



**HAL**  
open science

# Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise : analyses discursives comparées à l'aide de la méthode Alceste

Gaël Plumecocq

► **To cite this version:**

Gaël Plumecocq. Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise : analyses discursives comparées à l'aide de la méthode Alceste. Colloques RIOD, Jun 2009, Lille, France. hal-02818266

**HAL Id: hal-02818266**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02818266v1>**

Submitted on 6 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Développement Durable et Responsabilité Sociale de l'Entreprise: analyses discursives comparées à l'aide de la méthode Alceste<sup>1</sup>.**

## **Sustainable Development and Corporate Social Responsibility: discursive compared analysis using Alceste methodology.**

Gaël Plumecocq – EconomiX – Université Paris Ouest – Nanterre – La Défense.

Adresses : 7 rue des Rossignols, 87170 Isle.

[gael.plumecocq@u-paris10.fr](mailto:gael.plumecocq@u-paris10.fr)

**Résumé :** Nous soutenons l'idée que la RSE est une reconfiguration d'un mouvement plus large conceptualisé dans le DD, qui permet aux entreprises de légitimer leurs activités productives, en valorisant leur image de manière différente selon le type de bien produit. Sous couvert d'appropriation d'une nouvelle éthique de la production, c'est en fait une mise à distance des enjeux de DD qui semble se dessiner, à travers le recours à une multiplication de principes de légitimité, qui brouille le partage des responsabilités entre parties prenantes.

**Summary:** In this paper, we put forward the idea that CSR is a reconfiguration of a wider movement conceptualized in SD and applied inside firms. It allows them to legitimate their activities promoting their image in relationship to the type of goods they produce. Seizing a new ethic of production firms deal in fact with putting away issues at stake in SD by using multiple principles of legitimacy. It ensues that the responsibilities of different stakeholders are blurred.

**Mots clés :** Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Développement Durable, légitimité, production, discours.

**Key words :** Corporate Social Responsibility, Sustainable Development, legitimacy, production, speeches.

---

<sup>1</sup> Je tiens à remercier Philippe Abecassis pour son assistance matérielle dans le traitement des données. Toutes mauvaises interprétations ou manipulations paramétriques, relevant évidemment de ma seule responsabilité.

Depuis une trentaine d'années semble émerger une critique du système de régulations fondées sur le marché autorégulateur : d'une part, par l'appel à un mode de développement durable ou soutenable [Harribey, 1998], et d'autre part, par la reconnaissance de la responsabilité des entreprises en matière sociale et environnementale, dans l'éthique des affaires [Gendron, 2000]. Alors que nombres d'acteurs se réclament du DD, les tenants de la RSE sont plus strictement issus du monde de l'entreprise. Pour autant, les liens entre acteurs de DD et de RSE semblent un peu plus ambigus : les uns voudraient voir dans les entreprises, un acteur clé de cette dynamique. Le Groupe de Lisbonne rappelle ainsi que l'entreprise joue un rôle central dans la mise en place des moyens techniques d'un DD dans la mesure où elle « est la seule organisation à avoir su se transformer en un joueur « mondial » [...] et qu'elle possède un réel pouvoir de décision » [cité par Zaccà, 2002, p. 291]. D'autres, en invoquant les évolutions en matière de management des entreprises (d'une logique pyramidale à une logique procédurale) qui contribuent à effacer ses frontières [Stéphany, 2003], réintroduisent l'entreprise dans la dynamique d'ensemble du développement économique, à travers un partage des responsabilités avec toutes ses parties prenantes.

L'hypothèse que nous tenterons de défendre dans ce papier est que, le mouvement de la RSE constitue une tentative d'appropriation de la part des entreprises, d'une dynamique de régulation plus large portée dans les thématiques (notamment environnementales) du DD. Ce calcul stratégique constitue selon nous, d'avantage une tentative de réponse apportée à la « nécessaire quête de légitimité » [Champion et Gendron, 2005] de sa production. Nous commencerons donc par analyser les discours des entreprises sur la question de la RSE, de manière à établir une typologie des acteurs étudiés. Nous poursuivrons en reconnaissant le rôle stratégique de la maîtrise des questions de la RSE pour les entreprises, et notamment dans la maîtrise de son image. Cet enjeu trouve sa traduction dans le mode de légitimité qui transparaît dans la manière dont les entreprises s'approprient la problématique environnementale du DD et rendent compte de leur politique de RSE. Nous montrerons enfin comment la différenciation de la RSE par rapport au DD, en principe mais également dans la manière dont il est mis en œuvre dans les collectivités territoriales de la région Nord – Pas de Calais, permet de maintenir à distance le regard de l'ensemble de la société sur ses affaires. D'un point de vue sémantique, nous utiliserons le terme de « RSE » lorsqu'il renvoie à la mise en application du DD dans l'entreprise, ou lorsqu'il s'agit d'une vision du DD qui tend à s'autonomiser du concept original.

## **Ce que les entreprises disent de la RSE.**

Dans une première analyse, nous avons sélectionné neuf acteurs porteurs de la RSE : cinq entreprises (Norsys, Okaïdi, ManuTech, CapGemini, Bonduelle), trois associations (Entreprises Pour l'Environnement, le Centre Ressource du Développement Durable, Alliances) et un syndicat (CGT)<sup>2</sup>. Nous avons effectué un codage particulier sur le nom de la structure d'appartenance de la personne interrogée. Les résultats obtenus permettent de repérer la spécificité relative des discours par acteurs, et d'établir une classification selon

---

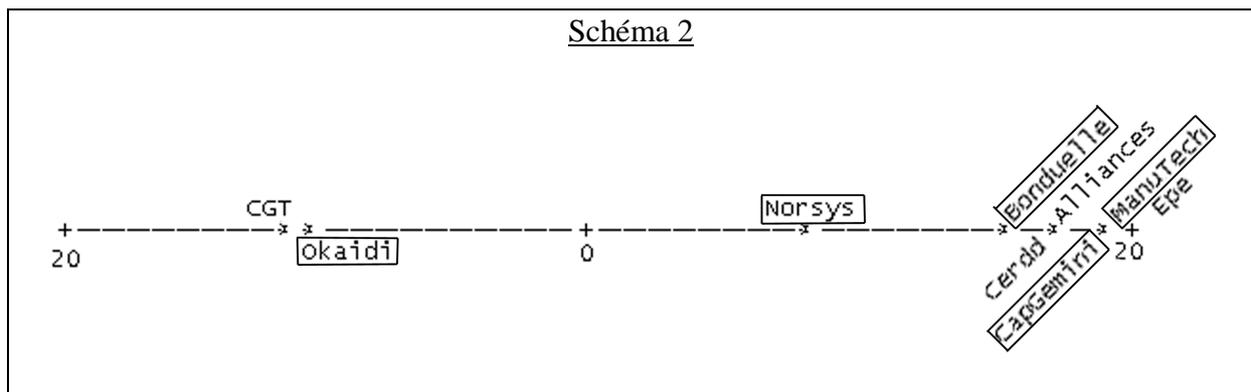
<sup>2</sup> Nous sommes conscient de la faible validité générale du terrain d'étude au regard de la dynamique d'ensemble de la RSE ou du DD. Nous essaierons donc, dans la mesure du possible de comparer les résultats obtenus à la lumière d'exemples plus représentatifs.



