

# « développement durable » au « développement rentable ». Analyse d'un processus d'enlisement organisationnel d'une démarche de développement durable

## Résumé :

Ce chapitre aborde les modalités d'organisation interne des démarches de développement durable au sein de l'entreprise. S'appuyant sur l'étude du cas d'une grande entreprise, il vise à rendre compte du processus d'enlisement organisationnel d'une démarche de développement durable. Ce processus n'avait rien de prévisible au départ, si l'on considère l'engagement des dirigeants ou le contexte organisationnel, initialement favorables à une telle démarche. La notion de modèle de pilotage nous permet de mettre en évidence les difficultés rencontrées par les acteurs. L'analyse du cas permet d'interroger la nature de l'activité et le rôle des acteurs en charge d'une structure de développement durable. Prenant nos distances à l'égard d'un modèle fondé sur l'engagement des dirigeants, nous soulignons notamment l'enjeu, pour ces acteurs, de se doter de nouvelles capacités d'action sur des objets innovants, et de construire de manière dynamique le sens de la démarche.

<b>Introduction .....</b>	<b>321</b>
<b>I – Le processus d'enlisement organisationnel d'une démarche de développement durable. 323</b>	
A) Eléments méthodologiques.....	324
B) EnergyCo : un terreau a priori favorable à une démarche de développement durable .....	327
1) Une notion en résonance avec les valeurs, la culture et l'image de l'entreprise.....	327
2) Un foisonnement de pratiques internes en lien avec une démarche de développement durable ...	328
3) Le développement durable et son articulation aux activités et enjeux stratégiques de l'entreprise	328
C) L'approche initiale de la direction générale.....	329
1) Le DD comme levier de transformation de l'entreprise .....	329
2) L'incomplétude du modèle de pilotage .....	331
D) L'approche de la Direction du Développement Durable .....	332
E) Du « développement durable » au « développement rentable » : le processus de marginalisation de la démarche au sein de l'entreprise.....	336
1) Les dissonances internes du modèle de pilotage. ....	337
2) Les incomplétudes du pilotage opérationnel de la démarche .....	339
a) Une profusion d'engagements nuisant à la lisibilité de la démarche.....	339
b) Les quiproquos autour de la notion de développement durable .....	339
c) Une difficulté à penser l'action de la DDDE : un positionnement fonctionnel / opérationnel ambigu .....	340
d) Une focalisation importante sur des objets stabilisés .....	341
3) Le cercle vicieux du déploiement.....	343
<b>II – Analyse et enseignements du cas.....</b>	<b>346</b>
A) Portée de l'analyse et généralité des enseignements du cas.....	346
B) Les limites d'un modèle centré sur le volontarisme des dirigeants .....	348
C) Les limites d'une position de marginal sécant sans connaissances propres.....	349
D) Les limites d'une approche transversale du progrès incrémental comme cadre général d'opérationnalisation du développement durable .....	350
E) Le travail sur les représentations internes et la conception du sens de la démarche.....	353
<b>Conclusion : vers une approche renouvelée du pilotage du développement durable.....</b>	<b>355</b>



## Introduction

La diffusion du développement durable dans le champ managérial s'est traduite par l'apparition de nouvelles figures d'acteurs au sein des entreprises. Ainsi, l'engagement des entreprises en matière de développement durable s'est fréquemment traduit par la création de nouvelles directions du développement durable en charge de l'animation de la démarche. Ces nouveaux acteurs sont le résultat d'un processus de changement qui semble trouver ses origines au niveau institutionnel : les enjeux de légitimité et de conformité (Meyer et Rowan, 1977; Scott, 1995) apparaissent en première instance, comme les forces motrices qui commandent ce processus de changement. On observe aussi des mécanismes puissants de mimétisme (DiMaggio et Powell, 1983) à travers les associations d'entreprises, les consultants, le processus de généralisation et de transfert des bonnes pratiques, etc.

A ce niveau d'analyse, il est impossible de statuer sur la pérennité et la portée réelle de ce mouvement. Il est difficile de juger s'il s'agit d'une simple mode managériale (Midler, 1986; Abrahamson, 1991) découplée des pratiques opérationnelles des entreprises, ou si l'introduction de démarches et des directions du développement durable sont susceptibles de requalifier plus profondément les pratiques et sont porteuses d'apprentissages plus riches.

Il est difficile de trancher de manière claire et définitive de telles questions : en amont du processus, la création d'une direction du développement durable ne dit rien sur la portée de la démarche dans l'organisation. Si l'observateur intervient a posteriori, l'analyse n'est pas nécessairement plus facile : les crises, la disparition ou la requalification profonde de la démarche ne sont pas nécessairement synonymes d'échec. Au contraire, l'analyse de processus de transformation et de rationalisation des entreprises ont montré que des crises d'apparence négative peuvent en fait apparaître comme les manifestations d'un processus de transformation de l'organisation et d'appropriation de la démarche. En effet, les innovations managériales apparaissent rarement prêtes à l'emploi et nécessitent un travail important de « contextualisation » (David, 1996), c'est-à-dire de « réduction de la distance » entre le projet managérial et le fonctionnement concret de l'organisation. Ce mouvement peut être analysé comme le résultat d'un processus d'apprentissages croisés (Hatchuel, 1994a) ou se transformer simultanément le projet managérial initial et de l'organisation qu'il s'agit de transformer (Hatchuel et Weil, 1992).

Pour comprendre la portée d'une démarche de développement durable au sein de l'entreprise, il apparaît donc nécessaire d'analyser plus en finesse les apprentissages concrets et le processus créatif par lequel l'organisation apprend à reformuler certaines questions, à prendre en charge de nouvelles problématiques, et les effets de ces processus sur les métiers traditionnels de l'entreprise. Un point d'entrée naturel de ce processus, en ce qui concerne le développement durable, constitue les directions du développement durable, créées pour l'occasion, et qui apparaissent comme le lieu privilégié de construction de nouvelles expertises, d'émergence de nouvelles pratiques avec les acteurs opérationnels, de dialogue avec la direction et les acteurs externes, etc. En reprenant les cadres d'Hatchuel (2000) pour qui les opérateurs *Savoir* et *Relation* ne sont pas dissociables dans l'analyse de l'action collective, il apparaît qu'un nouvel acteur (R) ne peut se stabiliser que s'il est en capacité de produire de nouvelles prescriptions dans l'organisation et des savoirs (S) de nature nouvelle. Dans le cadre des directions du développement durable, la question consiste alors à comprendre quelles formes d'expertises et de prescriptions sont susceptibles d'apparaître. Quels sont les choix de pilotage qui permettent de générer des prescriptions et des connaissances nouvelles et valorisables, au sein et en dehors de l'entreprise ?

Malgré le conformisme apparent des entreprises, les modèles d'action des directions du développement durable restent émergents et semblent loin d'être stabilisés. Au sein des entreprises, il existe en effet une grande diversité d'approches possibles en matière d'organisation et de formalisation des logiques de déploiement d'une démarche de développement durable : ainsi les choix d'organisation peuvent varier largement d'une entreprise à l'autre en ce qui concerne le niveau hiérarchique de la direction du développement durable, sa capacité d'interpellation du sommet stratégique de l'entreprise, son lien avec les opérationnels, son niveau d'autonomie budgétaire, etc. Dès lors apparaissent plusieurs questions irrésolues : Comment organiser et animer l'action des entreprises en matière de développement durable ? Comment penser l'action des nouvelles directions du développement durable ? Ces directions constituent-elles un acteur hiérarchique ou fonctionnel ? Sur quels objets fonder leur action en matière de développement durable ? Quelles expertises susciter et sur quelles expertises s'appuyer ? Comment interagir et diviser le travail avec les acteurs opérationnels ?

Dans un tel contexte, un raisonnement à partir des modèles de pilotage nous semble intéressant car une telle notion permet d'explicitier les choix et les grands arbitrages fondant de telles démarches. Nous chercherons donc, en étudiant l'action des directions du développement durable, à expliciter ces choix de pilotage et à nous interroger sur les propriétés des modèles susceptibles de générer de nouvelles dynamiques d'action collective au sein des entreprises. Dans ce chapitre, nous analyserons un processus de marginalisation d'une démarche de développement durable au sein d'une grande entreprise (I). On montrera comment, malgré un contexte initial a priori favorable à une démarche de développement durable (engagement du DG, histoire et culture de l'entreprise réceptive aux enjeux relatifs au développement durable, transformations de l'environnement concurrentiel et stratégique), les choix d'organisation et de pilotage ont mené à une marginalisation progressive de la démarche. En analysant ce cas (II), nous montrerons, entre autres, que le « modèle hiérarchique », reposant sur le soutien et l'engagement des dirigeants, n'est pas suffisant pour soutenir l'action au sein des entreprises. La capacité à identifier un modèle de pilotage cohérent et pertinent apparaît comme une tâche complexe mais une condition essentielle de l'action des entreprises.

