fournisseurs, clients, employés, investisseurs financiers, de la communauté, etc. Donaldson et Preston (1995) recensent trois courants différents au sein de la TPP (voir *Tableau ci-dessous*).

Tableau 1 : Les courants de la TPP.

	<b>théorie normative</b>	<b>théorie descriptive</b>	<b>théorie instrumentale</b>
<b>Description</b>	Spécification des obligations morales de l'organisation. Les PP doivent être traitées comme des fins et leurs intérêts ont une valeur en eux-mêmes	Description ou explication des caractéristiques des actions d'une organisation	Courant insufflée par Jones (1995) : la gestion des PP par le dirigeant peut mener à une meilleure performance de l'entreprise

Dans le cas du nouveau contexte caractérisé par la prégnance du DD, chaque courant trouve son utilité :

- Le courant normatif s’interroge sur le bien-fondé du DD : s’agit-il d’un modèle désirable vers lequel toutes les actions doivent se tourner ? Les travaux qui font l’hypothèse d’une réponse affirmative visent à mettre l’innovation au service du DD. Ainsi Patris et al. (2001) se penchent sur les conditions auxquelles l’innovation technologique peut favoriser le DD;
- Le courant descriptif explique pourquoi les entreprises choisissent des stratégies d’innovation en lien avec le DD. Elles peuvent notamment mener ces dernières pour des raisons d’isomorphisme institutionnel, indépendamment de leur efficacité intrinsèque (Rubinstein, 2006);
- Le courant instrumental montre en quoi il est rentable pour les entreprises de se conformer aux attentes des parties prenantes qui exigent davantage de DD. Par exemple, Weaver et al. (1999) établissent une relation entre la pression des PP et la formulation des stratégies.

Ces différents courants nourrissent la réflexion sur le DD. Ainsi, le courant

descriptif permet de comprendre l’engouement des firmes pour les certifications, notamment ISO. Draetta (2006) souligne que la diffusion des certifications environnementales et d’assurance qualité adossées respectivement aux normes ISO 14001 et ISO 9000 renvoie à un cas d’isomorphisme coercitif<sup>3</sup>. La norme ISO 26000, «*Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*», publiée en novembre 2010, n’échappe pas à cette logique. Des incertitudes planent en effet sur une régulation normative de la RSE (Cadet, 2010). En définissant les lignes directrices permettant d’établir que les organisations suivent une démarche RSE (contribuer au développement durable, prendre en compte les attentes des parties prenantes, respecter les lois en vigueur et les normes internationales), l’ISO incite d’une certaine manière ces mêmes organisations à se conformer à la norme ISO 26000 pour se construire une légitimité au sein de leur champ organisationnel. A ce titre, notons que la norme décrit deux pratiques fondamentales de responsabilité sociétale : l’identification des impacts des décisions et activités de l’organisation, et l’identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

Le courant instrumental a engendré plusieurs modèles d’identification des PP (notamment ceux de Savage & al., 1991; Clarkson, 1995; Carroll, 1989; Mitchell & al., 1997). Destiné à aider le dirigeant dans l’établissement de

<sup>3</sup> DiMaggio et Powell parlent d’isomorphisme coercitif lorsque les organisations sont poussées ou stimulées à se ressembler par des acteurs externes au champ organisationnel.

ses priorités, le repérage des PP qui méritent le plus d'attention permet d'atteindre la meilleure performance possible. L'optique instrumentale met ainsi l'accent sur l'importance de la problématique d'identification des PP.

### L'identification des PP au cœur du DD

Le modèle d'identification des PP de Mitchell et al. (1997) est considéré comme une référence par une majorité de chercheurs<sup>4</sup> appartenant ou non au courant de la TPP. En effet, les auteurs reviennent sur les modèles antérieurs, portant chacun sur un aspect particulier de l'identification des PP, et offrent un modèle de synthèse.

Plus précisément, ils partent du principe qu'une PP est d'autant plus prioritaire qu'elle présente un nombre élevé de caractéristiques au vu de trois critères : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, la légitimité dans les relations avec l'entreprise, et le caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.