un discours catastrophiste de prise de conscience, tourné vers l'action. Notons que le discours de Bonduelle est à la fois spécifique à ces deux classes, en ce qu'elle met en jeu des éléments communs à ces types de discours. La dernière classe (classe 3) reprend exclusivement le discours des organisations syndicales. Le discours présente un acteur tendu entre le consensus et l'affrontement, qui donne à voir une vision plus large des parties prenantes et des interrelations de l'entreprise avec son environnement géographique à la fois proche et lointain. Le vocabulaire utilisé indique une certaine projection vers l'avenir. Une première classification des discours permet donc de mettre en évidence l'existence de types de discours, dans une certaine mesure, propre aux types d'acteurs : un discours associatif, un discours entrepreneurial, et un discours syndical.

### ***Le registre de la globalité.***

Le schéma 2 représente la projection sur l'axe 2 de la « distance » de spécificité entre les discours d'acteurs. Il est surprenant à double titre. D'abord dans la mesure où il représente de fortes disparités relatives entre les différentes entreprises (encadrées), qui se retrouvent étalées le long de l'axe graphique. Ensuite, par la proximité relative des discours de patrons<sup>4</sup> et syndicaux.



Chez Okaïdi, le discours en reste à un niveau de généralité assez vague, à la fois en ce qui concerne l'environnement de l'entreprise (*monde, société, sociétal, communauté, collectivité*), que sur l'organisation globale du système (*capitalisme, libéralisme*), qui lui permet *in fine* de reporter sa responsabilité propre sur celle de l'organisation du système économique. On exporte ainsi sa responsabilité hors de l'entreprise, à travers une critique civique [Boltanski et Thévenot, 1991] de l'organisation capitaliste marchande, reposant sur des termes tout aussi vagues que les précédents (*égalitarisme, humanitarisme*), dans un discours normatif et politique du rôle de l'entreprise. Dans son caractère global, ce recours fait écho à ceux mis en évidence au Québec [Gendron, 2002], à ceci près que dans ce cas, les discours portaient sur les enjeux environnementaux (principalement l'eau et l'air).

Sur la référence à des éléments de globalité, le discours d'Okaïdi entretient une certaine proximité avec celui de la CGT (*multinational, européen, pays, gouvernement, état, nation*),

<sup>4</sup> La personne interrogée chez Okaïdi est en effet le patron de cette entreprise. Encore une fois, insistons sur les limites des généralisations présentées ici : le discours analysé ne saurait être représentatif de celui de l'ensemble des patrons.

en ce qu'ils mettent l'accent sur le lien avec l'environnement global dans lequel s'insère l'entreprise, et qui est donc reconnu comme une dimension importante de la dynamique de DD dans l'entreprise. On notera toutefois que chacun des discours reste spécifique, dans la forme, à chaque type d'acteurs. Okaïdi fait référence à des modalités d'organisation économique capitalistes, tandis que la CGT insiste sur les instances de régulation. Le discours syndical contribue donc à remettre l'entreprise en face de ses responsabilités, comme acteur de pouvoir, face aux institutions régulatrices, qu'elles soient gouvernementales, internationales ou associatives. En cela, il apparaît comme une partie prenante centrale dans la mise en place d'une vraie stratégie de DD.

Pour autant, ces discours ne parviennent pas à mettre en évidence l'établissement de lien formalisé entre ce qu'il se passe dans et hors de l'entreprise. Cela transparait dans la mobilisation d'un discours très autocentré sur l'activité de l'entreprise (*textile, achat, importer, marque, magasin*), sur des éléments de proximité géographique (*Roubaix, Lille*), ou sur la cible de consommation (*famille, enfant, ans, père*). La même déconnexion se retrouve dans le discours de la CGT, à travers le recours fréquent à *l'organisation* ou *l'organisme syndical(e)*, ou *le syndicat* comme sujet d'action. A travers également son rôle (*représentant, représentation*), et son action (*négociateur, rassembler, revendicatif, rapport de force*), dont on pourra noter qu'ils ne sont en rien spécifiques à la RSE. Pas plus d'ailleurs que le discours d'Okaïdi. Par ailleurs, cette fracture entre le local/particulier et le global se retrouve chez Okaïdi dans la manière d'utiliser les marqueurs de la personne. Cela passe par un recours massifs à la première personne (*je, ma, me, mes, moi, mon, nous*), en opposition à ceux de la troisième personne (*eux, ils, son*). Pour la CGT, l'absence de marqueurs de la personne relève de la même logique. On a recours à une dénomination propre au discours syndical où le *moi* est repris dans *l'organisation syndicale*, et le *eux*, dans le *gouvernement*, qu'il soit *national* ou *européen*, dans une vision organisationnelle des acteurs.

### ***La référence à la norme : la mise en cohérence du local et du global.***

Des trois types de discours vus précédemment, chacun entretient une certaine distance relative dans leur relation à la norme. Suivant le schéma 1, on distingue deux cas extrêmes : celui des discours entrepreneuriaux, et celui des discours associatifs et syndicaux. Chez les entreprises, on insiste particulièrement sur les effets dévastateurs des dégradations environnementales, sans toutefois faire référence au rôle des entreprises dans cette dynamique (si ce n'est à travers la production de *déchets*), comme on le verra au point suivant. Le discours est éminemment catastrophiste (*mort, mourir, crever, malheureusement*), et repose sur la *peur* du sacrifice du *progrès* (*repartir, revenir*), mais également des conséquences que font peser les dégradations environnementales sur la survie de la planète. Dans ce sens, la contrainte instituée (*norme*) est vue comme nécessaire. Le discours fait apparaître une volonté d'agir de soi-même, dans le sens d'une soumission bien comprise (*accepter, respecter, préférer*), voire consensuelle (*charte, engagement*). C'est par ce biais que s'établit la mise en relation des enjeux globaux avec les possibilités d'actions localisées de l'entreprise. Dans le cas étudié ici, le vocabulaire catastrophiste associé aux menaces systémiques est contrebalancé par l'emploi de termes porteur d'espoir et associés aux activités d'aide au développement (*aider, changer, vivre*), dans une mise en cohérence avec les activités économiques de l'entreprise (*cahier, crèche, éducation, papier*). Cette recherche de sens se

fait sur un double mode marchand et industriel, car reposant sur une analogie clientéliste dont la cible marchande ou d'aide, est fondamentalement identique (*l'enfant* chez Okaidi). Cette mise en cohérence repose également sur l'idée d'une action plus efficace qui porte sur un sujet qu'on connaît déjà à travers l'activité de l'entreprise (étude de marché, connaissance empirique du terrain, etc.).

