Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles

Éric ALLIX-DESFAUTAUX[1]

Luyindula G. Davy MAKANY[2]

Résumé

Cet article a pour objectif de retracer l'ensemble des définitions mais aussi de clarifier le concept de développement durable en Sciences de Gestion et de distinguer deux modalités complémentaires de sa mise en œuvre dans l'entreprise, le Management environnemental et la Responsabilité sociale de l'entreprise. Il présente également les différentes démarches et attitudes adoptées par les entreprises dans leurs stratégies.

Abstract

This paper is not only view as a contribution aiming at a review of the overall definitions related to sustainable development but also it casts the light on this concept when applied in the field of management, therefore a distinction of two additional modalities are made for its applicability into businesses, environmental management and the corporate social responsibility. Furthermore are presented, in this study, the different approaches and attitudes and organizational behavior, the strategy in use in a business.

En 2015, dans un environnement complexe et concurrentiel, les entreprises ont vu monter, depuis les années 1990, les préoccupations environnementales des acteurs (clients, fournisseurs, Etats, collectivités, etc.) déjà soulignées par le Club de Rome dans les années 1960. Face à cette nouvelle problématique revêtant de multiples aspects et dénominations aboutissant parfois à un « flou artistique » : développement durable (DD), management environnemental (ME), responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), « *green*

1 **Éric ALLIX-DESFAUTAUX** : Docteur en Sciences de Gestion, MCF/HDR, Université de Caen Normandie, IAE, Centre de recherche NIMEC - eric.allix-desfautaux@unicaen.fr

2 **Luyindula G. Davy MAKANY** : Doctorant en Sciences de Gestion, Université de Caen Normandie, IAE, Centre de recherche NIMEC - davy.makany@unicaen.fr

business », « *green washing* »…, elles ont dû s'adapter et adopter diverses attitudes allant de l'évitement global à l'intégration totale dans leur nouvelle démarche stratégique. L'objectif de cet article est de proposer une double clarification : une première entre les concepts et appellations, afin de donner au gestionnaire averti des clés de décodage avant toute nouvelle réflexion et/ou action stratégique. Une seconde en termes d'attitudes stratégiques.

Après avoir dans une première partie tenté de faire ressortir une définition institutionnelle du concept de DD, nous retracerons les principales définitions managériales issues de la recherche. Enfin, nous identifierons les attitudes stratégiques d'entreprises face à ce paramètre désormais incontournable.

1. La définition institutionnelle du concept du DD

Le DD est un concept polymorphe et protéiforme (Gladwin, Kennelly et Krause, 1995). Il « change d'apparence » en fonction des contextes dans lesquels il est implémenté et des acteurs qui le mobilisent (Gutsats, 1983 ; Gherra, 2010). Ce concept « caméléon » a plusieurs définitions. La plus communément admise fut formulée par la commission Brundtland dans le rapport « Notre Avenir à tous ». Elle l'a institutionnalisé et défini comme : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Cmed, 1988, p. 51).

La prise en compte du long terme est l'aspiration première du DD. Pour atteindre cet objectif, il s'articule autour de trois dimensions.

- une dimension économique : l'efficacité économique doit être recherchée dans toute stratégie, décision ou action mise en œuvre par un agent économique. La prise en compte des préoccupations (sociales et environnementales) soulevées par la problématique du DD ne doit pas avoir d'incidences négatives sur la performance économique et la création de valeur.

- une dimension environnementale : les changements climatiques et les catastrophes industrielles révèlent les limites du développement actuel. La préservation de l'environnement et la réduction de l'empreinte écologique doivent être intégrées dans la liste des contraintes qui s'imposent aux organisations.

- une dimension sociale : les entreprises doivent s'intégrer dans la société et contribuer à son développement. Cela passe par l'identification des parties prenantes et par la prise en compte de leurs aspirations et de celles de la société en général. Pour Poisson-De Haro (2011, p. 57), les actions sociales de l'entreprise peuvent aller de l'incitation des salariés à s'engager dans des associations, au financement d'une ONG. Certaines grandes entreprises s'installant dans de nouveaux pays financent la construction d'écoles, de dispensaires ou encore de routes. C'est le cas de sociétés pétrolières ou minières qui ont des revenus d'activités importants.

Ces trois dimensions devraient être prises en compte par l'entreprise et intégrées dans sa stratégie, ses méthodes, ses outils et ses produits. Le DD doit être appréhendé comme un mode de développement devant parvenir à un « équilibre » entre les di-

mensions économique, environnementale et sociale. Aux dimensions économique et environnementale regroupées sous le vocable « d'écodéveloppement », vient s'ajouter la dimension sociale. Le DD n'est pas la juxtaposition des trois piliers mais la mise en œuvre d'actions transversales. Il devient un système au sein duquel les dimensions économiques, environnementales et sociales sont en interaction, avec pour finalité la satisfaction des besoins des générations actuelles sans empiéter sur la capacité des générations futures à satisfaire leurs besoins. Le rapport Brundtland a fourni une définition du DD qui semble faire aujourd'hui l'unanimité (Gabriel et Gabriel, 2004, p. 203 ; Krieg-Planque, 2010). Toutefois, la prédominance de cette définition institutionnelle ne l'exempte pas de critiques car bien que consensuelle, elle reste macroéconomique et ne présente que les grandes lignes du concept à savoir : sa philosophie, sa vision, son idéologie. Ni la définition, ni le rapport ne présentent des voies d'opérationnalisation du DD pour les entreprises.

2. Les différentes définitions et approches managériales du concept de DD

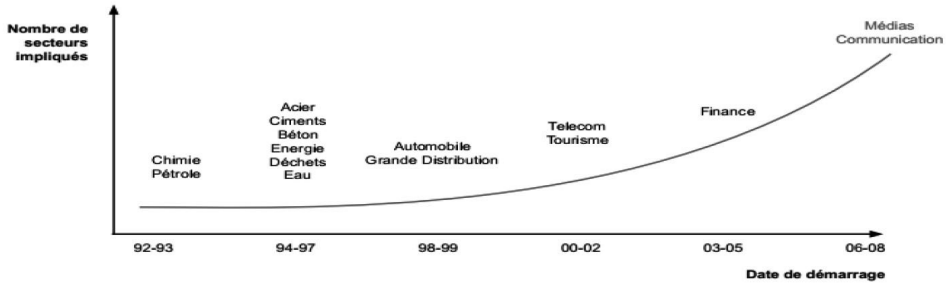
Depuis son apparition en 1987, le concept de DD s'est enraciné dans les discours et pratiques des entreprises. Il est présent dans tous les secteurs d'activités mais n'est cependant pas appréhendé et mis en œuvre de la même façon, sans doute à cause de sa définition peu adaptée à l'entreprise et qui n'offre que très peu de voies d'opérationnalisation (Bansal, 2002)[3]. Comment le DD est-il conçu et appréhendé dans le milieu des affaires ?