Si leur modèle constitue aujourd'hui une référence, c'est aussi parce qu'il intègre ces trois caractéristiques, appelées attributs, et qu'il permet d'analyser les interactions entre ces attributs. Dans leur article, les auteurs fournissent les définitions des attributs (voir *Tableau 2*).

Tableau 2 : Définition des critères d'identification des parties prenantes.

Pouvoir	Légitimité	Caractère urgent des droits
Dahl (1957) : «une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut obtenir d'un autre B, de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait sinon»	Suchman (1995) : «une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions»	Le caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise revêt deux aspects : la sensibilité de la PP au délai (Eyestone, 1978), et le caractère critique de ces droits pour la PP (Hill et Jones, 1992)

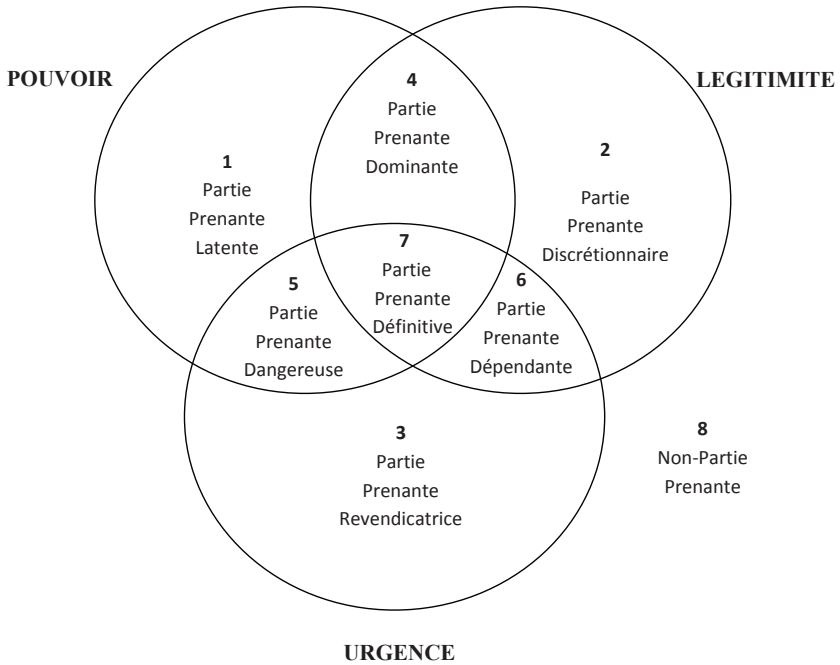
Source : d'après Mitchell et al. (1997).

Une PP pourra être dotée de zéro, un, deux ou trois attributs. En recensant toutes les combinaisons possibles, les auteurs aboutissent à une typologie

comportant sept types de PP (un huitième étant constitué des non-parties prenantes), comme le montre la *Figure 2*.

<sup>4</sup> Ainsi Caby et Hirigoyen (2005) soulignent que ce modèle constitue une référence.

Figure 2 : Typologie des parties prenantes d'après Mitchell et al. (1997).



Cette typologie permet d'orienter les priorités du dirigeant vers les PP possédant le plus grand nombre d'attributs (les PP définitives), ou présentant une combinaison d'attributs nécessitant une attention particulière (les PP dominantes, dangereuses et dépendantes). En cela, elle fournit une aide précieuse au dirigeant.

Dans le nouveau contexte, il y a lieu de recenser les attentes des différentes PP vis-à-vis du DD, et de dégager celles qui constituent des attentes « définitives ». Une étude de l'ORSE indique les principales évolutions quant aux attentes (voir tableau ci-dessous). Ce tableau fournit des indications générales, devant être adaptées à chaque cas (une même PP peut revêtir des attributs différents selon l'entreprise concernée).

Tableau 3 : Les attentes en termes de DD<sup>5</sup>.