Alors que le discours entrepreneurial fait assez peu référence aux dispositifs institués de contrainte, ils constituent un élément central des deux autres types de discours. Du côté associatif, les dispositifs légaux (de type *réglementaires*) sont relativement moins mentionnés que l'éducation de *normes*, plus techniques lorsqu'elle porte sur la qualité de la production, ou plus diffuses lorsqu'elles portent sur des *bonnes pratiques*, dans le sens où elles relèvent de leur compétence. Il s'agit alors d'encadrer le comportement des entreprises, en *définissant* des objectifs considérés comme souhaitables au regard de la RSE (*bonnes pratiques, guides, référentiels*), et également à travers un système d'évaluation (*mesurer, reporting*) sensé sanctionner les mauvais comportements au regard de l'opinion publique [Boltanski et Thévenot, 1991]. Cette sanction s'avère être un important moteur de dynamique de la RSE, dans la mesure où l'activité de l'entreprise doit être reconnue comme socialement légitime pour que ses produits soient achetés [Godard, 1993 ; Capron, 2003 ; Champion et Gendron, 2005]. La question de la maîtrise de la norme, notamment dans les critères d'évaluation ou de notation, est donc une question stratégique que les entreprises se doivent de maîtriser (par la création d'associations d'entreprises ou en participant aux comités de direction d'agences de notations, par exemple). Par ailleurs le rapport marchand qui lie l'entreprise en demande de notation à l'agence qui vend ce service, représente une autre manière d'aborder ce problème, en même temps qu'elle invite à réinterroger l'éthique de la firme [Capron, 2000].

Quant au discours syndical, il est largement tourné vers le caractère légal (*accord cadre, contrat, règle, loi, convention*), en mettant l'accent sur la contrainte légitime gouvernementale, quelle que soit l'échelle d'exercice du pouvoir. A ce niveau, l'accent est mis sur le rôle actif des syndicats dans les *négociations* (*signataire, signature, signé par*), en même temps que sur leur place centrale dans ce processus. Le discours donne en effet à voir, à la différence des deux autres types, un tableau plus large des parties prenantes de l'entreprise (*sous-traitant, salariés, comité, direction, administrateurs*), tandis le discours de l'action pose le syndicat comme médiateur volontaire (*essayer*) porté vers un consensus (*fédératif, négociateur, rassembler*) entre parties aux objectifs parfois contradictoires (*rapport de force, ébat, exigeant, revendicatif*). En ce sens, l'acteur syndical est le seul dans le cas présenté ici, à reconnaître le rôle social structurant de l'entreprise à travers un traitement différencié des parties prenantes (*rapport de force*) [Gendron, 2004]. La mise en cohérence du global au local intervient également dans ce type de discours, au niveau de l'articulation des conceptions (*modèle théorique, réflexion, ligne, orientation*), avec les enjeux pratiques de l'entreprise (*expérience, terrain, besoin, situation, mise en œuvre concrète*). L'organisation syndicale se présente, sous cet angle, comme un acteur privilégié de la RSE. Ses modalités d'action restent cependant dans des schémas de fonctionnement habituels [Stéphany, 2003], que cette dynamique ne permet pas, pour le moment, de renouveler. Notons que ce discours ne fait aucune référence aux thématiques relatives aux enjeux environnementaux, ou plus largement au DD, hormis quelques références temporelles qui indiquent une certaine projection vers l'avenir (*futur, nouvel, devenir*).

## Vers une typologie des enjeux de légitimité de la RSE.

### *Une typologie des entreprises.*

Deux critères permettent donc d'établir une typologie des acteurs : selon qu'ils mentionnent explicitement une référence à l'organisation globale du système, qu'elle soit vue à travers un mode marchand, civique ou à travers les institutions décisionnelles ; et selon la manière dont ils articulent les activités économiques aux enjeux globaux, c'est-à-dire la manière dont ils se positionnent par rapport aux normes de RSE ou de DD. On déduit le tableau suivant des schémas 1 et 2 :

		Position par rapport aux normes de la RSE.		
		Subie/Eloignée.	Les deux	Mise en place/ En prise directe.
Registre de la globalité.	Référence à l'organisation du système global.	Okaidi		CGT
	Référence intermédiaire.	Norsys		
	Pas de référence à l'environnement élargi de l'entreprise.	Bonduelle	EPE	ManuTech, CapGemini, CERDD, Alliances.

Cette mise en ordre typologique permet de faire apparaître un critère fondamental (la norme) et un critère accessoire (la globalité). Finalement, la référence à une régulation du système économique, vue comme une nécessité, s'envisage dans les discours, via la norme qui établit un pont entre ce qui se passe dans et hors de l'entreprise. Elle peut se faire sur le plan de la légalité (discours de la CGT), sur celui d'une acceptation des contraintes venues de l'extérieur (Okaidi, Norsys), ou lorsque l'acteur considéré tente de produire ses propres normes, pour lui, ou pour les entreprises lorsqu'il s'agit du monde associatif. Au sein de cette catégorie, nous devons donc distinguer deux types d'acteurs. D'abord ceux qui édictent ces règles, soit dans une perspective marchande (CapGemini), soit civique (CERDD, Alliances), soit industrielle (EPE) ; et ensuite ceux qui subissent ces normes en ce qu'elles les touche au plus près de leur activité (ManuTech). Dans ce sens, EPE dispose d'un rôle particulier. En tant que groupement de grandes entreprises, cette association dispose du privilège de pouvoir choisir les règles que ses membres appliqueront. Il s'agit de maîtriser les contraintes extérieures, notamment environnementales, qui pèsent sur la production (*risque, conséquence, impact, déchet, coût, difficulté, assurance, sécurité*), mis en lien direct avec la fonction de l'entreprise (*industrie, économie, offre, activité*). Il s'agit donc d'un enjeu industriel hautement stratégique [Aggieri, 2004 ; Gendron, 2002] et reconnu comme tel (*plan d'action, enjeu*), puisqu'il s'agit de rester compétitif malgré la contrainte, en s'adaptant plus rapidement que les autres aux évolutions des règles mises en place [Godard, 1993]. D'autres entreprises

ont un lien marchand avec la RSE (éventuellement via des activités d'aménagement de la nature), comme CapGemini ou ManuTech.