2.1. Les approches managériales du DD

Selon Boutaud (2005, p.67), le DD n'est devenu un « point de passage obligé » pour les entreprises qu'à partir des années 1992 (Mathieu et Soparnot, 2009). Selon PWC et al. (2010, p.31), cette intégration s'est faite progressivement à partir de 1992 dans les secteurs du pétrole et de la chimie, de l'industrie en général puis dans les services à partir des années 2000.

3 Bansal (2002) relève que certaines entreprises américaines développent une aversion au développement durable car elles n'arrivent pas à appréhender le concept du fait de sa nature, et ont du mal à envisager les attitudes à adopter face à l'intégration du DD. Pour l'auteur, il s'agit d'une question de nature sociétale pour laquelle les entreprises ignorent les modalités de réponses.

Figure 1 - Progression globale de l'intégration du DD dans les secteurs économiques



Source : PWC, consultant (2010), p. 31.

Baret (2009) estime que c'est au début des années 1990 que les premiers travaux en gestion mettant en évidence les potentiels bénéfices que pouvaient tirer les entreprises du DD ont vu le jour (Porter, 1991 ; Van Der Linde, 1996). L'arrivée du DD dans l'entreprise a été marquée par une profusion de discours et de vocables : entreprise durable (Martinet et Reynaud, 2004), entreprenariat durable (Lacolare, 2012), marketing durable (Sempels et Vandercammen, 2009), communication durable (Fasse et Schapiro-Niel, 2011), gestion durable des ressources humaines (Poissonnier et Drillon, 2008), finance durable (Grandin et Saidane, 2011), innovation durable (Tidd, Bessant et Pavitt, 2006, p.138), performance durable (Peretti et al., 2010 ; Barrand et al., 2010), avantage concurrentiel durable (Forgues et Lootvoet, 2006), emploi durable (Knockaert et Maillefert, 2004), agriculture durable (Estival, 2011), management durable (Camby, 2013), tourisme durable (Leroux, 2010 ; Van Der Yeught, 2012), etc.

Depuis les années 1990 chaque secteur d'activités s'est approprié le DD. Pour Boiral et Croteau (2004), la définition est une source de désordre et d'incompréhension dus à la profusion des discours. On constate que malgré les multiples interprétations du DD (Moquet, 2005, p.155), deux conceptions ressortent de son association au monde de l'entreprise.

La première conception vient des économistes néoclassiques pour qui le DD est d'abord un développement pérenne. Cette « croissance infinie » permettrait de satisfaire les générations présentes et futures. La deuxième conception ne remet pas en cause la croissance économique mais préfère l'organiser autour de l'environnement : un DD est avant tout un développement respectueux de l'environnement (Boutaud, 2005).

Cette dualité de la notion de « durabilité » est perceptible dans toutes les définitions de concepts associés. L'encyclopédie du marketing (Lehu, 2004) définit un produit durable comme « *un bien de consommation dont l'utilisation s'étend sur une longue période et/ou dont la valeur diminue lentement avec le temps, voire s'apprécie dans certains cas* ». L'Ademe (2013) définit une consommation responsable comme celle « *qui s'efforce d'inverser les modes de consommation écologiquement et éthiquement non viables et de privilégier ceux qui le sont. L'objectif est de limiter les effets négatifs de la consommation sur l'environnement et d'inciter les offreurs à proposer sur le marché de nouveaux biens plus respectueux des milieux naturels* ».

La distinction entre ces deux conceptions relève d'une importance capitale car, comme le stipulent Mathieu et Soparnot (2009), elle constitue une dimension ontologique et stratégique.

Entre ces deux approches antagonistes, une dernière « approche consensuelle » existe prônant la conciliation des objectifs environnementaux, économiques et sociaux. Elle recherche l'équilibre entre les trois piliers (Boutaud, 2005). Elle ne concerne pas souvent les entreprises privées dont le principal objectif demeure la maximisation du profit.

2.2. Le DD en Sciences de Gestion : une approche par les acteurs

L'appropriation du concept par les acteurs a pour revers la « distorsion » du concept. Le DD n'étant que très peu « opérationnalisable », son appropriation par les acteurs a donné naissance à des interprétations, des constructions de sens et à l'invention ou à la mise en place de pratiques et méthodes permettant d'implémenter le DD en partie ou dans sa globalité dans leur organisation. Le DD est mis en œuvre de différentes façons dans la sphère entrepreneuriale. S'interroger sur l'appropriation du concept par les entreprises revient à se demander ce qu'il devient entre les mains de ceux qui l'utilisent et comment ces acteurs l'ont adapté à leur usage (Bede et al., 2012, p. 87). À quoi correspond le DD dans le monde managérial ? Que résulte-t-il de l'appropriation de ce concept par les entreprises ?

En Sciences de Gestion, la notion de DD demeure un « flou sémantique » (Lauriol, 2004, p. 139) et un « fourre-tout conceptuel » (Mancebo, 2006). On observe même une sémantisation hétérogène du concept (Beaurain, 2003 ; Krieg-Planque, 2010, p. 4). Selon Boiral et Croteau (2004, p. 259), « *le caractère polymorphe du développement durable a en effet donné lieu à des interprétations et des approches aussi nombreuses que variées, relevant ainsi la plasticité d'un concept qui semble en perpétuelle métamorphose* ». Mancebo (2006, p. 142) parle « *d'une inflation sémantique tant au plan managérial qu'au plan théorique* ».

L'instabilité de la notion exige une tentative de définition en gestion. L'appropriation du concept en Sciences de Gestion a fait émerger deux notions souvent amalgamées : la RSE et le Management environnemental. L'interaction entre ces deux notions permet de couvrir l'ensemble du champ du DD.

S'agissant du lien entre RSE et DD, Bon (2009, p. 185) parle d'un « *glissement terminologique risqué de la responsabilité sociétale au développement durable* ». Pour Aggeri et Godard (2006, p. 9), « *ces deux notions sont souvent utilisées de façon interchangeable tant par les chercheurs que par les acteurs économiques. Elles relèvent pourtant de généalogies et de problématisations différentes […]* ». Cette instabilité « *de la doctrine ne facilite guère son institutionnalisation en tant que nouveau paradigme managérial* » (Lauriol, 2004, p. 138). Pour éviter toute équivocité, il nous semble primordial de définir les notions de RSE et de ME.