Au cours de ce chapitre, nous nous appuierons de manière privilégiée sur une étude de cas réalisée pour le compte d'une direction du développement durable d'un grand groupe européen.

## *I - Le processus d'enlisement organisationnel d'une démarche de développement durable*

La première partie de ce chapitre est consacrée à l'analyse d'un cas de marginalisation et d'enlisement d'une démarche de développement durable au sein d'une grande entreprise. Cette partie s'appuie de manière privilégiée sur une phase exploratoire de recherche intervention menée auprès d'une entreprise internationale intégrée dans le secteur de l'énergie, que nous appellerons EnergyCo dans la suite du chapitre. L'entreprise intervient aux différentes étapes de la chaîne de valeur, de la production à la distribution et à la commercialisation des services liés à l'énergie. Centrée majoritairement sur les marchés européens, elle emploie plus de 150 000 salariés. Au cours de ces dix dernières années, l'entreprise a connu de profondes transformations en termes d'environnement concurrentiel, d'organisation et de management. Auparavant entreprise publique en situation de monopole sur un marché de référence, elle a, au cours de ces dernières années, changé de statut et ouvert ses capitaux à des investisseurs privés. De même, son environnement concurrentiel s'est trouvé bouleversé suite au mouvement de dérégulation des marchés de l'électricité en Europe. Au cours de cette même période, l'entreprise a connu une croissance rapide et différentes réorganisations. Elle se positionne aujourd'hui comme l'un des acteurs européens majeurs du secteur de l'énergie, avec une présence mondiale.

L'entreprise s'est engagée de manière précoce (dès la fin des années 90) sur une politique de développement durable. Après une phase d'élan initial, portée par l'impulsion forte de la direction générale et de son président, plusieurs éléments témoignent d'un essoufflement progressif de la démarche d'EnergyCo en matière de développement durable, tant au plan interne qu'externe. Au plan interne, cet essoufflement se manifeste par les difficultés à mobiliser et à emporter l'adhésion des collaborateurs. La manifestation la plus visible de cette évolution est le passage du « développement durable » au « développement rentable » comme horizon stratégique officiel de l'entreprise. Sur le plan externe, les enquêtes menées par la Direction du Développement Durable (DDD) auprès de parties prenantes extérieures (agences de notation, experts, panel de parties prenantes) convergent autour d'un constat : les engagements généraux pris par l'entreprise ne se concrétisent pas dans des objectifs et des plans d'action précis. Ces critiques mettent notamment le doigt sur un écart croissant entre la démarche de développement durable impulsée par la direction générale et les orientations stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

Cet enlisement et cette marginalisation n'avaient rien de prévisible au départ. De par son histoire, son identité et les savoir-faire qu'elle a pu développer dans le domaine environnemental, social et sociétal, l'entreprise présentait en effet de nombreux atouts pour faire du développement durable un axe fort de différenciation. De même, l'entreprise avait engagé des moyens financiers importants pour impulser et déployer une politique volontariste. Pourquoi une dynamique positive ne s'est-elle pas enclenchée autour de ces efforts initiaux ?

Au-delà des spécificités de l'entreprise, nous chercherons donc à mettre en évidence les variables ayant participé à ce processus de marginalisation et poseront la question de leur degré de généralité. En détaillant et analysant les difficultés rencontrées par les acteurs de terrain, cette partie s'interroge sur les modalités d'organisation des initiatives de développement durable. Elle montre entre autre qu'un modèle fondé sur l'engagement des dirigeants de l'entreprise ne suffit pas à fonder et à ancrer une telle démarche.

Avant de développer plus avant notre analyse, nous allons tout d'abord détailler quelques enjeux méthodologiques de l'étude du cas d'EnergyCo.

## A) Éléments méthodologiques

Les données et éléments d'analyse qui suivent sont dérivés d'une expérience de recherche intervention, engagée avec l'entreprise sur une durée de six mois. Une recherche intervention mobilise en effet chercheurs et praticiens dans la construction, la compréhension et la résolution conjointe d'un problème donné. De telles approches restent rares dans le domaine du management de la RSE et du développement durable, en partie à cause de la difficulté d'accès au terrain. Néanmoins, plusieurs chercheurs ont souligné la valeur potentielle de telles méthodologies pour l'analyse et la compréhension des pratiques d'entreprise en matière de RSE et de développement durable (Capron, 2004, 2006). En effet, dans un contexte de saturation des discours institutionnels, une analyse externe de l'entreprise ne permet pas d'appréhender avec finesse la réalité des pratiques et des processus au sein de l'entreprise, ni d'analyser les nouvelles dynamiques d'action générées par les démarches de développement durable. Du fait de la proximité qu'elle induit entre acteurs de terrain et chercheurs, une démarche intervenante permet, par contraste, de mieux appréhender les enjeux de pilotage et les pratiques réelles.

Pour comprendre la genèse d'une démarche d'intervention, il s'agit de resituer celle-ci dans une trajectoire de recherche (pour les chercheurs) et dans une histoire d'entreprise (pour les acteurs du terrain). Dans le cas présenté ici, la question du pilotage du développement durable s'inscrit, du côté de la recherche, dans une démarche de prolongement et de systématisation de nos premiers travaux sur les pratiques d'entreprises en matière de développement durable. Ces travaux ont donné lieu à la publication d'un ouvrage collectif, *Organiser le Développement Durable* (Aggeri et al., 2005). Suivant une approche généalogique et compréhensive (Weber, 1922 - 1995), nous cherchions à analyser, par une analyse des pratiques concrètes, la manière dont les entreprises pionnières problématisent la notion de développement durable et construisent leurs politiques. Plutôt que de partir d'une définition ex-ante de la signification du développement durable au sein des entreprises, il s'agissait d'analyser la manière dont ces dernières construisent, par leurs pratiques, la signification et la portée de ce concept. Par opposition à une approche du développement durable réduit à une série de « figures imposées » construites à l'extérieur de l'entreprise, l'idée était de comprendre le travail de construction des « figures libres », sources de différenciation entrant en résonance avec l'histoire et les enjeux stratégiques de l'entreprise, susceptibles de donner du sens à la démarche et d'ouvrir de nouveaux espaces d'action (Aggeri, 2004b; Aggeri et Acquier, 2005).

C'est dans le prolongement de ces travaux que nous sommes entrés en discussion avec les responsables d'une démarche de développement durable dans un grand groupe industriel européen, s'étant engagé de manière précoce et visible en matière de développement durable. Trois ans après le lancement de la démarche, certains responsables de la démarche constataient différents signaux d'essoufflement, et s'interrogeaient sur la manière de redonner un élan à la politique de développement durable en interne et en externe. L'un des points d'interrogation concernait la difficulté à requalifier, par le biais du concept de développement durable, les pratiques existantes. De même, ces acteurs soulignaient la difficulté à intégrer de manière systémique les dimensions environnementales, sociales et économiques des activités de l'entreprise.

Ces premiers échanges ont donné lieu à l'élaboration d'un contrat de recherche. L'enjeu initial consistait notamment à rechercher, parmi les spécificités sectorielles et historiques de l'entreprise, des initiatives susceptibles de « faire système » (c'est-à-dire de dégager des synergies entre les volets environnementaux, économiques et sociaux) et de refonder de manière originale la démarche de développement durable. Les éléments qui

seront présentés ci-après correspondent à la phase exploratoire d'une démarche de recherche intervention, d'une durée de six mois. Les données ont été recueillies entre décembre 2004 et juin 2005. Le travail empirique de recherche nous semble se situer à mi-chemin entre une démarche classique d'intervention et une étude qualitative d'observation participante. Il est possible de rappeler quelques traits saillants d'une démarche de recherche intervention (Weil, 1999; David, 2000b). Dans sa forme aboutie, celle-ci comprend cinq étapes majeures : le point de départ est une impression de malaise initial ressentie et exprimée par des responsables de l'organisation, justifiant l'intervention de chercheurs. Vient ensuite une phase de modélisation et de co-construction du problème (Allard-Poesi et Perret, 2004), s'accompagnant de la recherche de premières solutions éventuellement proposées par les chercheurs. Ces premières solutions prennent souvent une forme inachevée, et servent à mobiliser les acteurs et à engager l'action. La phase d'expérimentation permet de mettre le mythe à l'épreuve, de confronter les modèles des chercheurs aux représentations des acteurs. Après cette confrontation vient une phase déductive, reconstituant les logiques d'acteurs, et permettant aux protagonistes (chercheurs et acteurs de l'entreprise) de mieux comprendre la nature du problème initial. Le processus de changement peut alors s'opérer.