### ***La question de la légitimité.***

On retiendra de cette analyse préliminaire que les discours recueillis valorisent les stratégies de DD dans l'entreprise. Non seulement parce qu'elles mettent en évidence l'existence de coûts, notamment liés à l'utilisation *d'énergies*. Mais aussi parce qu'elles créent de nouveaux marchés de valorisation de ce qui auparavant été considéré comme des *déchets*. Et surtout elles permettent de redonner un alibi moral à la recherche du profit. C'est dans cette reconfiguration des aspects de légitimité du produit et des activités productives que réside, à notre sens, la vraie nouveauté de cette dynamique. A ce niveau, les enjeux de traitement de l'environnement, notamment en terme d'impacts ou de dégradations sont particulièrement mobilisés [Gendon, 2002], et les questions de DD ou de RSE se résument souvent à une articulation des exigences de rentabilité avec les contraintes environnementales [Gabriel et Gabriel, 2004]. La grille de lecture développée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot [1991] repose en effet, sur un recours à une diversité de formes de justifications invoquées par les acteurs lors de débats ou de conflits. Ces justifications sont recevables lorsqu'elles sont mobilisées avec justesse au regard des objets qui constitue le cadre de référence du conflit, et surtout lorsqu'elles font référence à un principe supérieur commun. Ceux-ci tirent leur légitimité de grands ouvrages de philosophies politiques, et établit une partition en six mondes communs (ou Cités, ou conventions), dans lesquels il est possible de qualifier les dimensions d'acceptabilité sociales des produits, mais également les modalités de traitement de la nature au sens large [Godard, 1990] :

– le monde marchand se dessine à travers l'œuvre d'Adam Smith et repose sur le principe supérieur du prix comme fondement de la légitimité. En tant que valeur, le prix représente le signe d'une acceptabilité sociale formulée dans une demande marchande. La nature légitime dans le monde marchand est traitée comme un produit à vendre. C'est une nature qui fait donc l'objet d'une transaction marchande, qui dispose d'un droit d'entrée, et à laquelle on attache une valeur qui se révèle dans une disposition à payer.

– le monde industriel est rattaché à l'œuvre de Saint-Simon. Le principe qui confère sa légitimité à ce monde est celui de l'efficacité, et la nature légitime ici est celle qui est mise en valeur via une exploitation productive et efficace. Le produit, en tant que résultant d'un processus combinatoire de facteurs coûteux est donc jugé comme légitime au regard de la faiblesse de son coût de production. Plus il est faible, plus les méthodes de productions sont jugées comme efficaces et donc légitimes de ce point de vue, ce qui se répercute au niveau du prix de vente<sup>5</sup>.

– le monde domestique est fondé en légitimé dans l'œuvre de Bossuet, dont le principe supérieur est l'honnêteté en tant que connaissance de soi, et reconnaissance de sa place dans une organisation sociale mettant en jeu le registre de la familiarité (intimité, proximité,

---

<sup>5</sup> Dans cette optique, la problématique du commerce équitable peut être analysée comme une tension entre deux modes de légitimité : un mode marchand et un mode industriel. Cette fracture se révèle dans l'écart d'évaluation en rapport avec ces deux principes : la valeur marchande du produit, et son coût de production.

localité, etc.). La nature domestique est donc celle avec laquelle on a une relation d'intimité (l'animal domestique, le jardinet...) ou de proximité. Le produit peut également être jugé par le consommateur à l'aune de ce critère, et reconnu comme légitime dans sa dimension domestique d'authenticité et de proximité (comme produit du terroir, par exemple).

– le monde civique tire sa légitimité de l'œuvre de Rousseau, à travers le principe supérieur de l'égalité, ou de la capacité individuelle à se dévouer pour le bien commun. La nature légitime est celle qui, par opposition au monde marchand, est gratuite et ne repose sur aucune discrimination. Les biens et services civiques sont ceux qui servent le bien commun, qui rendent un service collectif et dont l'archétype est le service public.

– le monde inspiré vient de l'œuvre de Saint Augustin, et se fonde sur le principe supérieur de la grâce. La nature inspirée est donc celle qui invite à la méditation (quelle que soit sa forme), notamment en mettant en jeu des éléments propres au registre de l'esthétique ou de la spiritualité. Dans sa dimension entrepreneuriale, les éléments d'inspiration apparaissent dans les modalités de présentation du produit au public (communication, marketing, publicité, etc.).

– enfin, le monde du renom, ou de l'opinion est mis en évidence à travers l'œuvre de Hobbes. Il repose sur le principe d'honneur, dont la célébrité est vue comme un signe de reconnaissance sociale. La nature légitime est donc ici celle qui est particulièrement apte (par sa position géographique, ses caractéristiques propres, sa faune ou sa flore, etc.) à mobiliser l'opinion publique. De même, le produit légitime dans le monde du renom est celui sur lequel la firme réussit à attirer l'attention du consommateur<sup>6</sup>.

Ces figures de justifications sont évidemment des formes pures, définissant des systèmes de coordination [Godard, 1990] propres (coordination par les prix, par l'efficacité, par la familiarité, etc.). Dans la réalité sociale, les arguments mis en jeux ou les procédures d'objectivation des mondes communs se constituent souvent d'éléments qualifiables dans plusieurs mondes légitimes. Le mode de légitimité peut alors prendre plusieurs formes. En particulier celle du compromis entre deux mondes légitimes. Ce dernier est de fait moins stable et durable que les modalités pures. C'est au regard de cette mixité de principes, que nous tenterons de qualifier les modalités de reconfigurations des enjeux de légitimité induites par la problématique du DD, mais également les risques qu'elles induisent.

### ***La formalisation des enjeux de légitimité.***

Il découle des deux points précédents, trois modèles d'appropriation du phénomène de DD par les entreprises, largement dépendants du type d'activité qu'elles pratiquent, et donc de la nature des biens ou des services produits. Lorsque l'activité est relativement déconnectée des enjeux de DD, les risques environnementaux ou de régulation sont perçus comme éloignés. Le discours alarmiste qui prévaut est alors extérieur à l'entreprise, au regard de grands principes humanistes et solidaires. L'éthique de l'entrepreneur le pousse donc vers des actions de type mécénat, aide au développement, etc. L'environnement ne joue pas de rôle de contrainte en

---

<sup>6</sup> Pour une présentation d'exemples de la manière dont le phénomène de la RSE recombine des éléments d'inspiration et d'opinion pour faire vendre, on pourra se référer à Laville [2002].

prise directe avec les processus de production. Il est donc vu comme une opportunité de développement [Godard, 1993] permettant de réaliser des économies (*d'énergie, recycler, récupérer*) et d'améliorer l'image de l'entreprise. Dans le cas de Norsys et d'Okaïdi, le processus de normalisation et les enjeux de légitimité, portent essentiellement sur les processus de production (égalité entre les hommes et les femmes, interdiction du travail des enfants, etc.). L'efficacité productive et la capacité à produire et vendre à faible coût restent donc des modalités de légitimité largement partagées. Toutefois le recours à un vocabulaire patronal autocentré mettant en jeu des éléments domestiques (proximité, ancrage local) peut faire craindre une dérive néo-paternaliste [Stéphany, 2003] dans un compromis domestique/industriel. De même, l'utilisation d'un champ lexical issu du monde inspiré (*imaginer, créer, métier, collaborateurs, projet*), lorsqu'il est compromis avec des justifications marchandes [Boltanski et Chiapello, 1999], peut induire une récupération capitaliste du phénomène, fatal pour le DD dans l'entreprise<sup>7</sup>. La valorisation de l'image de l'entreprise (monde de l'opinion), est portée par des actions légitimes au regard d'un principe civique de solidarité qui reste déconnecté des enjeux industriels et marchands de l'entreprise (mécénat, aide au développement, etc.).