	Attentes		
	Economiques	Environnementales	Sociales
<b>Clients</b>	Garantie, qualité, juste prix	Consommation de ressources, respect de l'environnement et information	Ethique, commerce équitable, respect du droit social
<b>Salariés</b>	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement, employabilité
<b>Sous-traitants</b>	Rémunération équitable, informations sur le développement et la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences sur les produits et les processus	Formalisation des exigences en matière de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
<b>Fournisseurs</b>	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
<b>Investisseurs</b>	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipations sur les besoins de reclassement pour en limiter les coûts
<b>Distributeurs</b>	Maîtrise des charges, concurrence	Réduction des déchets d'emballage, des transports	Développement de produits éthiques
<b>Actionnaires</b>	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques, anticipation et transparence	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
<b>Etat</b>	Contribution à la richesse nationale	Respect des réglementations	Respect de la réglementation en matière de droit du travail
<b>Collectivités territoriales</b>	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence, réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale, acteur du bassin d'emploi
<b>Concurrents</b>	Benchmarks	Respects des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
<b>Assureurs</b>	Charges de réparation	Maîtrise des risques	Accidents du travail, y compris des sous-traitants

<sup>5</sup> D'après Développement Durable et Entreprises : un Défi pour les Managers, Etude ORSE - Afnor.

En modifiant en profondeur les attentes des parties prenantes des entreprises, le DD redéfinit également leur environnement. A son tour, dans l'enchaînement des phases d'un cycle vertueux, le DD est une source d'innovations.

## ■ Le DD comme base de l'innovation

---

Les entreprises voient dans le DD un nouvel élément central de leur diagnostic stratégique. Ce dernier est source de contraintes et d'opportunités. Dès lors la définition des stratégies et leur traduction au plan organisationnel intègrent le DD pour en faire une source de l'avantage concurrentiel. On se situe alors dans le courant instrumental de la TPP.

Ce n'est pas à proprement parler pour des raisons éthiques que ce courant intègre les problématiques du DD. Disons qu'il n'existe en tout cas pas dans cette approche de contradiction entre une sensibilité environnementale et une démarche orientée vers le profit : «*Good ethics is good business*» (Blanchard & Peale, 1988). En réalité, la satisfaction des intérêts légitimes des PP est uniquement recherchée dans la mesure où elle permet de réaliser les objectifs de performance de l'entreprise (Clarkson, 1995; Hill & Jones, 1992). A cet égard, la connaissance des attentes des parties prenante en matière

de DD constitue pour le dirigeant une information stratégique parmi d'autres, lui permettant d'orienter ses décisions, toujours dans l'optique *in fine* de remplir ses obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires.

Alors que le DD est souvent vécu par les entreprises comme une contrainte, cette approche suggère que la prise en compte de préoccupations liées au DD peut susciter de nouvelles opportunités pour l'entreprise, aussi bien sur le plan stratégique qu'organisationnel.

## DD et innovations stratégiques

---

L'apport du DD sur les innovations stratégiques peut être abordé en termes de stratégie *corporate* (au niveau de l'ensemble des activités) et de stratégie *business* (pour chacune de ces activités).

En matière de stratégie *corporate*, le DD donne lieu à des mouvements de diversification et d'intégration verticale. Ainsi, l'assimilation des attentes des parties prenantes en matière de développement durable donne naissance à nouvelles activités, entraînant des créations d'entreprises, ainsi que des manœuvres de diversification dans les grands groupes. C'est dans cette logique que sont apparues les activités «vertes» telles que les nouveaux matériaux, l'éco-construction, ou les

énergies renouvelables. De même, anticipant l'épuisement des énergies fossiles, les grands groupes pétroliers ont réorienté leur portefeuille d'activité vers des énergies alternatives. Ainsi, Total développe ses activités dans les énergies renouvelables, notamment à travers sa présence dans la filière solaire photovoltaïque, ou dans le solaire à concentration. Comme le montre cet exemple, le développement de nouvelles activités s'accompagne généralement d'innovations technologiques.