2.2.1. La responsabilité sociale des entreprises comme modalité de mise en œuvre du DD dans l'entreprise

La RSE a évolué dans la durée. Wilkie, dès 1930, sensibilisait les hommes d'affaires sur la responsabilité sociale de leurs entreprises mais aussi Berle et Means (1932). Toutefois, la notion de « *Social Responsabilities of Businessman* » fut conceptualisée par Bowen en 1953. Elle était la réponse à un contexte historique lié à l'arrivée de la grande entreprise et de l'apparition des managers non propriétaires. Bowen pose la question de la légitimité des grandes entreprises et de leurs dirigeants. Pour lui, la liberté d'action et de prise de décision des entreprises serait illégitime et « *injustifiable si elle est uniquement favorable aux managers et aux propriétaires de l'entreprise ; elle ne peut être justifiée que si elle est bonne pour l'ensemble de la société* ». Les entreprises devraient prendre des décisions dont les retombées seraient bénéfiques pour l'entreprise et pour la société, intégrant les attentes de la société dans les opérations des entreprises. La RSE était avant tout une démarche de légitimation sociale. La reconnaissance des actions de l'entreprise par la société serait en plus un atout commercial source d'un avantage concurrentiel que Boiral et Jolly (1992) qualifient d'« avantage de légitimité ». La RSE est un contrat tacite qui unit l'entreprise à la société. L'entreprise s'engage à intégrer les préoccupations et attentes de la société en échange de la légitimité que celle-ci lui reconnaîtra. Pour Buisson (2006, p. 157), cette légitimité étant « symbolique » et « identitaire », elle permet à l'entreprise de mettre en avant « *son projet et ses idées auprès des différentes parties prenantes et de les rendre acceptables et proches des préoccupations de ces audiences, bien qu'elles soient multiples* ». La RSE est une notion fédératrice permettant de rassembler le maximum de parties prenantes autour de l'entreprise et de faire en sorte que ses actions et décisions soient partagées et approuvées par la société.

La RSE ne concernait auparavant que l'intégration des préoccupations sociales au sein de l'entreprise ; les préoccupations environnementales faisant partie des préoccupations sociales. Carroll (1979, p. 497) précise que de nombreux travaux se sont appesantis sur cette notion, avant l'apparition du concept de DD (Mason, 1960 ; Mc Guire, 1963 ; Cheit, 1964 ; Greenwood, 1964 ; Davis et Blomstrom, 1966). À ce titre, Essid (2009, p. 6) pense que le DD avec le rapport Brundtland, a eu le mérite de remettre « au goût du jour » un concept presque similaire couvrant les mêmes champs et déjà appliqué aux entreprises. Pour Acquier et Gond (2005) et Gendre-Aegerter (2008), c'est après une « accalmie » de 1970 à 1980 que la notion de RSE a refait surface au milieu des années 1990. Le Tableau 1 s'efforce de retracer l'évolution de ce concept à travers quelques définitions d'auteurs.

Tableau 1 - Quelques définitions de la RSE

Références	Définitions
Bowen, 1953	La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société.
Mc Guire, 1963	« L'entreprise n'a pas que des responsabilités économiques et légales mais aussi certaines responsabilités vis-à-vis de la société qui s'étendent au-delà de ses obligations.
Davis, 1973	La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes […]. La responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi.
Jones, 1980	L'idée selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
Wood, 1991	La signification de la responsabilité sociétale peut être appréhendée à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale.

Source : Inspiré Gendre-Aegerter (2008, p. 136).

Au final, la RSE consiste *à intégrer l'ensemble des préoccupations et attentes des parties prenantes au-delà des obligations légales, contractuelles ou économiques*. Elle est à l'intersection de deux volets du DD *: le volet économique et le volet social.* L'historique de cette notion fait qu'elle est à présent bien *« enracinée » dans les pratiques stratégi*ques des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Gendre-Aegerter, 2008).

Jusqu'en 1995, la RSE était une pratique permettant aux grandes entreprises d'acquérir une légitimité et une notoriété grâce à l'intégration de valeurs sociétales et la prise en compte des attentes des parties prenantes. La notion la plus importante est celle des parties prenantes.

La RSE est un ensemble de stratégies et/ou de dispositifs conçus et mis en œuvre par l'entreprise pour répondre aux attentes et interpellations des acteurs. On distingue deux types de stratégies (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) :

– les stratégies dites « symboliques » qui correspondent à des stratégies opportunistes basées sur l'image. L'entreprise communique fortement sur la RSE sans l'intégrer dans sa stratégie. Dans certains cas, elle se contente de médiatiser des actions temporaires.

– les stratégies dites « substantielles » sont en adéquation avec Capron et Quairel-Lanoizelée. Elles ne sont pas qu'un ensemble d'actions sociales et philanthropiques visant à satisfaire les attentes des parties prenantes mais plutôt des stratégies (proactives ou réactives) intégrant les aspirations sociales des parties prenantes à court, moyen et long terme entraînant un redéploiement des ressources dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel (Gendre-Aegerter, 2008, p. 160 ; Quairel-Lanoizelée, 2011). La RSE est vue comme une opportunité ou une source d'accroissement de profit. Sa mise en œuvre sera précédée d'une analyse de rentabilité. Elle ne sera déployée que si le lien entre les résultats sociaux et les résultats économiques est vérifié et positif. Elle

s'inscrit dans une approche « gagnant-gagnant ». L'entreprise ne s'investit socialement dans la société que si elle peut en tirer profit.

La RSE pose deux questions : « de quoi l'entreprise est-elle responsable et devant qui ? » (Cazal, 2008, p. 15). La réponse à la première question se trouve dans les différentes définitions de la RSE. La théorie des parties prenantes permet de répondre à la deuxième question : devant qui est-elle responsable ? Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) vont jusqu'à sceller le lien entre les deux concepts puisque « *le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la RSE* ».

À l'instar du DD, la RSE demeure une notion floue (Acquier, 2007, p. 16). Pour Lauriol (2004, p. 142) elle souffre « d'une inflation sémantique » tant dans sa définition qu'au plan managérial. Pour Igalens, Dejean et El Akremi (2007) l'implémentation de la RSE est fortement influencée par contexte socio-culturel. Elle varie en fonction des pays, des législations, des secteurs d'activité, ou des industries. Elle est contingente à la taille, à la stratégie et au niveau d'intégration de la RSE dans l'entreprise. Même si la norme ISO 26000 présente les lignes directrices de la RSE, il pourrait exister autant de méthodes d'implémentation de politique RSE que d'entreprises. Le Tableau 2 illustre la mise en œuvre des politiques RSE dans de grandes entreprises françaises. En dépit de la contingence des politiques, ce tableau permet de voir comment les entreprises mettent en œuvre leur politique de RSE et d'observer les différentes parties prenantes.

Tableau 2 - Quelques illustrations de la RSE implémentée par des entreprises

Entreprises	Objectifs	Exemples d'actions mises en œuvre
AREVA NC	– « Participer au développement économique et social des territoires où AREVA est implanté ». – « Surveiller l'impact des activités de nos sites sur la santé des populations riveraines ». – « Etablir des relations de confiance avec nos parties prenantes ». – « Améliorer de façon continue la santé et la sécurité au travail ».	– Mise en œuvre d'une politique de prévention du paludisme dans tous les pays d'implantation concernés par cette maladie. – Création en 2007 de la « fondation AREVA » : entre 2007 et 2012, elle a soutenu 105 projets dans 14 pays. Ses aides sont réparties comme suit : 25 % dans l'accès à l'éducation, 5 % dans la lutte contre l'illettrisme, 7 % dans le soutien aux étudiants (bourses d'études, financement, etc.), 16 % dans des dons de matériel médical, 11 % dans l'accès aux soins et 36 % dans la lutte contre le SIDA (dont 25 % consacrés à la recherche). – « Participation aux programmes d'études épidémiologiques en liaison avec des organismes locaux/nationaux ». – « Réalisation d'analyse des risques classiques et radiologiques concernant tous les postes et situations de travail tout au long du cycle de vie des installations ». – Déploiement d'une politique VIH SIDA au sein du groupe.