Lorsque l'activité de l'entreprise est relativement dépendante des enjeux de DD (comme c'est le cas par exemple de l'agro-alimentaire avec l'environnement), mais que le produit fini en reste relativement éloigné (surgelé, conserve), il existe un risque mesuré pour l'entreprise, dans le sens où les processus de production ont des conséquences sur les consommateurs (notamment en terme de santé publique). L'environnement est alors perçu comme un coût, une difficulté à contourner à adapter aux enjeux de responsabilité, et pour ne pas détériorer l'image de l'entreprise. Dans ce cas, les enjeux de légitimité portent sur les processus de production, mais aussi sur la qualité des produits finis dont ils dépendent largement. La recherche d'efficacité se fait donc en tension avec des normes industrielles de respect de l'environnement, ou sur la qualité des produits. Ces normes sont acceptées par l'entreprise dans la mesure où elles répondent à un principe civique de non discrimination concurrentielle, en cohérence avec un principe marchand. On s'évertue par exemple chez Bonduelle à respecter la législation anti-OGM, alors que cette technologie est vue en interne comme un progrès. Dans cette optique, les questions de l'acceptation sociale et de légitimité du produit au regard de l'opinion publique restent déterminantes, comme le rappelle l'exemple de Perrier cité par Godard [1993]<sup>8</sup>. Il existe alors un risque marchand, relativement faible en France selon Laville [2002], de défection consumériste (boycott) qui exercerait une sanction disproportionnée au regard de la probabilité du préjudice social.

Dans le dernier cas, il existe une opportunité marchande liée aux enjeux de RSE ou aux risques environnementaux, dans la mesure où elle constitue l'activité principale de l'entreprise ou de la branche, dans une stratégie de différenciation des services ou des produits [Jolly, 2006]. Dans le cas de ManuTech, la fourniture de revêtements extérieurs durables se

---

<sup>7</sup> Par ailleurs, Gendron [2000] montre que la capacité du capitalisme à récupérer les critiques qui lui sont adressées, trouve son corollaire théorique dans la possibilité de réduire les trois représentations dominantes du phénomène de RSE aux postulats économiques néoclassiques de base.

<sup>8</sup> En 1990, le groupe Perrier avait décidé de retirer la totalité des stocks de bouteilles des circuits de distribution américains alors qu'un élément non naturel était présent dans certains lots seulement. L'ampleur de cette mesure visait à restaurer la confiance du consommateur en ôtant tout doute sur la qualité des produits mis en vente.

différencie d'un simple aménagement de la nature. Chez CapGemini, on diversifie les activités de l'entreprise par le conseil stratégique en DD. Il s'agit alors de mettre en place des investissements parfois coûteux, de manière à mettre en visibilité la différence effective des produits ou des services. Dans le dernier cas, la dynamique de RSE ou la protection de l'environnement est instrumentalisée comme élément de différenciation. En ce sens, l'enjeu de légitimité porte sur le produit (ou le service) final. La production et l'échange restent portés par des modalités propres au monde marchand dont les principes sont contradictoires à ceux de la RSE, dans la mesure où ils ne relèvent en rien d'une « nouvelle éthique » de l'entreprise [Gendron, 2000]. Il existe donc deux dérives possibles : l'une marchande puisque le DD est subordonnée au critère d'utilité ; et une dérive techniciste (industrielle), puisque la logique concurrentielle conduit les entreprises à s'appuyer sur des moyens de diagnostic (propres au monde industriel) toujours plus poussés qui éloignent toujours plus les objectifs fixés, et risquent de faire chuter la demande en conseil de stratégie de DD [Stéphany, 2003].

	<b>Norsys, Okaïdi</b>	<b>Bonduelle</b>	<b>CapGemini, ManuTech</b>
<b>Rapport à l'environnement (ou à la RSE)/ Risque</b>	<p>Activité éloignée des problématiques environnementales</p> <p>Le discours du risque n'est pas mobilisé.</p> <p>Catastrophisme extérieur à l'entreprise</p>	<p>Activités en lien avec les enjeux environnementaux.</p> <p>Il existe un risque pour l'entreprise, lié à des enjeux de santé publique et qui mettent en jeu les processus de production.</p>	<p>Activités directement liées à l'environnement ou à la RSE.</p> <p>Il existe une opportunité marchande en rapport avec les risques environnementaux.</p>
<b>Modalité de perception de l'environnement</b>	<p>La contrainte (ou la norme) environnementale est vue comme une opportunité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation des économies.</li> <li>- Amélioration de l'image.</li> </ul>	<p>L'environnement est vu comme un coût, une difficulté.</p>	<p>L'environnement est vu comme un coût et une opportunité de développer un nouveau marché ou une nouvelle branche d'activité.</p>
<b>Niveaux d'enjeux de légitimité</b>	<p>Uniquement sur les processus de production</p>	<p>Sur les processus, mais également sur la qualité des produits finis.</p>	<p>Sur les produits finis ou les services.</p>
<b>Monde légitime en tension avec l'opinion publique et le marché</b>	<p>Tension entre les mondes industriels et inspirés, et entre les mondes industriels et domestiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de dérive néo-paternaliste.</li> <li>- Risque de dérive néo-libérale.</li> </ul>	<p>Tension avec les mondes civiques et industriels.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de dérive consumériste sur l'efficacité de l'entreprise.</li> </ul>	<p>Tension avec le monde marchand et industriel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de dérive marchande.</li> <li>- Risque de dérive techniciste.</li> </ul>

## **La mise à distance du DD.**

Le tableau récapitulatif fait apparaître un espace relativement peu stabilisé de légitimités. La proximité des activités de l'entreprise avec les enjeux de DD et notamment environnementaux apparaissent comme un facteur majeur de cette disparité. Celle-ci contribue à mettre à distance le DD. Nous tenterons donc ici, en nous appuyant sur une analyse des discours de RSE portant sur un panel plus large d'acteurs, de confronter les discours de RSE aux principes de DD.

### ***Les principes du DD.***

Nous avons rappelé en introduction l'ambiguïté du lien entre DD et RSE. Historiquement pourtant, ces deux mouvements connaissent une genèse différente bien que convergente. Selon Stéphanie [2003], le phénomène de la RSE commence à prendre de l'ampleur entre 1987 et 1992, par la rencontre, d'une part d'un mouvement poussé par les fonds de pension et le recours de plus en plus important à l'épargne salariale, motivé par une nouvelle éthique financière appelée « l'investissement socialement responsable » ; et d'autre part d'une montée en puissance des revendications de type écologistes, notamment portées sur le devant de la scène médiatique par certains scandales d'ampleur internationale (Exxon Valdez, Tchernobyl, etc.). Après 1992, ce mouvement de refonte de l'éthique entrepreneuriale se solidifie dans les principes onusiens du DD, notamment à travers le rôle que voudrait leur faire jouer les instances internationales (ONU, OCDE), mais également en France, les pouvoirs publics locaux. Au milieu des années 1990, l'application des principes du DD semble s'imposer aux entreprises françaises comme une dimension incontournable de leur gestion, pour finalement se cristalliser juridiquement dans la loi sur les nouvelles régulations économiques de 2001.