En matière de stratégie *business*, l'intégration de problématiques sociétales peut être à la base d'un vecteur de différenciation original, conférant à l'entreprise un avantage concurrentiel. On peut distinguer deux situations principales mettant en jeu ce type de différenciation :

- L'entreprise déploie des efforts de communication sur ses avancées en matière de DD, afin d'améliorer son image de marque auprès des clients. Dans la réalité, ces campagnes sont rarement accompagnées d'actions véritables. De sorte que cette pratique déviante a été baptisée outre-Atlantique *Greenwashing*, que l'on peut traduire par éco-blanchiment en français. Sur ce thème, on peut citer les exemples caricaturaux de McDonald's «qui lutte contre le réchauffement climatique», ou encore de Saab qui produit des voitures «vertes».

- L'offre de l'entreprise évolue vers des segments de clientèle sensibles au DD : un sondage publié en janvier 2011 par l'Ifop pour CIWF (*Compassion in world farming*) montre par exemple que le mode d'élevage constitue un critère d'achat déterminant sur le marché des poulets de chair : 70% des Français sont prêts à payer plus cher s'ils sont assurés que le poulet est élevé en plein air. En effet, l'achat est motivé en premier lieu par la qualité de la chair, et en second lieu par le bien-être du poulet. Cet exemple montre bien, qu'au-delà de la valorisation purement commerciale d'un segment marketing, la satisfaction de cibles de clientèle sensibles au DD peut s'accompagner dans la réalité d'une nouvelle conception du métier.

## DD et innovations organisationnelles

---

D'un point de vue organisationnel, la prise en compte du DD dans l'entreprise peut être source d'innovation : *supplychain* et motivation des salariés sont à cet égard particulièrement visés.

La première fonction en direction de laquelle les entreprises ont orienté leurs efforts en matière de DD a naturellement été la *supplychain*. En effet, l'entreprise peut s'attirer les foudres de la société civile et écorner son image, si l'un des

maillons de la chaîne d'approvisionnement est défaillant d'un point de vue sociétal. Compte tenu de ce risque, il est nécessaire d'être attentif aux pratiques sociales et environnementales qui sont mises en œuvre tout au long de la filière d'approvisionnement. Des entreprises comme L'Oréal ont parfaitement intégré cette problématique en ayant recours à des audits réguliers auprès de leurs sous-traitants. D'autant que cette démarche n'est pas incompatible avec des économies qui peuvent être obtenues à travers des innovations opérationnelles permettant d'utiliser moins d'énergie, d'eau et de matières premières, à la fois en interne et chez les fournisseurs (Nidomulu, Prahalad & Rangaswami, 2009). Par exemple, avec une flotte de 700 avions et de 44.000 véhicules, FedEx consomme 15 millions de litres de carburant par jour. L'entreprise a mis en place le programme «*Fuel sense*» afin d'améliorer son efficacité énergétique à travers le remplacement progressif de la flotte d'avions, le développement de logiciels destinés à optimiser la navigation, ou encore l'utilisation de camions hybrides.

L'adoption de pratiques de DD et de RSE au sein de l'entreprise est également de nature à motiver les salariés et à accroître leur engagement, en favorisant leur identification à l'entreprise et leur adhésion au projet stratégique.

Les individus se définissent en partie à partir de leur appartenance à divers

groupes; ils peuvent se classer dans des groupes sociaux comme une génération, une communauté religieuse, ou une entreprise. Les salariés ne vont pas d'emblée s'identifier à l'entreprise. Il faut pour cela que l'image de l'entreprise contribue à améliorer leur estime de soi (Tajfel & Turner, 1985; Dutton & Dukerich, 1991). Dans cette optique, les entreprises qui réussissent à capitaliser une image positive à l'aide d'actions orientées vers le DD, créent un lien étroit d'identification entre le salarié et son entreprise. Ainsi, au sein de la société britannique Innocent, qui produit des boissons 100% naturelles avec des fruits issus de l'agriculture durable, l'attachement des salariés est tel que certains se font tatouer la marque.