D'un point de vue méthodologique, l'interaction est initiée par la reconnaissance d'un « problème » rencontré par les acteurs de terrain et entrant en résonance avec des problématiques de recherche. Néanmoins, la qualification précise du problème est difficile à mener a priori (c'est d'ailleurs cette difficulté qui justifie le plus souvent la présence de chercheurs sur le terrain). L'interaction entre les chercheurs et l'entreprise n'a de valeur que dans la mesure où elle est porteuse d'apprentissages qui permettent de requalifier le problème initial ou de réorienter les explorations et les efforts entrepris de manière plus pertinente. Ce travail de requalification est le produit de la confrontation entre les savoirs des chercheurs et des acteurs de terrain, qui sont considérés comme complémentaires (Van de Ven et Johnson, 2006). Dans cette perspective, le terrain n'est pas qu'un lieu d'observation dans lequel le chercheur va chercher à valider ou à tester des hypothèses existantes. Il constitue plutôt un lieu d'expérimentation commun pour les chercheurs et les acteurs de terrain, dans lequel sont retravaillées les représentations des deux parties (les questions de recherche et les représentations du problème) au fil du processus d'interaction, dans un processus de co-construction du sens (Weick, 1979, 1995).

Notre travail peut être considéré à plusieurs égards comme relevant d'une démarche de recherche intervention. En premier lieu, nous partageons l'ensemble des postulats mentionnés ci-dessus concernant la nature et le sens de l'interaction entre le chercheur et son terrain. Ensuite, conformément à la plupart des démarches d'intervention, le processus d'interaction nous a amené à requalifier la problématique de recherche. Ainsi, au-delà de la recherche d'« objets » d'action susceptibles de dégager des synergies entre les volets sociaux, environnementaux et économiques, la question plus globale des choix de pilotage en matière de développement durable est apparue comme un enjeu particulièrement important au fil des entretiens. Nous sommes ainsi passés d'une démarche centrée sur les objets d'action de la Direction du Développement Durable à une réflexion plus générale sur les formes de pilotage susceptibles d'entretenir une dynamique d'action collective nouvelle au sein de l'entreprise.

Si elle partage plusieurs fondements communs, l'approche suivie ne relève cependant pas d'une démarche « pure » de recherche intervention. En particulier, notre présence sur le terrain a été limitée temporellement (6 mois), et a été essentiellement consacrée à une phase de diagnostic et de qualification du problème. Du point de vue du recueil des données, nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les acteurs de la DDD, des relais organisationnels de la démarche, des opérationnels (services commerciaux et production) et fonctionnels (RH,

gestion des risques) de l'entreprise. Les principaux éléments d'analyse présentés ci-après ont été présentés et fait l'objet d'une validation auprès des commanditaires de l'étude.

Un dernier point méthodologique concerne la portée et la capacité de généraliser les connaissances produites une étude de cas unique. Si l'étude de cas unique est souvent mise en cause sous prétexte qu'elle produit des connaissances hautement contextuelles et peu généralisables, une analyse plus fine montre qu'il est nécessaire de redéfinir la question de la généralisation pour comprendre la valeur d'une étude de cas (David, 2005). Ainsi, la valeur d'une étude de cas ne doit pas être évaluée à l'aune de sa représentativité, mais plutôt de sa capacité à produire de nouvelles questions, à mettre à jour de nouveaux phénomènes, etc. Nous reviendrons sur cette question de la généralisation des enseignements du cas dans la partie II, où nous développons notre analyse et les enseignements du cas d'EnergyCo.

Du point de vue du recueil des données, notre travail s'est appuyé sur la réalisation d'une trentaine d'entretiens et sur l'exploitation de documents internes et externes. Le travail de recueil des données s'est déroulé entre décembre 2004 et juin 2005. Les domaines couverts par ce travail concernaient :

- l'histoire de la démarche de développement durable au sein de l'entreprise
- l'analyse de l'organisation de la démarche et des modalités de déploiement, au niveau national et international
- l'analyse des pratiques de l'entreprise en matière de développement durable et de RSE. L'identification de ces pratiques s'est faite avec les acteurs de la direction du développement durable et de l'environnement, mais aussi de manière incrémentale au fil des entretiens. Les pratiques étudiées sont :
  - o la rédaction du rapport développement durable
  - o la gestion de l'image institutionnelle du groupe EnergyCo
  - o les politiques et pratiques de gestion des risques
  - o la démarche d'EnergyCo en matière de solidarité
  - o les évolutions institutionnelles en matière de service public, et plus particulièrement les initiatives européennes (livre vert / blanc) en matière de service d'intérêt économique général
  - o la négociation d'un nouveau contrat de service public entre l'entreprise et l'Etat, en cours au moment de l'étude<sup>174</sup>
  - o la signature d'un accord de Responsabilité Sociale de l'Entreprise entre la direction générale et les syndicats européens
  - o les démarches initiées par différentes directions afin de gérer ses relations avec les collectivités locales
  - o les processus de conception des offres Electricité Renouvelable (ENR) et leur diffusion
  - o les explorations de l'entreprise en matière de certificats blancs

Nous avons mené une trentaine d'entretiens des membres de la direction du développement durable et de l'environnement, de la direction du Contrôle des Risques, des Ressources Humaines, de la R&D, de la Communication, de la direction Juridique, des directions commerciales de différentes divisions, de la branche Production, de la direction Internationale, de la mission solidarité, et de responsables de région. Nous avons aussi rencontré un délégué syndical ayant participé à l'élaboration du contrat européen de responsabilité sociale du groupe.

---

<sup>174</sup> Concernant le volet service public, une limite importante de la démarche a été le peu d'accès aux données relatives au contrat de service public entre l'entreprise et l'Etat, du fait de la confidentialité des négociations en cours au moment de l'étude.



Nous allons maintenant présenter le processus d'enlèvement et de marginalisation de la démarche de développement durable à travers une analyse historique du processus.

## **B) EnergyCo : un terreau a priori favorable à une démarche de développement durable**

Plusieurs facteurs organisationnels indiquent qu'EnergyCo offrait un contexte favorable à une démarche de développement durable. Cette adhésion forte à la notion de développement durable n'est pas une constante : dans la plupart des entreprises, la notion suscite le scepticisme et ne semble pas naturelle aux acteurs, elle nécessite un effort de problématisation important pour emporter l'adhésion des acteurs (cf. Aggeri et al., 2005). Au sein d'EnergyCo, le concept de développement durable entre en effet en résonance avec les valeurs et la culture de l'entreprise (1), de nombreuses pratiques internes (2) et une série d'enjeux associés à son activité et les évolutions stratégiques de son environnement (3).

### *1) Une notion en résonance avec les valeurs, la culture et l'image de l'entreprise*

De nombreux auteurs s'accordent à considérer le fait que le changement culturel constitue un enjeu managérial majeur de mise en œuvre de démarches de Responsabilité Sociale ou de développement durable (Elkington, 1997; Zadek, 2001; Brady, 2004; Henriques et Richardson, 2004; Zadek, 2004; Pohl, 2006). Pour ces auteurs, la culture de l'entreprise et des dirigeants constitue un horizon ultime, qui permet de réintégrer au sein des décisions des considérations de long terme et de substituer à l'approche conflictuelle une vision plus collaborative des relations entre l'entreprise et son environnement.