Après avoir étudié les textes de référence internationaux du DD, Zaccai [2002] met en évidence cinq principes unificateurs de ce que représente un DD. Nous tenterons de montrer ici que chacun d'entre eux est repris et adapté aux enjeux de l'entreprise, qui en modifie le sens dans une mise en application stratégique. Ce faisant, elle se replie sur elle-même en même temps qu'elle maintient à distance le regard de la société sur ses affaires internes :

- « La promotion et la protection de l'environnement ». Si l'on s'en tient aux discours analysés en première partie, il semble effectivement que la protection de l'environnement soit prise en compte dans les stratégies d'entreprises. Nous avons cependant déjà fait remarquer que l'environnement n'était vu que comme un moyen de réaliser des économies de coût ou en permettant une valorisation marchande. En cela, il n'échappe pas à la vision capitaliste propre aux modes de légitimité marchands ou industriels de rationalisation de la production.

- « Une vision mondiale ». La référence aux enjeux mondiaux se fait sur un mode très vague de critiques du capitalisme et du libéralisme. Plus précisément, les mentions à un ailleurs (*là-bas*) font également référence aux activités productives<sup>9</sup> délocalisées ou à des marchés potentiels qu'on tente de développer via l'aide au développement ou des activités de mécénat (cf. Okaidi).

---

<sup>9</sup> Norsys dispose par exemple d'un centre d'appel au Maroc.

- « Le souci de l'équilibre entre le présent et le futur ». Les marqueurs temporels sont relativement absents des discours, sauf dans la classe représentative des discours d'entreprises (Okaïdi et Norsys), où le terme *aujourd'hui* apparaît comme significatif<sup>10</sup>. Lorsqu'on compare les discours de RSE au corpus des entretiens des collectivités territoriales réalisés en Nord – Pas de Calais, une classe sémantique propre à l'entreprise fait apparaître le marqueur temps *au moment*<sup>11</sup>. Les références temporelles mobilisées par les entreprises semblent se focaliser sur les problèmes qu'elles rencontrent dans le présent, mettant éventuellement en œuvre une démarche pragmatique de court terme, dont Keynes a montré les mécanismes en terme de réalisation d'un profit d'opportunité, à l'œuvre dans la rationalité économique.

- « La recherche de l'intégration entre les différentes composantes du développement ». La dimension de solidarité, d'aide au développement ou de protection de l'environnement mise en jeu dans les stratégies de RSE, participe également de cette logique de repli sur les mécanismes de légitimité propre au capitalisme. Il s'agit aussi de préserver les capacités productives des facteurs, comme le souligne l'exemple de Lafarge en Afrique de l'Ouest, confronté à l'épidémie de sida [Aggieri, 2004].

- « L'affirmation de la nouveauté du projet de DD ». Ce principe, transversal aux précédents, permet de résumer ce que nous avons tenté de montrer : la mise en place de stratégies de DD ou de RSE dans les entreprises se veut une innovation managériale. L'examen des quatre principes de DD précédents, nous autorise à jeter un doute sur ce postulat de nouveauté, du point de vue des techniques de production, du point de vue de l'organisation marchande, du point de vue de la rationalité des acteurs, et du point de vue de l'objectif entrepreneurial, qui reste avant tout celui de la survie de l'entreprise, et qui passe nécessairement par la réalisation d'un profit.

### ***L'organisation des collectivités territoriales en matière de DD.***

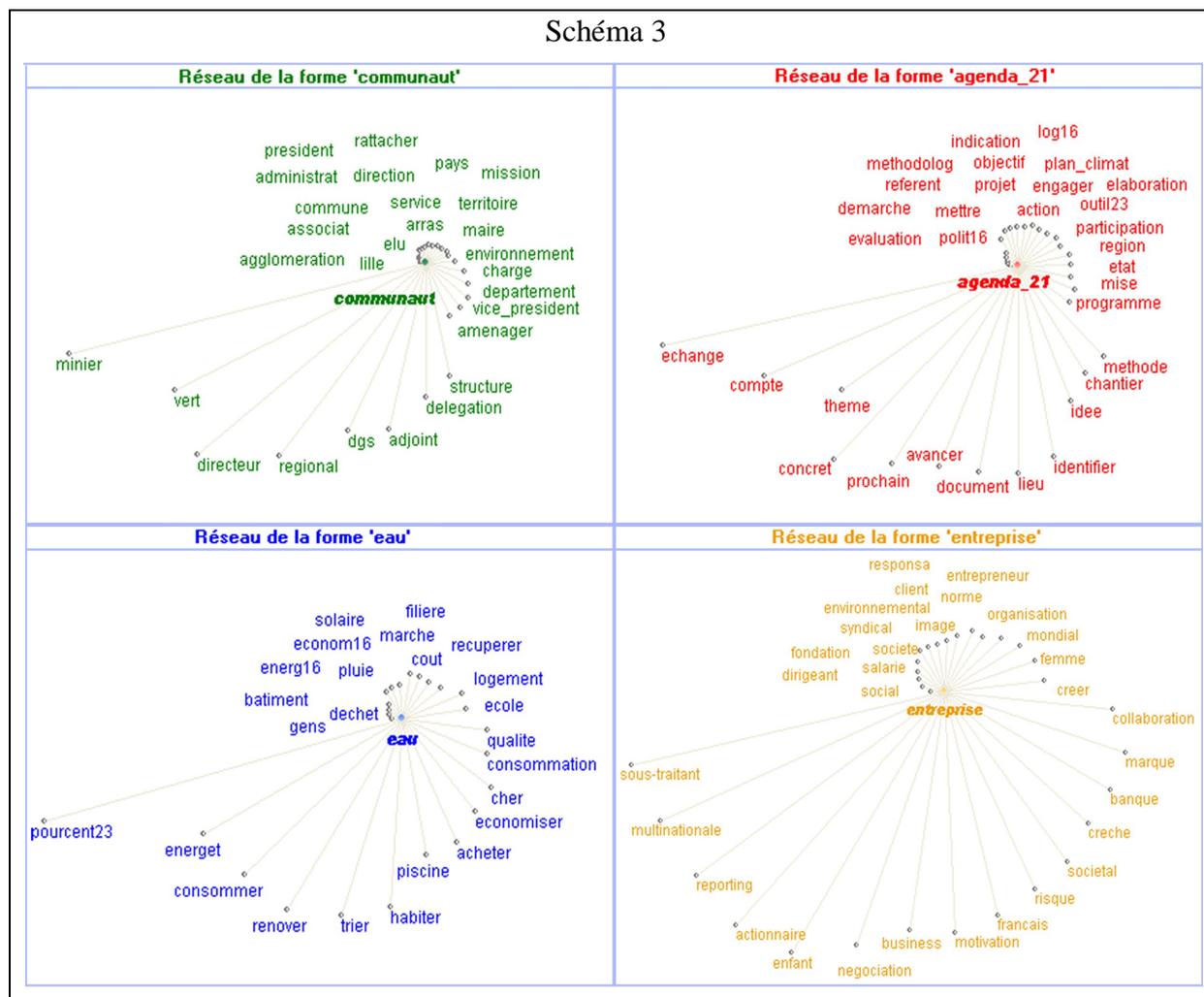
En résumé, le DD comme stratégie d'entreprise se différencie des principes édictés par les instances internationales. Il nous reste à montrer que l'écart entre principes et mise en application ne résulte pas d'une simple difficulté opératoire, d'un « fossé d'implémentation », en nous appuyant sur une étude comparée des discours de DD dans les entreprises et dans les collectivités territoriales. Les résultats fournis par l'analyse sont résumés dans le schéma 3, qui fait apparaître quatre classes de discours spécifiques. Les mots au centre représentent les termes les plus significatifs de chaque classe. On constate sans surprise qu'une forme particulière aux entreprises apparaît, et dont c'est le terme le plus significatif (ce qui semble valider l'hypothèse d'un repli sur ses enjeux et ses fonctions).