Entreprises	Objectifs	Exemples d'actions mises en œuvre
VEOLIA	– « Aide au développement » dans les pays où VEOLIA est implanté. – « Accompagnement vers l'emploi et le lien social ».	– Création en 2004 de la « Fondation d'Entreprise Veolia Environnement ». – « Soutien financier aux projets d'intérêt général » : la Fondation Veolia environnement a financé au plan mondial des projets d'accès à l'eau potable, la réhabilitation d'infrastructures de base, réhabilitation d'école et de centres d'insertion, etc. – La fondation Veolia environnement intervient en Haïti, dans le cadre d'un programme décennal de lutte durable contre le choléra. Le même engagement est en cours de réalisation en République Démocratique du Congo (RDC) depuis 2007. – Financement de la mise en place d'un service public de l'eau à Bohicon (République du Benin). – Création de « Log'ins » (société de logistique) pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes les plus vulnérables.

Source : Ce tableau a été élaboré sur la base des sites Internet des entreprises.

Il ressort de ce tableau que les actions entreprises sont orientées vers des parties prenantes. La seconde modalité de mise en œuvre du DD par les entreprises qu'il convient d'examiner est le Management environnemental.

2.2.2. Le Management environnemental comme modalité de mise en œuvre du DD dans l'entreprise

Le ME implique une interaction entre un volet environnemental et économique. C'est un système de management qui consiste à évaluer *a priori* et intégrer l'impact environnemental des actions et activités de l'entreprise. Gendron le définit comme « *un outil de gestion permettant aux entreprises de contrôler et réduire les impacts environnementaux de leurs organisations* » Gendron (2004, p. 59).

Pour Boiral (2007), le ME aurait deux façades : un « côté jardin » tenant compte des apparences (communication, discours et politiques officiels) et un « côté cour » concernant les pratiques organisationnelles (méthodes, outils, comportements de travail, etc.). La première façade permettrait d'améliorer l'image auprès des clients et prospects, de se différencier et d'en tirer un avantage concurrentiel, voire une compétence distinctive. Le « côté cour », lieu où est exercé le ME, permettrait d'obtenir une réduction des coûts de production, l'amélioration de la performance environnementale et, *in fine*, l'obtention d'un avantage concurrentiel par les coûts. Le ME est souvent associé ou assimilé à la norme ISO 14001. Comme le précise Dohou-Renaud (2011, p. 81), même si l'adoption de cette norme constitue un « véritable engagement écologique des entreprises », le ME ne se limite pas à la norme ISO 14001 qui spécifie les exigences que doivent intégrer les organisations afin de concevoir et implémenter une stratégie prenant en compte les aspects liés à l'environnement. Elle est applicable à toute entreprise. Le système

de ME de l'ISO 14001 s'inspire du processus d'amélioration continue de Deming qui systèmatiquement encourage les entreprises à intégrer les aspects liés à l'environnement dans leurs systèmes de management global, à se conformer à la règlementation environnementale et à inscrire leurs performances environnementales dans une logique d'amélioration continue. Il s'articule autour des 4 étapes à savoir :

– *« Plan »* (Planifier) : concevoir une politique environnementale pour l'entreprise et identifier des méthodes, outils, indicateurs et processus permettant d'atteindre buts et objectifs ;

– « *Do* » (Mettre en œuvre) : implémenter et mettre en œuvre la politique environnementale dûment définie ;

– « *Check* » (Contrôler) : évaluer la mise en œuvre de la politique environnementale ;

– « *Act* » (Agir) : Corriger les faiblesses qui émanent de la phase de contrôle en vue d'améliorer le système de ME.

Le ME peut être intégré dans le management global de l'entreprise comme le précise l'ISO. Il est une « composante du système de management global de l'entreprise ». C'est une modalité de mise en œuvre du DD qui est de plus en plus utilisée comme l'illustre le nombre croissant d'entreprises certifiées ISO 14001 (Riedinger et Thevenot, 2008). La certification ISO 14001 est la plus délivrée après l'ISO 9001 : 2000.

Tableau 3 - Evolution du nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 dans le monde

Année	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de certifications	223 149	251 548	267 457	284 654	301 647

Source : Elaboré d'après les données de l'ISO.

De nombreuses études montrent l'impact positif et significatif de la taille de l'entreprise et de la perception des dirigeants (Nakamura, Takahasi et Vertinsky, 2001) sur la mise en œuvre réussie d'un système de ME (Bracke et al., 2008 ; Nishitani, 2009).

Tableau 4 - Travaux empiriques sur l'impact du ME sur la performance environnementale

Etude	Données	Méthodologie	Résultats
Dasgupta, Hettige et Wheeler (2000)	– Enquête sur 263 sites de production au Mexique en 1995.	– Déclaration de performance environnementale par le site de production expliquée par la mise en œuvre de mesures de ME telles que l'adoption de l'ISO 14001, la formation et les responsabilités sur les aspects liés à l'environnement au sein de l'entreprise.	– Effet positif et significatif de l'ISO 14001 et de la formation à l'environnement sur la performance environnementale. – Résultats ambigus de la responsabilité sur les questions environnementales au niveau managérial.
Arimura, Hibiki et Katayama (2008)	– Enquête sur 792 sites de production au Japon en 2003 par l'OCDE.	– Indice d'amélioration perçue de la performance environnementale sur trois impacts environnementaux (utilisation des ressources naturelles, déchets solides et rejets d'eaux usées).	– Impact positif de l'ISO 14001 et des rapports publics sur l'amélioration de la performance environnementale sur les trois impacts.
Johnstone, Glachant, Serravalle, Reidinger et Scapecchi	– Données d'enquête de 4000 sites de productions dans 7 pays de l'OCDE.	– Variables dépendantes : performance environnementale perçue sur trois polluants (eau, air, déchets) ; Variables explicatives : mise en place ou non de système de management environnemental.	– Impact positif de l'adoption d'un SME, de la sévérité perçue de la règlementation environnementale et de la fréquence des inspections sur la performance.

Source : d'après Ambec et Lanoie (2009, p. 83).

Le Tableau 5 présente une série d'actions mises en œuvre par des entreprises dans le cadre de leur ME. Il permet de mieux appréhender ce concept par le biais d'exemples concrets.