Le projet stratégique de l'entreprise est d'abord porté par la vision stratégique insufflée par le dirigeant (Hamel & Prahalad, 1989). C'est ainsi que Kalikaet & al. (2006) définissent la vision stratégique comme «*un outil de mobilisation et de communication interne et externe*». Mais pour être efficace, cette vision doit également se déployer à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise. En contrôle de gestion, l'exemple du Château Larose Trintaudon, exploitation viticole du vignoble bordelais, montre comment le *balancedscorecard* de Kaplan et Norton (2004) peut être adapté pour intégrer des objectifs de DD dans un modèle de carte stratégique (Trebucq, 2010). En matière de méthodes de GRH et de management,

les bénéfiques liés à l'intégration du DD dans l'entreprise sont multiples : aide au recrutement et à la fidélisation, réduction de l'absentéisme, plus grande loyauté, meilleur engagement, ces divers éléments étant censés aboutir à une meilleure efficacité. Notamment, les salariés peuvent être davantage incités à approfondir leurs compétences et à se former.

## ■ Conclusion

Nous avons vu que le DD constitue une donnée nouvelle du contexte macro-environnemental, susceptible de modifier les industries et les systèmes concurrentiels dans lesquels les entreprises évoluent. En retour, ce sont autant d'opportunités que les entreprises peuvent saisir pour modeler leurs stratégies. Dans le cadre d'une telle approche, innovation et DD constituent des moteurs de développement qui peuvent s'enchaîner et s'alimenter de manière vertueuse. L'étape suivante, dans cette logique, serait de considérer les pratiques visant à stimuler l'innovation des collaborateurs, afin d'intégrer les principes du développement durable. Citant un rapport<sup>5</sup> sur les pratiques de RSE, *«le levier innovation est un des plus intéressants pour convaincre les équipes de la nécessité de faire du développement durable. Il permet d'imaginer les métiers ou les solutions de demain et prépare l'entreprise à*

*faire évoluer ces pratiques. C'est un des plus positifs. On peut espérer que l'étape suivante consiste à généraliser les meilleures idées.»* Un certain nombre d'entreprises lancent ainsi des programmes proposant à ses salariés d'imaginer des solutions pour mettre en œuvre les principes de DD dans leurs métiers (Sanofi a lancé les «Trophées climatiques», Alcatel les «Champions du développement durable», EDF les Trophées du développement durable).

Naturellement, des écueils peuvent surgir, et toute initiative devra composer avec celles-ci. Le DD a ses limites (ainsi Comte-Sponville estime que la puissance de l'économie risque d'écraser la faiblesse de la morale) et ses effets pervers (effet rebond, apparition de havres de pollution). Toutefois, il semble qu'une posture raisonnable soit de considérer que des innovations soient encore nécessaires pour améliorer les mécanismes du DD. C'est à ce niveau que les réflexions du courant normatif apportent des réponses. Une opposition radicale à ce mouvement de fond paraît en effet peu probable. A l'image du philosophe, il serait préférable de se demander *«Comment éviter la catastrophe ?»*. Sa réponse est éclairante : *«En revenant en arrière ? Surtout pas ! En adorant la nature ? Non plus. Mais en défendant la civilisation, y compris contre elle-même [...] Le développement sera durable, ou il ne sera plus.»*

<sup>5</sup> Rapport Novethic(2009),*«Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports développement durable du CAC 40 ?»*