---

<sup>10</sup> Rappelons que dans l'analyse précédente, le terme « *futur* » est significatif du discours syndical sans qu'aucun marqueur temps identifié par le logiciel n'apparaisse.

<sup>11</sup> Les mots en italique feront désormais référence à la seconde analyse de discours, produite à partir d'un corpus prenant en compte ceux étudiés précédemment, conjointement à ceux recueillis dans les collectivités territoriales du Nord – Pas de Calais

Schéma 3



Les trois autres classes sont spécifiques au discours des collectivités. La forme *communauté* est représentative du discours du personnel technique. Ces derniers mobilisent un vocabulaire tourné vers l'organisation *administrative* des collectivités (*dgs*, *direction*, *structure*, *service*, *hiérarchie*, *organigramme*, *secrétaire*) qui marque une division des compétences cloisonnées, mais également un partage des responsabilités entre *élus* (*président*, *vice président*, *maire*) et *techniciens* du DD. Dans ce type de discours, l'accent est particulièrement mis sur la dimension *environnementale* du DD comme modalité renouvelée d'*aménagement du territoire* (*rural*, *urbain*, *bassin minier*, *espace*), notamment dans l'articulation des différentes *échelles* (*commune*, *agglomération*, *département*, *régional*, *pays*). La forme *agenda 21* est constituée d'une classe de vocabulaire propre aux *outils*, dans une tentative de définition d'une *méthodologie* de *développement durable* (*évaluation*, *participation*, *échange*). Les marqueurs d'actions propres à cette classe semblent indiquer que les outils de DD, et particulièrement le *projet* d'*agenda 21*, constituent une passerelle entre le travail des fonctionnaires (*animer*, *engager*, *proposer*, *questionner*) et celui des élus (*voter*, *adopter*, *piloter*). Cette collaboration se fait dans la gestion des enjeux *concrets* du présent (*tout de suite*, *en cours*, *régulier*). La forme *eau* représente des enjeux de politiques publiques et est mobilisée dans les discours d'élus. Ces enjeux peuvent être traditionnels (*logement*,

*bâtiment, consommation*), ou renouvelés par la problématique du DD (*énergie solaire, récupérer, trier, qualité, déchets, friche*).

Les collectivités sont aussi confrontées à des enjeux de légitimité comparables à ceux des entreprises. Pour produire pleinement ses effets, une politique publique doit en effet remporter l'adhésion du public dont il est la cible. Dans la mise en application du DD via les agendas 21, on retrouve donc un vocable relatif au monde du renom, similaire à celui de l'entreprise (*image*). Il s'agit en effet d'une *démarche* à valoriser au moyen d'outils de *communication* (*publication, document*). Cependant les figures de compromis qui semblent s'esquisser au niveau des collectivités, mettent en jeu des éléments du monde civique plutôt que marchand ou industriel. La recherche de légitimité passe par un renouvellement des modalités démocratiques. Traditionnellement la légitimité des politiques publiques vient des mandats acquis par les élus au cours d'une épreuve électorale. Avec le DD, l'adhésion à la démarche, en interne ou en externe dans les politiques publiques, est requise dans une épreuve de *participation* ou de concertation autour du *projet* (*échange, partage, partenaire, rencontre*).

### ***Entreprises et collectivités, un lien univoque.***

C'est dans la manière dont les organisations légitiment leurs actions (productives ou politiques) qu'elles définissent leur conception du DD. Ainsi, pour les entreprises, la RSE constitue un moyen de valoriser leur image en répondant à une certaine demande sociale en matière de régulations du capitalisme. Pour les collectivités publiques, il s'agit de changer de paradigme dans le mode d'administration, en remettant en cause la sectorisation des divers volets de politiques, en essayant de porter une démarche transversale aux services, et en s'appuyant sur des procédures participatives ou de concertations. Cette tension entre les manières de légitimer les produits de l'entreprise ou de la collectivité territoriale, induit une fracture notionnelle qui met à distance la conception publique *consensuelle* du DD, dans les entreprises. Ce phénomène est également visible dans l'asymétrie des relations qu'entretiennent ces deux acteurs. En effet, alors que les entreprises sont valorisées du côté des collectivités, ces dernières sont vues comme des institutions régulatrices qui font peser de nouvelles contraintes sur les entreprises.

Dans la classe sémantique propre aux élus (forme *eau*) on mobilise pourtant un vocable proche de celui de l'entreprise, dans laquelle la collectivité se décrit comme une organisation qui fournit un service aux *habitants* en réponse directe à leurs *besoins* : déplacements (*autoroute, bagnole, voiture, véhicule, vélo, train*), logement (*bâtiment, quartier*), traitement des *déchets* (*tri, poubelle*), fourniture d'énergies (*eau, gaz*), de services publics (*école*), etc. Les préoccupations sont assez largement tournées vers l'économie (*prix, produit, ressource, offre*), dans un contexte problématique (*coût, effort, obligation, cher*). Les marqueurs d'action font également référence aux fonctions productives et industrielles des collectivités (*acheter, consommer, économiser, investir, payer, utiliser*). La différence avec le vocable d'entreprise réside essentiellement dans l'utilisation d'un discours d'action tourné vers les pratiques internes à l'organisation en matière environnementale (*arroser, protéger, récupérer, recycler, réduire, différencier et raisonner* (notamment dans l'aménagement des espaces verts)). La protection de la nature est donc vue comme un bien en soi qu'il s'agit de préserver en rapport à un principe de survie [Harribey, 1998 ; Capron, 2000] et non dans une logique industrielle de préservation des capacités productives des ressources. L'action se dirige également hors de

la collectivité qui tente d'agir sur le comportement d'autres acteurs (*allumer, dégrader, jeter*) dans le sens souhaité (*isoler, rapporter* (notamment des objets usagers), *recycler, réduire*). Dans cette optique, le marqueur de la personne *ils* apparaît comme le plus significatif de cette classe. Par ailleurs, les nombreux marqueurs de temps et d'espace induisent une préoccupation d'équilibrage des enjeux du présent et du futur, du global et du local, en cohérence avec le principe de solidarité du DD (*génération future, actuellement, avenir, déjà, demain, maintenant, tard, ici, ailleurs*).