Tableau 5 - Le management environnemental illustré par des actions d'entreprises

Entreprises	Objectifs	Exemples d'actions mises en œuvre
TOYOTA	– « Limiter l'impact négatif des véhicules sur l'environnement »	– « Développer des voitures plus propres » : Toyota a développé des technologies comme le moteur hybride pour réduire la consommation de ses véhicules (Prius, Lexus). – Mise en œuvre d'un système d'évaluation des véhicules écologiques (ECO-VAS) dès 2005. – Recyclage des produits : Toyota utilise un plastique (Toyota Super Olefin Polymer) pour ses pare-chocs et ses tableaux de bords qui se recycle plusieurs fois sans se dégrader.
GROUPE RENAULT	– « Concilier les efforts de chacun pour accroître l'efficacité de la politique environnementale du groupe ». – « Préserver l'équilibre écologique et réduire l'impact de nos véhicules sur l'environnement ». « Certifier ses sites ISO 14001 ».	– « Limiter les nuisances sonores » ; – Gérer les risques environnementaux : « les impacts produits par les activités industrielles de Renault peuvent nuire à l'environnement. […]. Une gestion des risques de chaque site de production est mise en œuvre ». – Création de la gamme « eco2 » avec des véhicules économiques et plus écologiques (véhicules électriques). – « Favoriser une communication environnementale : clients, fournisseurs, investisseurs doivent être informés et sensibilisés à la démarche de progrès mise en place par Renault ». – « Analyse des cycles de vie des produits et de leurs impacts sur l'environnement ».
EDF	– « Rester en tant que Groupe, le moins émetteur de CO2 des grands énergétiques, en premier lieu des grands producteurs d'électricité ». « Réduire notre impact environnemental, notamment sur la biodiversité ». – « Adapter notre parc de production et nos offres au changement climatique ».	– Mise en place de « EDF Energies Nouvelles » avec la création de centaines de parcs éoliens, la construction et la mise en service dès 2007 de panneaux solaires photovoltaïques. EDF ambitionne d'atteindre un mix diversifié pour la production d'électricité comprenant 25 % d'énergies renouvelables. – Suivi systématique des écosystèmes aquatiques se trouvant autour de toutes les centrales nucléaires en France. – Communiquer sur l'éco-efficacité énergétique. – Mise à jour permanente des indicateurs liés à l'environnement. – EDF est membre de plusieurs réseaux et associations qui œuvrent en faveur de l'environnement.

Source : Tableau élaboré à partir de rapports de DD et des sites Internet des entreprises.

Les actions présentées dans le cadre du ME ne sont pas exhaustives mais illustratives. Le ME est une modalité de mise en œuvre du DD au même titre que la RSE. Ces modalités ne sont pas antinomiques mais complémentaires car elles représentent chacune des facettes du DD.

Bien que de nombreuses entreprises fassent le choix de mettre en œuvre l'une des deux modalités, certaines optent pour un couplage « RSE/ME » afin de couvrir la totalité du champ du DD. C'est le cas du groupe RENAULT qui a une politique de RSE et une politique environnementale ou d'AREVA NC qui a une politique de DD de laquelle émergent explicitement les axes « respect de l'environnement » et « attentes sociales et sociétales ».

Il ressort de l'appropriation du concept de DD par le monde managérial, que son implémentation passe par l'intégration dans la stratégie et dans le management global de l'entreprise des attentes sociales des parties prenantes et d'un système de ME. Comment se fait cette intégration ? Quelles attitudes ou postures les entreprises adoptent-elles ?

3. Les démarches et attitudes des entreprises face à l'intégration du DD

L'intégration du DD, par le biais de la RSE, du ME ou par une combinaison de ces deux modalités, peut résulter d'une démarche volontaire ou d'une démarche induite.

3.1. Intégration du DD : démarche volontaire *versus* démarche contrainte

Dans la littérature, de nombreux travaux promeuvent l'intégration volontaire du DD et les retombées potentielles de cette démarche sur la performance de l'entreprise. Pour Manne et Wallich (1972, p. 5), un des aspects inhérents à la notion de RSE, et par extension au concept de DD, est l'engagement volontaire des entreprises. La commission européenne, dans le Livre Vert (2001), définit la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes ». L'une des particularités de cette définition est d'insister sur le caractère volontaire de la démarche. Allant dans le même sens, Lanoie et Laplante (1992) ainsi que Lanoie et Tanguay (1999) pensent que pour qu'il y ait un impact positif et direct de la gestion environnementale sur la rentabilité financière des entreprises, son intégration doit être volontaire. L'intégration volontaire du DD par les entreprises est généralement guidée par la détermination à en tirer des bénéfices financiers et/ou un avantage concurrentiel. Elle dépend fortement de la dynamique concurrentielle du secteur.

Cette intégration peut intervenir lors de la mise en œuvre de deux stratégies[4] :

4 Pour définir les stratégies proactive et pré-active, nous nous appuyons sur les définitions de Godet (2007).

– **une stratégie proactive** : caractérisée par une volonté de l'entreprise de provoquer un changement souhaitable au regard des opportunités à saisir et de ses forces. Elle est souvent implémentée dans le cadre d'un redéploiement stratégique ou d'une réorientation stratégique. L'entreprise peut alors considérer le DD comme un levier de sa stratégie dans le cadre des changements qu'elle souhaite provoquer en son sein ou au niveau de son industrie. Dans le cadre de la stratégie proactive, l'entreprise s'inscrit comme « pionnier » et entend instaurer le DD comme une compétence distinctive. Les valeurs et les croyances des dirigeants, ainsi que la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise autour d'une vision et d'un projet partagés sont indispensables pour impulser ce changement. Il est fondamental que l'entreprise évalue en amont ses ressources et ses compétences (forces et faiblesses).

– **une stratégie pré-active** : elle permet à l'entreprise de se préparer à un changement ou de l'anticiper. Elle peut décider d'intégrer volontairement le DD pour éviter qu'il ne devienne plus tard une menace, une faiblesse ou une contrainte. Cette intégration a généralement lieu dans l'optique d'un positionnement par rapport à la concurrence. L'entreprise doit en amont mettre en place un système de veille stratégique afin d'analyser la dynamique de son industrie, d'en percevoir les signaux faibles, et d'anticiper son évolution car comme le précise Poisson-De Haro (2011, p. 59), « *comprendre son concurrent, c'est aussi pouvoir prévoir les décisions ou les choix qu'il fera vis-à-vis des marchés, des produits et des technologies* ». Toutefois, cette anticipation ne peut avoir lieu que si l'entreprise possède les ressources et compétences nécessaires.

L'intégration volontaire du DD est la manifestation d'une stratégie offensive des entreprises. À l'inverse, pour d'autres entreprises, l'intégration du DD s'inscrit dans le cadre d'une démarche contrainte. Poisson-De Haro (2011) a recensé quatre motifs susceptibles de contraindre les entreprises à intégrer le DD :

– **la pression des parties prenantes** : les actionnaires, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, communautés locales, groupes de pression, ONG, ou d'autres parties prenantes peuvent contraindre les entreprises à intégrer le DD ou impulser sa mise en œuvre.