## ■ Bibliographie

- BLANCHARD, K., PEALE, N.V., 1988, *Ethique et management. Réussir en restant intègre*, Les Editions d'Organisation.
- CABY, J., HIRIGOYEN, G., 2005, *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Economica.
- CADET, 2010, «La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux», *Revue Internationale de Droit Economique*, n° 4, pp. 401-439.
- CARROLL, A.B., 1989, *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*, South-Western.
- CLARKSON, M.E., 1995, «A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 92-117.
- COMTE-SPONVILLE, A., 2006, «Développement durable ou décroissance ? Comment éviter la catastrophe ?», *Forum des Entrepreneurs*, Glion.
- DAHL, R.A., 1957, «The Concept of Power», *Behavioral Science*, Vol. 2, pp. 201-215.
- DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W., 1983, «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- DONALDSON, T., PRESTON, L.E., 1995, «The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications», *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, pp. 65-91.
- DRAETTA, L., 2006, «On n'est pas des repris de justice ! Pour une sociologie de l'environnementalisme industriel», in J.-J. Rosé, *Responsabilité sociale des entreprises; Pour un nouveau contrat social*, De Boeck, pp. 335-361.
- DUTTON, J.E., DUKERICH, J.M., 1991, "Keeping an eye on the mirror: Image and Identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, vol 34, n°3, september, 517-554.
- EYESTON, R., 1978, *From Social Issue to Public Policy*, Wiley.
- FERNANDEZ, I., 2009, «Reverse Logistics», in D.J. Newlands and M.J. Hooper, *The Global Business Handbook*, MPG Books, pp. 159-172.
- FREEMAN, R.E., 1984, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., 1989, "strategic intent", *Harvard Business Review*, Vol. 67, N° 3, pp. 63-77.
- HILL, C.W.L., JONES, T.M., 1992, «Stakeholder – Agency Theory», *Journal of Management Studies*, Vol. 29, N° 2, pp. 131-154.
- JONES, T.M., 1995, «Instrumental Stakeholder Theory : A Synthesis of Ethics and Economics», *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 2, pp. 404-437.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., 2004, *Strategy Maps*, Harvard Business School Publishing.
- KALIKA, M., HELFER, J.P., ORSONI, J., 2006, *Management: stratégie et organisation*, Vuibert.
- KOCHAN, T.A., RUBINSTEIN, S.A., 2000, «Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The SaturnPartnership», *Organization Science*, Vol. 11, N° 4, pp. 367-386, July-August.
- LAURIOL, J., 2004, «Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine», *Revue Française de Gestion*, Vol. 152, pp. 137-150.
- LEPINEUX, F., 2003, «Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?», Thèse de Doctorat, C.N.A.M.
- MARTINET, A.C., 1984, *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill.
- MARTINET, A.C., REYNAUD, E., 2001, «Shareholders, stakeholders et stratégie», *Revue Française de Gestion*, n° 136, novembre-décembre.

MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H., AXELROD, B., 2001, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, November.

MITCHELL, R.K., AGLE, B.R., WOOD, D.J., 1997, «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts», *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, pp. 853-886.

PATRIS, C., VALENDUC, G., WARRANT, F., 2001, «L'innovation technologique au service du développement durable», rapport remis le 28 février 2001 aux Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles (SSTC), Belgique.

NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C.K., RANGASWAMI, M.R., "Why sustainability is now the key driver for innovation", *Harvard Business Review*, Sept 2009.

PESQUEUXY, 2002, *Organisations : modèles et représentations*, PUF.

REICHHELD, F., 1996, *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press.

REYNAUD, E., DONTENWILL, E., 2006, «Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable : étude du cas d'une entreprise de transport urbain», *Gestion 2000*, janvier-février, pp. 33-59.

RUBINSTEIN, M., 2006, «Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise; Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 113.

SAVAGE, G.T., NIX, T.H., WHITEHEAD, C.J., BLAIR, J.D., 1991, «Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders», *Academy of Management Executive*, Vol. 5, pp. 61-75.

SCHUMPETER, J., 1911, *Théorie de l'évolution économique; Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Ed. Gallimard, 2004).

SUCHMAN, M.C., 1995, «Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches», *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3, pp. 571-610.

TAJFEL, H., TURNER, J.C., 1985, "The social identity theory of intergroup behavior", in Worchel S. et Austin W.G. (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 2: 7-24, Nelson-Hall.

TREBUCQ, S., 2010, «Le Château Larose Trintaudon, la carte du développement durable», *Revue des Cas en Gestion*, n° 4, pp. 41-52.

WEAVER, G.R., TREVINO, L.K., COCHRAN, P.L., 1999, «In Press Corporate Ethics Programs as Control Systems : Influences of Executive Commitment and Environment Factors», *Academy of Management Journal*, Vol. 24, N° 2.

WU, H.-J., DUNN, S., 1995, «Environmentally Responsible Logistics Systems», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25, N° 2, pp. 20-38.