Le lien entreprise/collectivité est donc marqué par une certaine asymétrie. Les organisations publiques semblent prendre en compte les dimensions internes de leur activité en essayant d'avoir une influence sur le comportement d'autres acteurs. De ce point de vue, elles tentent de mettre en place des moyens marchands de coopération, dans la tentative de création de nouvelles *filières*, de nouveaux métiers, via les commandes publiques (instauration de clauses dans la passation des marchés publics). Un levier d'action relativement efficace sur le comportement des entreprises réside également dans l'écoconditionnalité des financements et subsides accordés aux entreprises. A l'opposé, les entreprises mobilisent un vocabulaire d'action largement tourné vers la contrainte (*imposer, respecter, modifier, négocier, réglementer*) en opposition avec ses fonctions (*créer, vendre*) et divers éléments de son entourage matériel (*marque, magasin, produit, usine, industrie*). Finalement, la mise à distance s'effectue par le recours particulièrement significatif de démonstratifs (*celui, celle*), éventuellement dans une chosification (*ceci, cela, c'est, ce*), pour désigner ce qui n'est pas dans l'entreprise : *l'autre*.

## **Conclusion.**

Les analyses comparées des discours de DD dans les entreprises et dans les collectivités territoriales, semblent donc montrer que les entreprises se réclamant du DD restent assez largement dominés par les exigences de profitabilité. Dans cette optique, la RSE apparaît comme une nouvelle modalité de légitimité, inhérente à la production de biens ou de services qui doit être analysée au regard de la nature des biens ou services produits. Elle se cristallise dans une certaine vision du DD, dans une traduction qui met l'accent sur les rapports de l'entreprise avec l'ensemble de la société [Gendron, 2000], y compris la protection de l'environnement, mais laisse de côté les questions de solidarité inter ou intragénérationnelle [Aggieri, 2004].

Selon nous certains éléments plaident cependant en faveur d'une démarche assumée, une troisième voie entrepreneuriale, entre RSE et recherche du profit à tout prix, par la mise en application d'une démarche de production transversale appliquée à l'entreprise. Dans les collectivités territoriales, en effet, la *transversalité* est vue comme une condition incontournable de la mise en application d'une politique de DD. Or la division du travail entre élus et personnels techniques, mais également entre les services auxquels échoit l'implémentation des politiques sectorielles, continue de dominer largement la réalité des organisations territoriales [Emelianoff, 2005]. Dans les entreprises, les modifications managériales de gestion qui réorganisent les techniques de production, aboutissent à une remise en cause de l'organisation hiérarchique du travail [Boltanski et Chiapello, 1999], et on passe d'un schéma productif vertical à un schéma en réseau [Stéphany, 2003]. Ainsi les

parties prenantes à l'activité de l'entreprise ont un rôle à jouer, ce que met en évidence le vocabulaire de la forme *entreprise* (*client, syndical, sous-traitant, actionnaire, dirigeant, banque, salarié*). Il semble donc, de ce point de vue, que l'entreprise a déjà réalisé sa mutation organisationnelle propice à l'instauration d'une stratégie transversale de DD. Reste, dans ce réseau des parties prenantes, à déterminer les formes légitimes d'attribution des responsabilités relatives, pour que chacun puisse jouer son rôle au regard des enjeux sociétaux de DD.

- AGGIERI F., 2004, « Les entreprises françaises et le développement durable », *Regards sur l'actualité*, n° 302, p. 57-65.

- BOIDIN B., POSTEL N. et ROUSSEAU S., 2007, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise : interaction et logiques d'acteurs dans la construction de normes*, Rapport de recherche CLERSE-IFRESI, Villeneuve d'Ascq.

- BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

- BOLTANSKI L. et THÉVENOT L., 1991, *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

- CAPRON M., 2000, « Vous avez dit « éthique » ? », *Revue du MAUSS*, n° 15, 1er semestre, p. 271-277.

- CAPRON M., 2003, « Pourquoi et comment évaluer le comportement des entreprises en matière de développement durable ? », in NAJIM A., HOFMANN E. et MARIUS-GNANOU K. (dir.), *Les entreprises face aux enjeux du développement durable*, Karthala, p. 111-131.

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

- EMELIANOFF C., 2005, « La ville durable en quête de transversalité », in MATHIEU N. et GUERMOND Y. (dir.), *La ville durable, du politique au scientifique*, Ed Cemagref, INRA, Paris, p. 129-142.

- GABRIEL P. et GABRIEL P., septembre-octobre 2004, « Diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Un schéma conventionnel », *Revue française de gestion*, n° 152, p. 199-213.

- GENDRON C., avril 2002, « De la reconnaissance à l'engagement : représentation et éthique de l'environnement et du développement durable chez les hauts dirigeants du Québec », *Entreprise Ethique*, n° 16, p. 41-47.

- GENDRON C., Octobre 2004, « Entre responsabilité sociale et entreprise, une éthique d'intérêts ? », *Entreprise Ethique*, n° 21, p. 100-104.

- GENDRON C., 2000, « La responsabilité sociale », *Revue du MAUSS*, n° 15, 1er semestre, p. 320-325.

- GODARD O., 1990, « Environnement, mode de coordination et systèmes de légitimité : analyse de la catégorie de patrimoine naturel », *Revue économique*, n° 2, p. 215-242.
- GODARD O., 1993, « Stratégies industrielles et convention d'environnement : de l'univers stabilisé aux univers controversés », *INSEE Méthodes*, n° 39-40, p. 145-174.
- HARRIBEY J.-M., 1998, *Le développement soutenable*, Economica, Paris.
- JOLLY C., 2006, *L'entreprise responsable : sociale, éthique, "verte"... et bénéficiaire ?*, Le Félin, Paris.
- LAVILLE E., 2002, *L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Editions Village Mondial, Paris.
- STEPHANY D., 2003, *Développement durable et performance d'entreprises*, Editions Liaisons, Paris.
- ZACCAÏ E., 2002, *Le développement durable, dynamique et constitution d'un projet*, P.I.E. - Peter Lang, Bruxelles-Bern-Berlin.