A ce titre, on peut souligner que la culture d'entreprise d'EnergyCo apparaît largement réceptive aux discours et pratiques en matière de développement durable. Pour la plupart des acteurs rencontrés, les valeurs de développement durable « font partie des gènes de l'entreprise » et apparaissent au cœur ses activités. De nombreux éléments historiques véhiculent ainsi l'idée que les activités de l'entreprise sont au service de la collectivité et que l'entreprise existe du fait de son utilité sociale. Auparavant de statut public, l'histoire de l'entreprise et ses grandes orientations industrielles apparaissent indissociables d'enjeux politiques, économiques et sociaux (l'électrification du pays après la seconde guerre mondiale) ou d'objectifs stratégiques nationaux (l'indépendance énergétique). L'idée selon laquelle l'entreprise et ses services –répondant à un besoin de première nécessité– sont d'une nature différente s'incarne notamment dans le concept et les pratiques de « service public », qui établit un principe d'égalité de traitement des différents clients et d'aide aux clients démunis. Faisant écho à la notion de service public, la notion de développement durable entre donc largement en résonance avec le « tissu social » de l'entreprise et son histoire.

L'attachement à ces dimensions culturelles se traduit dans des comportements observables à l'intérieur de l'entreprise et médiatisés à l'extérieur. Ainsi, la gestion de la crise occasionnée par la tempête de 1999 en France, où des anciens salariés ayant quitté l'entreprise étaient spontanément venus rétablir le réseau électrique, a contribué positivement à l'image de l'entreprise. Au début des années 2000, EnergyCo jouissait ainsi d'une image favorable d'entreprise responsable et soucieuse de l'intérêt public au sein de l'opinion.

## 2) *Un foisonnement de pratiques internes en lien avec une démarche de développement durable*

Ces valeurs communes s'incarnent dans une multitude de pratiques internes relevant potentiellement d'une démarche de développement durable. Ces pratiques révèlent l'existence de savoir-faire uniques de l'entreprise dans les domaines environnementaux, sociaux et sociétaux. Parmi ces initiatives, on peut mentionner l'existence d'une mission solidarité (employant plusieurs personnes autour de missions telles que l'aide à l'emploi, la politique de la ville et l'intégration des handicapés), les démarches à destination des clients défavorisés, les initiatives en matière de nouvelles formes de production d'énergie (énergies renouvelables ou modèles ruraux de production d'énergie solaire décentralisée), recherches sur les motorisations électriques dans le secteur automobile, l'apparition de nouveaux services liés à la maîtrise de la consommation en énergie, etc. La notion de développement durable, plus qu'une révolution, apparaît ainsi comme le moyen d'articuler, de consolider et de donner du sens entre ces pratiques et démarches innovantes au sein de l'organisation.

Les acteurs opérationnels appréhendent cependant la notion de développement durable à travers une perspective spécifique. L'argument selon lequel l'entreprise a toujours fait du développement durable n'est pas, à leurs yeux, purement rhétorique. Le point de vue des porte-parole des acteurs de terrain sur le développement durable est un mélange d'idéalisme (la référence aux valeurs de service public et à la mission sociale de l'entreprise) et de réalisme (l'ancrage dans des pratiques locales). Il renvoie à des pratiques locales et entre en résonance avec les valeurs (l'attachement aux valeurs de service public), les expériences personnelles et les récits qui fondent l'identité de l'entreprise. Ainsi, plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné les actions anciennes de l'entreprise en matière d'énergies renouvelables ou de maîtrise de l'énergie (200 brevets en 1974).

Plus généralement, cette représentation, qui valorise l'initiative volontaire, est nourrie par des récits d'innovation qui font la part belle aux initiatives des opérationnels, au-delà - et parfois en contradiction - avec les missions assignées par leur hiérarchie. Ces récits d'innovation relatent des initiatives menées "en perruque" par des acteurs engagés. Pour les opérationnels rencontrés, les pratiques de développement durable ou de responsabilité sociale de l'entreprise sont avant tout des espaces conquis par les opérationnels. La logique est proche des mécanismes mis en évidence par Norbert Alter lorsqu'il évoque « l'innovation ordinaire » (Alter, 2000) : l'innovation est une forme de subversion de l'ordre établi, qui se produit à la marge ou en opposition avec le management. Au sein d'EnergyCo, les pratiques responsables sont donc associées à la figure de l'acteur (manager ou agent) responsable, ayant intériorisé les valeurs de service public, investi dans la vie de la cité et qui "fait du développement durable sans le savoir". Ce discours dessine, en creux, une critique d'une Direction Générale lointaine des préoccupations du terrain et qui n'est pas légitime à porter les valeurs du service public qui ne peuvent s'incarner que localement.

## 3) *Le développement durable et son articulation aux activités et enjeux stratégiques de l'entreprise*

Les concepts de développement durable et de RSE ne font pas seulement écho aux valeurs des acteurs opérationnels. Ils semblent, plus profondément, indissociables de l'activité de l'entreprise. Compte tenu de l'importance des enjeux énergétiques sur l'activité humaine et sur les problématiques de développement durable, l'activité de l'entreprise pose des questions beaucoup plus larges sur les modèles de développement. De fait, les enjeux de développement durable ou de RSE renvoient à des enjeux politiques et stratégiques pour

l'entreprise. Ainsi, les activités de production et de distribution d'énergie apparaissent, par nature, articulés avec des enjeux sociaux environnementaux et économiques. Au niveau social, l'énergie soulève des questions de justice sociale concernant les modalités d'accès à l'énergie et l'idée d'un droit à l'énergie. Au niveau environnemental, les sources d'énergie affectent directement les niveaux d'émission de CO<sub>2</sub>. Les choix de technologies non émettrices de CO<sub>2</sub> –nucléaire ou renouvelables– soulevant d'autres controverses environnementales. De même, la construction de barrages est une source de controverses très vive au niveau international concernant les impacts environnementaux (pollution des eaux, dégradation des paysages, déstabilisation des écosystèmes) et sociaux (déplacements de population) qu'ils occasionnent. Au niveau économique, l'énergie occupe une place centrale en matière de développement économique mais aussi de crises.

Enfin, les concepts de RSE et de développement durable semblent aussi faire écho à un ensemble d'évolutions stratégiques pour l'entreprise. Ainsi, au début des années 2000, l'environnement juridique est-il en cours de transformation, avec, à titre d'exemple, une directive européenne sur les énergies renouvelables. Plus fondamentalement, les modalités d'ouverture des marchés de l'électricité restent sources d'interrogations au début des années 2000, suites aux pannes survenues en Californie en 2000 et 2001 qui ont mis en cause la vétusté des infrastructures et les risques d'une dérégulation non maîtrisée. Dans ce contexte, le développement durable apparaît aussi comme un faire valoir d'un autre modèle d'entreprise, responsable et soucieuse de l'intérêt collectif. Au niveau industriel, le renouvellement d'une partie du parc de production de l'entreprise nécessite une série de décisions rapides et constitue une opportunité de réflexion sur les choix technologiques de l'entreprise. Enfin, le développement international de l'entreprise pose dans des termes renouvelés la question de sa responsabilité sociale. Suite à différents rachats internationaux (dont certains dans des pays émergents), l'entreprise se trouve ainsi en activité dans des contextes culturels et sociaux hétérogènes. Dans ces différents contextes, les rapports à l'énergie et à l'entreprise diffèrent de même que les pratiques de RSE, appelant une réflexion plus structurée sur les manières de répondre à ces différentes attentes sociales.

Sur ce terreau favorable (savoir-faire de l'entreprise, foisonnement des pratiques, valeurs de service public des agents, histoire de l'entreprise, décisions stratégiques et évolutions juridiques et institutionnelles de l'entreprise), le développement durable aurait pu constituer l'un des piliers d'un nouveau projet d'entreprise. Afin de comprendre les mécanismes de marginalisation, il est nécessaire d'analyser plus finement les modalités de la structuration de la démarche de l'entreprise en matière de développement durable.

### **C) L'approche initiale de la direction générale**

#### **1) *Le DD comme levier de transformation de l'entreprise***

La référence au développement durable est apparue chez EnergyCo en 1999, à travers la définition de 10 engagements du développement durable par la direction de l'environnement. Le responsable de la direction de l'environnement, proche du PDG, le sensibilise au sujet.

Cette première phase de sensibilisation de la part de la direction de l'entreprise témoigne d'une impulsion forte du président et d'une problématisation initiale fortement marquée par les questions environnementales. Un chantier du président est créé courant 2001 afin de recenser les pratiques du groupe, puis une étude d'opportunité est demandée par le Comité Exécutif, afin de statuer sur l'opportunité de mieux structurer la démarche de l'entreprise en la matière. Cette étude, qui va impliquer plusieurs dirigeants de l'entreprise

aboutira à des conclusions favorables à une politique structurée en matière de développement durable.