Encadré - L'importance des parties prenantes dans le cas de la société Nike

L'enseigne Nike est une multinationale spécialisée dans les articles et équipements de sport. Leader mondial depuis plus de vingt (20) ans, cette société est organisée en réseau. Son activité de production a toujours été externalisée vers des pays à faible coût de main-d'œuvre comme la Chine, Taïwan, Thaïlande, Vietnam, Indonésie ou Corée du sud. En 2001, 83,91 % des salariés intervenant dans le processus de production étaient recensés en Asie. Dès le début des années 1990, la marque Nike a été l'objet de nombreuses dénonciations, critiques, contre-publicités (reportages TV et radio), et actions de boycott dans les universités à cause des pratiques de ses sous-traitants jugées contraire à l'éthique et aux principes de la RSE. Ces critiques et actions ont eu un effet négatif immédiat sur le résultat net de l'entreprise. Elles portaient notamment sur le non-respect de conventions internationales sur les conditions de travail, le travail forcé, le travail des enfants et les questions syndicales. Après avoir ignoré puis banalisé les accusations dont elle faisait l'objet, la pression exercée par certaines associations et ONG sur Nike a fini par porter ses fruits puisque cette dernière s'est progressivement engagée dans une démarche plus éthique et plus « responsable ». Adidas en a fait autant.

– **les occasions d'affaires** : elles peuvent contraindre les entreprises à intégrer le DD ou à améliorer leur stratégie. De plus en plus d'organisations l'intègrent dans les choix de fournisseurs et de partenaires. Elles vont jusqu'à exiger des certifications ou des labellisations à leurs partenaires pour qu'ils soient référencés comme fournisseurs, ou comme préalable à l'établissement d'une relation commerciale. Aujourd'hui dans les appels d'offres des administrations et des grands groupes, il y a deux étapes antérieures à la sélection des fournisseurs : une analyse commerciale et analyse technique. Lors de l'analyse commerciale, plusieurs critères sont vérifiés parmi lesquels on compte l'engagement dans une démarche de DD. La validation de ces critères précède l'analyse des compétences techniques liées au projet.

Lorsque la mise en place d'une démarche de DD devient facteur clé de succès, l'entreprise s'y conforme au risque de perdre des occasions d'affaires et de devenir moins compétitive.

– les motifs éthiques : ils concernent les activités non codifiées ou non prohibées par la loi mais pour lesquelles la communauté attend une attitude exemplaire. Dans le cas de l'entreprise Nike, bien que le travail des enfants soit formellement interdit aux Etats-Unis, il était néanmoins toléré dans les pays asiatiques où elle a externalisé son activité de production. Ses sous-traitants n'étaient pas « hors-la-loi », mais cela était intolérable et contraire à l'éthique pour les parties prenantes (consommateurs, associations et ONG). Pour ces motifs et sous la contrainte des parties prenantes, Nike s'est engagée dans une d*émarche de DD*.

– **la législation** : les lois peuvent obliger les entreprises à se lancer ou progresser dans une démarche de DD. En France, l'article 116 de la loi du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques règlemente la diffusion des informations non financières d'entreprise. Elle oblige les entreprises cotées en bourse à communiquer dans le rapport annuel, les informations prenant en compte les dimensions sociales et environnementales. En 2012, environ 1071 entreprises françaises ont été soumises à cette obligation (Cabane 2013, p.51). Certaines vont au-delà en produisant des « rapports de DD » mettant en avant les actions mises en œuvre. La fiscalité environnementale vise également à inciter les entreprises à adopter une démarche de DD et à sanctionner celles ayant une attitude passive (Thalmann, 1996). L'intégration involontaire du DD peut générer deux types de stratégies :

– **une stratégie passive** : l'entreprise décide volontairement de ne pas agir malgré la contrainte et préfère subir toutes les conséquences liées à son refus. Ce choix est généralement opéré lorsque les conséquences relatives ne sont que marginales au regard des coûts qu'engendrerait une mise en œuvre du DD. L'entreprise préfère dans ce cas payer des pénalités, plutôt que faire face aux coûts liés à son intégration.

– **une stratégie réactive** : l'entreprise réagit et met en place les changements nécessaires car son environnement l'y oblige. Elle s'inscrit dans une approche adaptative et n'a véritablement pas de « projet de DD ». Elle se contente de se mettre en conformité dans l'unique but de satisfaire aux exigences légales.

En fonction de la démarche adoptée, les entreprises peuvent développer un *continuum* de réponses ou d'attitudes stratégiques possibles (Moroncini, 1998).

3.2. Les réponses possibles des entreprises face au DD

Il existe dans la littérature plusieurs taxonomies d'attitudes d'entreprises. Elles visent à décrire les différentes postures que peuvent adopter les entreprises face aux exigences du DD. Certaines se sont focalisées sur les comportements des entreprises face à la RSE et d'autres dans le cadre du ME. Les positions susceptibles d'être adoptées par les entreprises dans le domaine de la RSE sont nombreuses. Pour Gherra (2010, p. 30), cette diversité de modèles s'explique par le fait que « *suivant les auteurs, les classifications sont plus ou moins précises, certaines catégories pouvant être précisées voire déclinées en plusieurs catégories* ». L'un des premiers modèles à proposer des postures envisageables par les entreprises est celui de Sethi (1975) qui détermine trois attitudes distinctes : la mise en conformité, l'adaptabilité sociale et la pré-activité sociale. Lors de la mise en conformité, l'entreprise met tout en œuvre pour respecter les contraintes légales et les règles du marché qui s'imposent à elle. L'adaptabilité sociale ou « responsabilité sociale » implique que l'organisation adapte son comportement continuellement pour être en harmonie avec les normes sociales et les parties prenantes. Enfin, la pré-activité sociale correspond à une logique anticipative de l'entreprise. L'action de l'entreprise ne se limite pas à une réponse aux pressions des parties prenantes mais s'inscrit dans une dynamique sociale à long terme.

Carroll (1979, p. 501), dans son article de référence sur la RSE, présente « la philosophie de la réactivité ». Pour lui, la réactivité sociale (réponses des entreprises dans le cadre de la RSE) peut « *varier sur un continuum de réponses allant d'aucune réponse à une réponse proactive* ». Il s'appuie sur deux auteurs ayant réalisé des schémas conceptuels illustrant ce « *continuum* de la réactivité sociale ». Il cite Wilson (1974) décrivant quatre comportements stratégiques possibles : la réaction, la défense, l'accommodation et la pro-action. Il affirme s'être inspiré de Mc Adam (1973) qui a décrit quatre types de réactions : « Combattre tout seul » (déni de la responsabilité), « Ne faire que ce qui est nécessaire » (mise en conformité), « Etre progressiste » (adaptabilité sociale de Sethi ou accommodation) et enfin « Mener l'industrie » (attitude proactive).

Tableau 6 - Attitudes possibles d'entreprises dans le domaine de la RSE

Auteurs	**Attitudes possibles**			
SETHI (1975)		Mise en conformité	Adaptabilité sociale	Pré-activité sociale
WILSON (1974)	Réaction	Défense	Accommodation	Pro-action
McADAM (1973)	Combattre tout seul	Ne faire que ce qui est nécessaire	Etre Progressiste	Mener l'industrie

Continuum de la réactivité sociale (Carroll, 1979)

Aucune réponse ⟷ **Proactivité**

Ces attitudes, comportements ou postures dans le domaine de la RSE ne sont pas statiques. Elles peuvent s'inscrire dans le cadre de trajectoires stratégiques. Une en-

treprise peut avoir une attitude réactive à un « instant t » et un comportement défensif ou proactif à un « instant t+n ». L'ensemble de ces attitudes constitue un *continuum* de comportements sociaux envisageables. Il convient de souligner que les comportements réactif, défensif ou de mise en conformité sont généralement adoptés quand la RSE et par extension le DD, sont considérés comme une menace. À l'inverse, les comportements d'accommodation, d'adaptabilité sociale, de pré-activité sociale ou de proactivité sont généralement mis en avant lorsque la RSE est appréhendée comme une opportunité.

Des auteurs dont les travaux portent essentiellement sur la deuxième modalité de mise en œuvre du DD ont également proposé des typologies de comportements. Tout comme dans le cadre de la RSE, les modèles proposés dans le domaine du ME varient et sont plus ou moins précis selon leurs concepteurs. Roome (1992) recense quatre comportements possibles correspondant à différents niveaux de prise de conscience environnementale : la non-conformité, la conformité, le comportement écologique et l'attitude de leader :

– **La non-conformité** : l'entreprise ne se préoccupe pas de la question environnementale. Elle décide de ne pas se mettre en adéquation avec les normes et la législation environnementale.

– **L'attitude de conformité** : l'entreprise ne se limite qu'aux exigences légales et règlementaires. Pour Moroncini (1998, p. 45), le but recherché est « *d'éviter les poursuites légales éventuelles et/ou la perte de parts de marché* ».

– **Le comportement écologique** : l'entreprise estime que la protection de l'écosystème relève de sa responsabilité. Elle met tout en œuvre afin de participer à l'atteinte de cet objectif, quitte à aller au-delà des prescriptions légales.

– **L'attitude de leader** : l'environnement est au cœur du « business model » de l'entreprise. Les « innovations vertes » et le management responsable sont les caractéristiques de cette posture. Les solutions écoresponsables constituent le principal champ de recherche. L'entreprise allie performance globale et respect de l'environnement.

Asselineau et Pire-Lechalard (2009) ont proposé une classification qui comporte quatre types de comportements : « non-impliqué », « opportuniste » qui équivaut à l'attitude de conformité dans la classification précédente, « sympathisant » qui correspond au comportement écologique, et « génétiquement programmé ». Les entreprises qui ont un comportement génétiquement programmé considèrent la protection de l'environnement comme une « valeur » de l'entreprise. Butel-Bellini (2000, p. 185) a conçu une classification à trois échelles (cf. Tableau 7). Il existe d'autres typologies comme celle de Kœchlin et Müller (1992) ou de Hunt et Auster (1990) dont les architectures sont semblables. De même certains travaux de synthèse de Moroncini (1999) ou de Gherra (2010) mettent en évidence des taxinomies.

Tableau 7 - Comportements possibles d'entreprise dans le cadre du ME

Auteurs	Comportements environnementaux			
Butel-Bellini (2000)	Eco-défensif	Eco-conformiste	Eco-sensible	
Roome (1992)	Non-conformité	Conformité	Ecologique	Leader pro-action
Asselineau et Pire-Lechalard (2009)	Non-impliqué	Opportuniste	Sympathisant	Génétiquement programmé

Degré d'engagement environnemental

Absence — Très engagé

À la différence de certains auteurs comme Gherra (2010, p. 34) qui associent de façon quasi-symétrique un comportement social à une attitude environnementale, nous pensons qu'il n'existe pas de corrélation avérée entre le niveau de réactivité sociale et le degré d'engagement environnemental car il existe de nombreuses entreprises « janusiennes » dont le degré d'implication sociétal ne correspond pas à leur engagement environnemental. L'intégration du DD, volontaire ou induite, mise en œuvre par le biais de la RSE ou du ME, dépend fortement de la stratégie globale de l'entreprise. Selon que le DD occupe une place centrale ou périphérique au sein de la politique générale, l'entreprise adopte différentes postures et les ressources et compétences clés diffèrent.

Conclusion

Le rapport Brundtland a défini le DD comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ». Cette définition « macroéconomique* » et peu opérationnalisable a engendré un « flou sémantique » et donné naissance à plusieurs syntagmes faisant référence à la notion de durabilité. Depuis près d'une trentaine d'années, de nombreux travaux ont envisagé et analysé les implications du DD dans le monde de l'entreprise. L'approche la plus répandue à ce jour considère la RSE comme la seule déclinaison du DD dans les entreprises. Cet article est une contribution à la compréhension de la problématique du DD en Sciences de gestion. Il propose une mise en perspective des différentes définitions du DD et promeut une conception différente qui résulte de l'appropriation du DD par les acteurs. Il considère la RSE et le management environnemental comme deux modalités complémentaires de mise en œuvre du DD. Cela est notamment illustré par des actions mises en place par des entreprises dans le cadre de ces deux modalités. L'article présente également les démarches d'intégration du DD ainsi que les postures stratégiques que peuvent adopter les entreprises face cette nouvelle valeur sociétale. Il en ressort que les attitudes stratégiques adoptées par les entreprises varient en fonction du niveau de proactivité de leurs stratégies. Enfin, ce travail ouvre des perspectives managériales et académiques. Au plan managérial, elle permet d'appréhender les modalités de mise en œuvre DD et d'apprécier les différentes postures possibles face à l'intégration du DD (passive, réactive, pré-active, proactive). Au plan académique, cette synthèse peut

servir de base à des travaux futurs, notamment sur l'impact des différentes postures stratégiques sur les ressources et compétences des entreprises.

Bibliographie

ACQUIER A. (2007), *Les modèles de pilotage de développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris.

AGGERI F. et GODARD O. (2006), « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et histoire*, ESKA, n° 45, pp. 6-45.

ASSELINEAU A. et PIRE-LECHALARD P. (2009), « Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? », *Management & Avenir*, n° 26, pp. 279-299.

BANSAL P. (2002), "The corporate challenges of sustainable development", *Academy of Management Executive,* Vol. 16, pp. 122-131.

BARET P. (2009), « Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale », *Management & Avenir*, n° 29, pp. 242-257.

BARRAND J. (2010), *L'entreprise agile. Agir pour une performance durable*, Dunod, Paris.

BEAURAIN C. (2003), « Economie et développement durable dans les discours de la production territoriale », *Les Langages du politique*, n° 72, pp. 45-59.

BEDE D. et al. (2012), « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises », *Management & Avenir*, n°54, pp. 83-106.

BERLE A. et MEANS G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property,* Macmillan Company, New York.

BOIRAL O. et JOLLY D. (1992), « Stratégie, compétitivité et écologie », *Revue française de gestion*, n° 89, pp. 80-85.

BOIRAL O. et CROTEAU G. (2004), « Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel », pp. 259- 281, dans Guay L. et al. (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable. Connaître, décider, agir*, Les Presses de l'Université de Laval, Québec.