Sur ces bases, le Comex décide de lancer une démarche structurée en matière de développement durable, en distinguant le pilotage stratégique du pilotage opérationnel et en confiant chacun de ces volets à deux acteurs différents. Le volet stratégique aboutira notamment à la formalisation de principes d'actions d'EnergyCo en matière de développement durable, synthétisés au sein d'un Agenda 21 signé par le PDG de l'entreprise.

Dans cette phase initiale, le développement durable apparaissait à la Direction Générale comme un levier managérial de transformation de l'entreprise. Du fait de sa proximité avec la notion de service public, le concept de développement durable apparaissait comme l'opportunité d'accompagner les grandes transformations de l'entreprise (libéralisation des marchés et transformation des services, transformations juridiques de l'entreprise, internationalisation de l'entreprise et nécessité de construire une culture de groupe) sans faire table rase du passé. Une des forces du concept de développement durable est qu'il permet d'articuler des enjeux internes et externes de l'entreprise. D'un point de vue interne, il s'agit, comme nous l'avons souligné, de refonder la conception du service public à la française dans un référentiel plus universel et de fournir un socle culturel à un groupe naissant<sup>175</sup>. Mais la démarche est également l'occasion de refonder le rapport de l'entreprise à son environnement externe. Faisant le diagnostic d'une montée en puissance de nouvelles parties prenantes (institutions financières, Commission européenne, ONG, concurrents potentiels, collectivités locales, etc.) et une demande croissante de transparence et de *reporting*, la démarche de développement durable a été orientée vers deux objectifs : « normaliser » l'image de l'entreprise en s'alignant sur les standards de gouvernance des grands groupes internationaux ; donner des gages d'ouverture et de volontarisme de l'entreprise à l'égard de ses différentes parties prenantes. Il s'agit ainsi de rompre symboliquement avec des pratiques qualifiées par certains de paternalistes, pour promouvoir une logique du « rendre compte » à l'égard d'une diversité de parties prenantes. Enfin, un troisième objectif, en affichant l'entreprise comme un pionnier du développement durable consistait à promouvoir de nouvelles offres auprès de ses clients (par exemple accompagner les collectivités locales dans leurs démarches d'agendas 21) et de proposer ses propres standards vis-à-vis des pouvoirs publics nationaux ou européens. La démarche permettait ainsi de promouvoir un modèle d'entreprise intégrée, dans un contexte où les modalités de dérégulation et d'encadrement du secteur de l'électricité au niveau européen apparaissaient encore ouverts.

Cette doctrine initiale se matérialise notamment dans l'Agenda 21 d'EnergyCo, recensant 61 engagements volontaires qui visent à spécifier les principes directeurs de l'action de l'entreprise<sup>176</sup>. Le document, qui témoigne de la volonté de l'entreprise de se positionner comme un acteur de référence du développement durable, est d'une portée très large pour l'entreprise et couvre potentiellement l'ensemble de ses activités et de sa stratégie sans hiérarchisation des enjeux. S'il concentre une série d'engagements ambitieux, reflétant la profusion de démarches innovantes au sein de l'entreprise, il laisse ouvertes les questions

---

<sup>175</sup> Cette articulation entre service public et développement durable est présente dans les discours de direction générale jusqu'en 2003.

<sup>176</sup> Les 61 engagements pris par l'entreprise sont de statut variable : ils peuvent porter sur des principes d'action ou sur des dimensions plus précises telles que la publication d'un rapport annuel, l'intégration de la maîtrise de l'énergie dans les bâtiments, la production d'énergies vertes ou sans émissions de gaz à effet de serre, etc. Ils sont regroupés en quatre grands principes : transparence, responsabilité, criblage des activités, mise en œuvre de partenariats.

du déploiement ou de la hiérarchisation des actions, interrogeant les modalités de son opérationnalisation.

Cette démarche a bénéficié d'un élan initial dont le président était à la base. Cette phase de mobilisation s'est caractérisée par d'importants efforts de communication interne et externe, attestant du volontarisme du comité exécutif. Des initiatives ont été prises pour sensibiliser l'ensemble de l'entreprise à la démarche, telles que l'animation d'un séminaire d'entreprise réunissant les 300 cadres stratégiques autour de ce thème ou la diffusion plus large (management intermédiaire) d'un programme de formation / sensibilisation sur les notions de développement durable et leur écho avec les pratiques environnementales du groupe.

## 2) *L'incomplétude du modèle de pilotage*

A ce stade, il est possible de relire la démarche de la direction générale à travers notre grille d'analyse des modèles de pilotage. Si l'on s'interroge sur le modèle de performance, les objets d'action et les dispositifs auxquels renvoie l'approche de la direction générale, il apparaît que le modèle de pilotage semble incomplet et inabouti. A ce stade, seul le modèle de performance apparaît clairement spécifié, et se trouve incarné dans l'Agenda 21 de l'entreprise.

Pour la direction générale, la démarche de développement durable s'inscrit dans une vision stratégique des transformations institutionnelles et économiques auxquelles EnergyCo ne peut échapper: l'entreprise est soumise à de nouvelles règles du jeu (ouverture à la concurrence, internationalisation, pression des parties prenantes, émergence de nouveaux marchés) auxquelles elle doit s'adapter. Le modèle de performance de l'entreprise est donc assez clairement spécifié: le développement durable apparaît comme un levier de transformation managérial de la firme, de son environnement institutionnel (nouvelles régulation en cours d'élaboration) et concurrentiel (nouveaux marchés / business).

Si ce premier niveau apparaît clairement explicité, il n'en va pas de même des objets d'action des dispositifs organisationnels qui doivent s'articuler avec cette approche stratégique. Ces dimensions apparaissent, en effet, moins clairement spécifiés. En terme d'objets, l'action de la direction générale s'appuie prioritairement sur des lettres d'intentions du type *Agenda 21*. Elle porte aussi sur la communication et la valorisation institutionnelle des pratiques de l'entreprise: ainsi, l'entreprise s'est largement impliquée lors du Sommet de Johannesburg sur le développement durable - auquel le président d'Energico a personnellement pris part - et a élaboré un partenariat de 18 mois avec une grande chaîne de télévision américaine, afin de présenter l'action de l'entreprise en matière d'environnement et de développement durable. En interne, il apparaît que l'action doit s'appuyer sur des projets innovants, permettant de faire émerger de nouveaux concepts de marchés et de requalifier plus profondément les pratiques et métiers de l'entreprise. De tels objets, plus ambitieux et innovants, requièrent de nouvelles expertises, outils et capacités au sein de l'entreprise.

En terme de modes d'action et de dispositifs, les choix apparaissent peu formalisés par l'approche stratégique de la direction générale. Ainsi, les objectifs larges et ambitieux énoncés par l'Agenda 21 ne sont pas articulés avec des choix d'organisation aux niveaux opérationnels. En énonçant plus de 60 engagements sous la forme de *principes d'action et de comportement de l'entreprise*, l'Agenda 21 apparaît comme un document transversal de portée très large. Renvoyant à l'ensemble des activités et des parties prenantes de l'entreprise, il constitue une feuille de route et permet de faire valoir l'engagement direct du président, mais n'induit aucune hiérarchisation ou objectifs chiffrables. Par ailleurs, si le document explicite des objectifs, il laisse dans l'ombre les modalités de mise en œuvre du processus:

ainsi, quelles pratiques concrètes doivent-elles être mises en œuvre pour atteindre ces objectifs ? Qui doit être en charge de leur développement ? Quel doit être le rôle de la direction du développement durable dans ce processus de transformation de l'entreprise ?

Il apparaît donc nécessaire de compléter cette perspective stratégique par l'analyse des dispositifs concrets d'opérationnalisation de la démarche. C'est à cet effet qu'a été initiée dès 2001, en parallèle du volet stratégique, une réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle. Elle aboutira à la création d'une direction du développement durable et de l'environnement et à des choix d'opérationnalisation visant à accompagner la mise en œuvre de ces démarches. On peut cependant s'interroger sur les risques induits par une dissociation entre les volets stratégiques et opérationnels de la démarche. Comme nous allons le montrer, cette dissociation génère des problèmes de cohérence et des risques de dissonance qui peuvent nuire à la crédibilité de la démarche et à la dynamique d'action collective.

**Tableau 5.1 : Formalisation de l'approche stratégique de l'entreprise en tant que modèle de pilotage**

	<i>L'approche stratégique de la direction générale</i>
<i>Modèle de performance</i>	<p>Clairement spécifié :</p> <p><b>Le développement durable comme levier de transformation managérial de la firme, de son environnement institutionnel et concurrentiel.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à générer de nouveaux business models</li> <li>- Renouvellement/prolongement de la culture de service public, valoriser l'entreprise en externe</li> <li>- Articulation avec le cœur de métier de l'organisation et les enjeux stratégiques de l'entreprise</li> </ul>
<i>Objets d'action</i>	<p>Incomplètement spécifiés par l'approche stratégique (partiellement induits) :</p> <p><b>Production d'un discours et d'orientations stratégiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feuilles de routes et lettres d'intentions (Agenda 21)</li> <li>- ensemble de projets innovants, nouveaux concepts de marchés, requalification des métiers traditionnels de l'entreprise, structuration de nouveaux business models</li> </ul>
<i>Dispositifs</i>	<p>Peu spécifiés, (ces dispositifs sont induits par nos soins) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication institutionnelle</li> <li>- Formation et sensibilisation des cadres dirigeants et intermédiaires</li> <li>- Dispositifs et expertises de coordination et de structuration de champs d'exploration.</li> <li>- Mise en œuvre confiée à la direction du développement durable</li> </ul>

#### **D) L'approche de la Direction du Développement Durable**

Le volet opérationnel initié par le Comité Exécutif de l'entreprise aboutit, fin 2001, à la création de la Direction du Développement Durable et de l'Environnement (DDDE) et à l'élaboration de dispositifs d'animation et de déploiement. La Direction du Développement Durable et de l'Environnement (DDDE) est créée afin d'orchestrer la mise en œuvre de la politique de l'entreprise. Si le mot d'ordre stratégique semble tourné vers la transformation de l'entreprise, la DDDE apparaît plus profondément inscrite dans la continuité d'une histoire. A ce titre, la terminologie retenue (direction du développement durable *et de l'environnement*) témoigne de l'importance et la place de la gestion de l'environnement sur

l'ensemble de la démarche. Du point de vue de la plupart des membres de la DDDE, la dimension développement durable a été considéré comme un ajout aux domaines d'intervention existants plutôt qu'une refondation de la démarche. Ainsi, le développement durable apparaît comme un pôle d'activité qui n'est que partiellement articulé aux domaines d'action existants (certification environnementale du groupe, réseaux de veille et de lobbying dans le domaine de l'environnement).

Pour différents acteurs rencontrés, l'organisation de la démarche de développement durable s'est inscrite dans la continuité de la démarche environnementale initiée depuis 1991 dans le domaine de l'environnement. Ainsi, les « 10 engagements de développement durable » formulés en 1999 (premier engagement formel de l'entreprise sur le sujet) sont entièrement consacrés à des questions environnementales. Ces dix engagements fonderont le projet de certification de l'ensemble des unités opérationnelles aux normes ISO 14000, qui constituera un projet majeur d'entreprise en matière d'environnement. Par ailleurs, les cadres de la gestion de qualité dérivés de l'environnement joueront, comme dans de nombreuses entreprises, un rôle majeur sur l'opérationnalisation de la démarche de développement durable.

#### **Encadré 5.1 : Les dispositifs de coordination et le déploiement de l'action de la DDDE**

L'organisation de la DDDE montre que sa mission est avant tout pensée comme une action de **coordination**. Elle rapporte à la direction des ressources humaines et non directement au président, et ne dispose pas d'un budget propre, mais assoit son action sur différents dispositifs :

- le directoire du développement durable : cette instance, regroupant des directeurs des différentes branches, a été mise en place au début de la démarche mais semble n'avoir jamais eu un rôle très actif, se réunissant de moins en moins au fil du temps.
- le panel du développement durable : cette instance, regroupant des personnalités extérieures à l'entreprise, a d'abord été créé pour prendre part à la rédaction et au suivi du déploiement de l'Agenda 21. Fin 2004, elle a été transformé en « Sustainable Development Panel », réunissant des figures internationales plus visibles, et été repensé comme une instance d'échange et de réflexion entre la direction de l'entreprise et ses parties prenantes pour étudier les stratégies de changement à plus long terme (les enjeux discutés concernent l'accès à l'énergie, les changements climatiques, ou un regard critique sur les modalités d'organisation de la démarche de développement du groupe).
- Les relais développement durable et l'agence du développement durable. Cette agence réunit tous les deux mois les correspondants développement durable de l'entreprise. Ce réseau a pour but d'animer les démarches initiées en matière de développement durable. L'absence de pouvoir décisionnel de cette instance, de même que l'hétérogénéité du statut hiérarchique des intervenants, est, semble-t-il, un frein à son action.
- les réseaux de veille et de lobbying : ces réseaux préexistaient à la création de la DDDE. Les thématiques couvertes par ces réseaux témoigne du poids historique des questions environnementales et de leur orientation vers des enjeux réglementaires à court/moyen terme.

Les premières démarches et dispositifs mis en œuvre par la DDDE sont les suivants :

- un vaste programme de formation et de sensibilisation des cadres dirigeants et intermédiaires à la démarche d'entreprise en matière de développement durable
- recension des bonnes pratiques internes
- chaque branche a élaboré une brochure sur le développement durable
- 10 grands processus ont été identifiés visant à développer de nouvelles formes de dialogue avec les parties prenantes à tous les niveaux de l'entreprise, de nourrir les différents niveaux de l'entreprise avec des plans (plans à moyen terme par unité) et de nourrir les plans par l'identification des initiatives locales.
- des indicateurs de suivi de la politique de développement durable ont été mis en place et déployés,

- une démarche d'accompagnement des agendas 21 des collectivités locales a été mise en place, menant notamment à la création, fin 2001, d'une association dédiée à ces questions
- une grille d'évaluation des managers intégrant le DD a été mise en place dans l'une des branches de l'entreprise.
- une démarche de criblage des investissements au vu des critères du développement durable a également été élaborée.

Dans ce contexte, la logique d'action de la direction du développement durable et de l'environnement peut être synthétisée autour du triptyque suivant : élaborer des engagements volontaires, sensibiliser et déployer, stimuler et valoriser les bonnes pratiques.

**1) Elaborer des engagements volontaires.** Comme nous l'avons indiqué plus haut, la démarche de l'entreprise s'est fondée sur une stratégie d'engagements volontaires vis-à-vis des parties prenantes externes de l'entreprise. Concrétisée par différents documents tels que les 29 engagements volontaires de Bercy en 2001, l'Agenda 21 de l'entreprise (61 engagements), l'adhésion au Global Compact (10 engagements globaux), les 20 engagements volontaires de service public ou l'accord RSE avec les partenaires sociaux européens (une cinquantaine d'engagements), la réédition d'une politique environnementale du groupe (2005) l'une des missions principales de la DDDE depuis 2001 a été de participer à l'élaboration de ces documents qui, à l'exception de l'accord RSE, constituent des engagements unilatéraux qui visent d'abord à témoigner du volontarisme de l'entreprise tant vis-à-vis des parties prenantes externes que vis-à-vis des collaborateurs.

**2) Sensibiliser et déployer.** L'action de la DDDE s'est ensuite portée sur la déclinaison et le déploiement de ces engagements généraux dans les différentes branches opérationnelles de l'entreprise. Une importante campagne de sensibilisation de l'encadrement supérieur et intermédiaire a été menée. Différents dispositifs organisationnels ont été mis en place pour valider, accompagner et relayer ce déploiement dans l'entreprise (voir encadré 5.1).

**3) Stimuler et valoriser les bonnes pratiques.** Partant du constat que les initiatives émergent des niveaux opérationnels, l'action de la DDDE s'est surtout attachée à stimuler et à valoriser les expériences innovantes grâce à différents outils et dispositifs de soutien. Dans ce cadre, la direction a mis en place, d'une part des outils de support (ex.: grille de criblage des projets à l'aune de critères relevant du développement durable, référentiel ISO 14001 adapté à l'entreprise) visant à aider les acteurs locaux à structurer leurs démarches, d'autre part des outils de *reporting* visant à organiser un processus remontant (*bottom up*). De même, la direction a organisé entre 2002 et 2003 des « trophées du développement durable », visant à sensibiliser l'ensemble du personnel, à faire émerger et à récompenser des projets innovants en matière de développement durable au sein de l'entreprise.