BOIRAL O. (2007), "Corporate greening through ISO 14001 : A rational myth ?", *Organization Science*, Vol. 18, n°1, pp. 127-146.

BON V. (2009), « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux », *Management & Avenir*, n° 29, pp. 172-190.

BOUTAUD A. (2005), *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ?*, Thèse de doctorat en science et génie de l'environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de St-Etienne et Université Jean Monnet, Saint-Etienne.

BOWEN H. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, New York.

BRACKE R., VERBEKE T. et DEJONCKHEERE V. (2008). "What Determines the Decision to Implement EMAS ? A European Firm Level Study", *Environmental and Resource Economics*, Vol. 41, pp. 499-518.

BUISSON M.-L. (2006), « Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle », pp. 157-173 dans Grimand A. (Ed), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?,* Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne.

BUTEL-BELLINI (2000), « Analyse de la stratégie d'environnement des sites industriels », pp. 185-201 dans, *Développement durable et territoire*, Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

CABANE P. (2013), *Manuel de gouvernance d'entreprise*, Eyrolles, Paris.

CAMBY X. (2013), *Les 48 clés du management durable*, Yves Briend Editeur, Paris.

CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La découverte, Paris.

CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.

CARROLL A. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

CAZAL D. (2008), « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 3, pp. 13-23.

CMED (1988), *Notre avenir à tous*, Editions du Fleuve, Québec.

DOHOU-RENAUD A. (2011), « Promouvoir un management environnemental participatif », *Gestion,* Vol. 36, pp. 80-89.

ESSID M. (2009), *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE,* Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris Sud.

FASSE D. et SCHAPIRO-NIEL A. (2011), *Marketing et Communication : le mix gagnant*, Dunod, Paris.

FORGUES B. et LOOTVOET E. (2006), « Avantage concurrentiel durable. Imitation et ambiguïté causale », *Revue française de gestion*, n°165, pp. 197-209.

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

GENDRE-AEGERTER D. (2008), *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive,* Thèse de Doctorat ès Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg.

GENDRON C. (2004), *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Les Presses Universitaires de Montréal.

GHERRA S. (2010), *Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise : une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. Le cas du secteur des produits de la grande consommation*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de la Méditerranée-Aix Marseille II.

GLADWIN T., KENNELLY J. et KRAUSE T.-S. (1995), "Shifting Paradigms for Sustainable Development : Implications for Management Theory and Research", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 4, pp. 874- 907.

GODET M. (2007), *Manuel de prospective stratégique. Une indiscipline intellectuelle*, Dunod, Paris.

GRANDIN P. et SAIDANE D. (dir.), (2011), *La finance durable : une nouvelle finance pour le XXI^e siècle,* RB Edition, Paris.

GUTSATS M. (1983), « Les dangers de l'auto » dans Duchoumel P. et Dupuy J.-P. (dir.), *L'auto-organisation, de la physique au politique*, Seuil, Paris.

HUNT C.-B. et AUSTER E.-R. (1990), "Proactive environmental management : Avoiding the toxic trap", *Sloan Management Review*, Vol. 31 (2), pp. 7-18.

IGALENS J., DEJEAN F. et EL AKREMI A. (2007), « Etude de la notation sociétale – Influence des systèmes économiques et sociaux », *Actes de la conférence annuelle de l'AIMS*, Montréal.

KNOCKAERT S. et MAILLEFERT M. (2004), « L'emploi durable », *Natures Sciences Sociétés*, n°12, pp. 135-145.

KOECHLIN D. *et* MÜLLER K. *(1992), Green Business Opportunities – The Profit Potential, Pitman Publishing, London.*

KRIEG-PLANQUE A. (2010), « La formule de 'développement durable' : un opérateur de neutralisation de la conflictualité », *Langage et société*, n° 134 pp. 5-29.

LACOLARE V. (2012), *L'entrepreneur durable*, Editions Afnor, Paris.

LANOIE P. et LAPLANTE B. (1992), « Des billets verts pour des entreprises vertes », *Gestion*, pp. 41-47.

LANOIE P. et TANGUAY G.-A. (1999), « Dix exemples de rentabilité financière liés à une saine gestion environnementale », *Revue Gestion*, pp. 30-38.

LAURIOL J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue française de gestion*, n° 152, pp. 137- 150.

LEHU J.-M. (2004), *L'encyclopédie du marketing*, Editions d'organisation, Paris.

LEROUX E. (2010), « Vers un tourisme durable ou un écotourisme », *Management & Avenir*, n°34, pp. 234-238.

MANCEBO F. (2006), *Le développement durable*, Collection U, Armand Colin, Paris.

MARTINET A.-C. et REYNAUD E. (2004), « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue française de gestion*, n° 152, pp. 121-136.

MATHIEU A. et SOPARNOT R. (2009), « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise », *Management & Avenir*, n° 23, pp. 199-218.

MOQUET A.-C. (2005), « De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentalisation de la performance globale », *Management & Avenir*, n° 3, pp. 153-169.

MORONCINI A. (1998*), Stratégie environnementale des entreprises : Contexte, typologie et mise en œuvre*, Presses Polytechniques Universitaires Romandes, Lausanne.

NAKAMURA M., TAKAHASHI T. et VERTINSKY I. (2001), "Why Japanese Firms Choose to Certify : A study of Managerial Responses to Environmental Issues", *Journal of Environmental Economics and Management,* Vol. 42, pp. 23-52.

NISHITANI K. (2009). "An Empirical Study of the Initial Adoption of ISO 14001 in Japanese Manufacturing Firms", *Ecological Economics*, Vol. 68, pp. 669-679.

PERETTI J.-M. (2010), *Tous vertueux : pour une performance durable des organisations,* Editions d'organisation, Paris.

POISSON-DE HARO S. (2011), « Comment intégrer le développement durable à la stratégie ? », *Revue internationale de gestion*, Vol. 36, n °1, pp. 56-65.

PWC (2010), *Développement durable. Aspects stratégiques et opérationnels*, Francis Lefebvre, Paris.

RIEDINGER N. et THEVENOT C. (2008), « La norme ISO 14001 est-elle efficace ? Une étude économétrique sur l'industrie française », *Economie et statistique*, n° 411, pp. 3-23.

ROOME N. (1992), "Developing environmental management strategies", *Business Strategy and the environment*, Vol. 1, pp. 11–24.

SEMPELS C. et VANDERCAMMEN M. (2009), *Oser le marketing durable. Concilier marketing et développement durable*, Pearson, Paris.

SETHI S.-P. (1975), "Dimensions of corporate social responsibility", *California Management Review*, Vol. 17(3), 58-64.

THALMANN P. (1996), *Impôts écologiques. L'exemple des taxes CO_2*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne.

TIDD J., BESSANT J. et PAVITT K. (2006), *Management de l'innovation. Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel,* De Boeck, Paris.

WILSON I. (1974), "What One Company is Doing about Today's Demands on Business" in Stainer G.A., *Changing business/society interrelationships*, Graduate School of Business, Los Angeles.