S'ils apparaissent relativement standards, ces choix d'organisation ont aussi été structurés par différentes caractéristiques propres à l'entreprise. A cet égard, deux éléments peuvent être soulignés. Le **premier élément concerne le foisonnement des initiatives labellisables "développement durable"**. Comme nous l'avons mis en évidence précédemment, EnergyCo se caractérise par le foisonnement d'initiatives, parfois anciennes, ressortissant potentiellement du développement durable. Concernant une diversité de thématiques - solidarité, développement territorial, environnement, concertation locale, etc.-, ces initiatives sont issues de toutes les branches de l'entreprise. **C'est une spécificité de l'entreprise par rapport à d'autres groupes où ces initiatives, moins nombreuses, plus limitées, sont concentrées sur un plus petit nombre d'acteurs.** Ce foisonnement d'initiatives est un atout mais aussi une contrainte pour la DDDE. C'est un atout dans la mesure où la DDDE peut capitaliser sur ces expériences variées pour nourrir la démarche de développement durable. C'est une contrainte pour deux raisons: en premier lieu, les



domaines où la DDDE peut déployer une action propre sont, de fait, limités, pouvant laisser le sentiment d'empiéter sur les champs d'action d'untel ou d'un autre ; en second lieu, **ce foisonnement pose la question de la mise en cohérence** et de la hiérarchisation de ces initiatives. De même, elle pose la question de la légitimité de la direction du développement durable et de sa capacité à intervenir de manière proactive auprès des opérationnels afin de susciter de nouveaux projets qu'elle jugerait prioritaires. Le second élément est relatif au poids de la ligne hiérarchique. Chez EnergyCo, les initiatives fonctionnelles ne peuvent, semble-t-il, se concevoir en dehors de la ligne hiérarchique. Ce point culturel a orienté la démarche de la DDDE qui, pour mener son action, s'est largement appuyé sur des relais dans les différentes branches. Ce point a contribué à limiter les liens directs entre les représentants de la direction et les opérationnels.

Compte tenu de ces différents choix, l'action de la DDDE a été peu prescriptive. Elle a d'abord consisté à déployer des engagements validés par la Direction Générale en s'appuyant, pour cela, sur des relais dans les différentes branches; puis à susciter, soutenir et valoriser (à travers les démarches de reporting) les expériences innovantes émergeant des niveaux opérationnels. Cette logique visait donc à fournir aux branches un cadre incitatif global ; à charge à celles-ci de traduire les engagements généraux en objectifs et en plans d'action opérationnels.

Il est possible, à nouveau, de chercher à représenter de manière systématique le modèle de pilotage correspondant à la logique de déploiement élaborée au sein de la direction du développement durable (cf. tableau 5.2). L'ordre des trois variables (modèle de performance, objets d'actions et dispositifs) a été inversé pour rendre compte du fait que volet opérationnel de la démarche explicite prioritairement des dispositifs et des objets d'action. Le modèle de performance n'est pas, contrairement à l'approche stratégique, le point d'entrée de la réflexion. Alors qu'il est explicite dans l'approche stratégique, il apparaît de manière plus implicite et sous-jacente concernant le volet managérial, sous la forme d'une philosophie gestionnaire implicite. Si les modèles de performance des volets stratégiques et managériaux doivent théoriquement être articulés et alignés, il est aussi extrêmement fréquent que les objets d'actions et dispositifs ne soient pas totalement cohérents avec les discours stratégiques, témoignant d'un écart grandissant entre les discours et les pratiques réellement observables.

Au final, le positionnement adopté par la direction du développement durable est centré sur la coordination et l'accompagnement d'une démarche tirée par le président et les organes dirigeants de l'entreprise<sup>177</sup>. La direction du développement durable y apparaît comme un agent de soutien, de mise en œuvre et de consolidation du changement, intervenant peu au niveau opérationnel. Le modèle accorde de manière implicite une place prioritaire à l'action hiérarchique des dirigeants de l'entreprise et à la conviction du management intermédiaire et opérationnel. Dans ce modèle, la volonté et la mobilisation des acteurs apparaissent au centre de la démarche de la direction du développement durable, qui s'inscrit comme un organe de relais des orientations provenant du sommet hiérarchique.

---

<sup>177</sup> L'usage des termes de « déploiement » ou de « mise en œuvre » par les acteurs de la direction du développement durable n'est pas anodin. Il apparaît représentatif de la logique d'action suivie par la direction du développement durable, et **révèle la logique essentiellement descendante (top down), peu interactive et apprenante du processus de changement organisationnel**. Il s'agit de déployer le mot d'ordre du président, plutôt que d'orchestrer un processus évolutif et révisable de dialogue avec l'organisation. Nous reviendrons plus longuement sur cet élément, qui nous semble déterminant, dans la seconde partie (analyse du cas) de ce chapitre.

**Tableau 5.2 : Formalisation du modèle de pilotage opérationnel de la démarche de développement durable**

	<i>L'approche opérationnelle de mise en œuvre</i>
<i>Dispositifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositifs de reporting &amp; de progrès continu (qualité)</li> <li>- Dispositifs d'évaluation DD des projets d'investissements</li> <li>- Réseau de correspondants développement durable en interne (coordination multi fonctionnelle) et en externe</li> <li>- Expertise environnementale</li> <li>- Réseaux de veille et de lobbying</li> </ul>
<i>Objets d'action</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation du processus de reporting avec les opérationnels</li> <li>- Coordination des différentes initiatives internes (rôle opérationnel limité)</li> <li>- Engagements, lettres d'intentions et documents de cadrage du processus</li> <li>- Formations / sensibilisation des cadres dirigeants et intermédiaires</li> <li>- Démarches de valorisation internes et externes</li> <li>- Veille et lobbying sur enjeux environnementaux</li> </ul>
<i>Modèle de performance</i>	<p>Coordination d'un processus d'amélioration incrémentale, au sein et en dehors de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner l'élaboration d'engagements volontaires et formaliser l'engagement de la direction de l'entreprise</li> <li>- Œuvrer à la prise de conscience des enjeux de DD et valorisation des démarches opérationnelles</li> <li>- Identifier et communiquer sur les bonnes pratiques de l'entreprise</li> </ul>

**E) Du « développement durable » au « développement rentable » : le processus de marginalisation de la démarche au sein de l'entreprise**

Malgré le volontarisme de la direction du groupe et les efforts entrepris afin de déployer la démarche, celle-ci est progressivement entrée dans une spirale de marginalisation. Initialement dans une posture favorable, la démarche semble avoir progressivement perdu ses soutiens, tant au niveau de la direction de l'entreprise que du reste de l'entreprise. A l'élan initial s'est rapidement substituée une dynamique de marginalisation. Comment expliquer l'essoufflement de la démarche ? Quelles sont les orientations qui, dans la doctrine d'action de l'entreprise en matière de développement durable, n'ont pas fonctionné ?

Au niveau de la direction, cette évolution s'explique notamment par l'évolution de l'environnement juridique et concurrentiel de l'entreprise, les efforts de l'entreprise n'ayant pas permis d'influer sur les choix réglementaires concernant les modalités et le rythme d'ouverture des marchés de l'entreprise à la concurrence. De même l'entreprise est confrontée à des difficultés financières avec un niveau d'endettement préoccupant. Si la perte du soutien de la hiérarchie est progressive avant le départ du PDG, elle devient plus visible encore après son remplacement. Ainsi, le nouveau PDG ne fait aucune mention aux enjeux de développement durable dans ses discours stratégiques, y substituant l'impératif du développement rentable comme nouvel horizon pour l'entreprise. S'il apparaît tentant d'expliquer la marginalisation de la démarche de développement durable par le changement

de direction, la réalité apparaît cependant plus complexe. Tout d'abord, le processus était déjà engagé sous la direction de l'ancien président, qui ne s'était plus exprimé sur ces enjeux depuis plus d'un an. De même, son successeur provenait d'une entreprise remarquée pour la qualité de sa démarche en matière de responsabilité sociale et de développement durable. Ainsi, il apparaît nécessaire de compléter une perspective centrée sur les différences de personnalité, de vision et de style de leadership des deux dirigeants, pour s'interroger sur les autres facteurs qui ont participé à ce processus de marginalisation. Il apparaît alors que les erreurs associées aux choix de pilotage de la démarche ont joué un rôle central dans ce processus. Après avoir souligné l'existence des dissonances internes du modèle de pilotage du développement durable adopté par l'entreprise (1), nous montrerons comment ces dissonances sont rendues visibles à travers les difficultés du pilotage opérationnel de la démarche (2). Nous montrerons ensuite comment ces facteurs ont contribué à alimenter un cercle vicieux du déploiement (3) qui a abouti à la marginalisation de la démarche.

### 1) *Les dissonances internes du modèle de pilotage.*

En psychologie cognitive le concept de dissonance renvoie à la tension générée par le décalage entre les attitudes d'un individu (valeurs) et son comportement (Festinger, 1957). Si le concept a été largement utilisé dans le champ du marketing, il a aussi été mobilisé dans les théories organisationnelles de l'apprentissage organisationnel<sup>178</sup>, de même qu'en stratégie. Ainsi, Burgelman et Grove (1996) soulignent l'importance des mécanismes de « dissonance stratégique ». La dissonance stratégique renvoie au décalage entre le discours stratégique des dirigeants (l'intention stratégique) et la stratégie telle qu'elle est mise en acte et réalisée par les acteurs de l'entreprise. Selon les auteurs, l'alignement entre l'intention des dirigeants et l'action n'est jamais durable à long terme dans les industries dynamiques. Des dissonances apparaissent, dont certaines, signalant des transformations profondes de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, peuvent constituer des occasions d'apprentissage et des ressources importantes pour la réorientation des stratégies de l'entreprise (Burgelman et Grove, 1996).

Nous n'utilisons pas exactement la notion de dissonance dans le sens proposé par Burgelman et Grove. Dans le cas d'EnergyCo, la dissonance ne résulte pas d'un processus de dérive progressive entre les stratégies voulues par les organes dirigeants et les stratégies locales élaborées par les opérationnels de l'entreprise. On observe plutôt des incohérences internes à la démarche de pilotage définie par la direction, qui remet en cause la dynamique d'action dans l'entreprise et l'élaboration de stratégies locales par les opérationnels. Il est possible de parler de dissonance dans la mesure où les choix d'opérationnalisation retenus par la direction du développement durable apparaissent partiellement incohérents avec l'intention stratégique initiale de la direction. Alors que l'approche stratégique (véhiculée par les discours du dirigeant), qualitative et exploratoire, est orientée vers la transformation de l'entreprise et de ses activités, la logique de mise en œuvre apparaît en décalage : celle-ci est centrée sur les progrès incrémentaux, la sensibilisation et la consolidation de pratiques locales. Ces choix d'opérationnalisation semblent avoir remis en cause les dynamiques d'action collectives, en privant les acteurs en charge de la démarche de capacités de structuration des explorations. Or, de telles compétences semblent des centrales afin d'accompagner l'émergence de nouveaux business models et d'infléchir les pratiques au sein de l'organisation. Finalement, la confrontation des deux modèles de pilotage (approche

---

<sup>178</sup> Dans une perspective proche de celle de la dissonance cognitive dans les processus d'apprentissage individuel, Argyris et Schön (1978) soulignent le rôle du décalage entre les théories revendiquées et les théories en usage au sein d'une organisation pour comprendre les mécanismes d'apprentissages organisationnels.

stratégique / volet opérationnel) fait apparaître clairement ces dissonances, tant au niveau des modèles de performance, des objets d'actions que des dispositifs (cf. tableau 5.3).

**Tableau 5.3 : La dissonance entre les modèles de pilotage de la direction générale et de la direction du développement durable**

	<i>L'approche stratégique de la direction générale</i>	<i>Approche opérationnelle mise en oeuvre</i>
<i>Modèle de performance</i>	<p>Clairement spécifié :</p> <p>Le développement durable comme levier de transformation managérial de la firme, de son environnement institutionnel et concurrentiel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à générer de nouveaux business models</li> <li>- Renouvellement/prolongement de la culture de service public, valoriser l'entreprise en externe</li> <li>- Articulation avec le cœur de métier de l'organisation et les enjeux stratégiques de l'entreprise</li> </ul>	<p>Coordination d'un processus d'amélioration incrémentale, au sein et en dehors de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner l'élaboration d'engagements volontaires et formaliser l'engagement de la direction de l'entreprise</li> <li>- Œuvrer à la prise de conscience des enjeux de DD et valorisation des démarches opérationnelles</li> <li>- Identifier et communiquer sur les bonnes pratiques de l'entreprise</li> </ul>
<i>Objets d'action</i>	<p>Incomplètement spécifiés par l'approche stratégique (partiellement induits) :</p> <p>Production d'un discours et d'orientations stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feuilles de routes et lettres d'intentions (Agenda 21)</li> <li>- Ensemble de projets innovants, nouveaux concepts de marchés, requalification des métiers traditionnels de l'entreprise, structuration de nouveaux business models</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation du processus de reporting avec les opérationnels</li> <li>- Coordination des différentes initiatives internes (rôle opérationnel limité)</li> <li>- Engagements, lettres d'intentions et documents de cadrage</li> <li>- Formations / sensibilisation des cadres dirigeants et intermédiaires</li> <li>- Démarches de valorisation internes et externes</li> <li>- Veille et lobbying sur enjeux environnementaux</li> </ul>
<i>Dispositifs</i>	<p>Peu spécifiés, (ces dispositifs sont induits par nos soins) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication institutionnelle</li> <li>- Formation et sensibilisation des cadres dirigeants et intermédiaires</li> <li>- Dispositifs et expertises de coordination et de structuration de champs d'exploration.</li> <li>- Mise en œuvre confiée à la direction du développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporting &amp; cadres de la gestion de la qualité</li> <li>- Dispositifs d'évaluation DD des projets d'investissements</li> <li>- Réseaux internes et externes de correspondants</li> <li>- Expertise environnementale</li> </ul>

Dans son acception traditionnelle en psychologie, le concept de dissonance est utilisé pour montrer que les incohérences perçues entre attitudes et action sont sources de tensions chez l'individu ou le groupe. Ces tensions se traduisent, chez les individus et les groupes, par une modification de leurs comportements ou des croyances individuelles et collectives. Dans le cas d'EnergyCo, nous allons montrer que cette dissonance est rendue visible et exacerbée par les incomplétudes du pilotage opérationnel de la démarche (2) et que ces tensions vont influencer les comportements individuels et collectifs, engageant l'entreprise dans un cercle vicieux du déploiement (3).

## 2) *Les incomplétudes du pilotage opérationnel de la démarche*

Plusieurs difficultés ont contribué à révéler la dissonance du modèle de pilotage de l'entreprise en matière de développement durable. Soulignant les incomplétudes de la démarche, cinq limites semblent avoir contribué à fragiliser la position de la direction du développement durable. En premier lieu, les engagements trop nombreux et insuffisamment hiérarchisés ont nuit à la lisibilité de la démarche ; deuxièmement, la direction n'a pas perçu à temps l'existence de malentendus entre dirigeants et branches opérationnelles sur la signification du développement durable ; troisièmement, les initiatives directement pilotées par la direction du développement durable se sont révélées en avance par rapport aux attentes des clients ; quatrièmement, les ambiguïtés du positionnement de la DDDE ont pu nuire à la perception de son rôle ; enfin la concentration de l'action de la Direction du Développement Durable sur des questions à faibles enjeux d'innovation semblent avoir érodé sa légitimité et sa valeur ajoutée.

### *a) Une profusion d'engagements nuisant à la lisibilité de la démarche*

Comme nous l'avons souligné, la formalisation d'engagements formels de l'entreprise a occupé une place centrale de l'action de la direction du développement durable. Cette profusion d'engagements volontaires témoigne de la volonté de l'entreprise de se positionner sur les enjeux de développement durable. Cependant, elle souligne aussi la difficulté à hiérarchiser ces engagements, à les crédibiliser et à identifier des objectifs structurants et un cadre de cohérence stable des actions initiées dans l'entreprise. La multiplication des engagements sur des principes d'action induit en effet une absence de lisibilité de l'action de l'entreprise et une difficulté à exprimer une stratégie claire et cohérente d'entreprise en matière de développement durable, susceptible d'être traduite en plans d'actions opérationnels. Au-delà des problèmes de lisibilité, la multiplication des engagements volontaires (et souvent unilatéraux) accroît la vulnérabilité de l'entreprise à des mises en causes externes. En prenant des engagements formels auprès de multiples publics, l'entreprise prend le risque de ne pas pouvoir piloter ou tenir l'ensemble des engagements pris. Ce faisant, elle s'expose, en interne et en externe, à différentes critiques soulignant les dissonances entre les discours et les comportements observables de l'entreprise.

Au niveau opérationnel, la direction du développement durable a cherché à stimuler et visibiliser les initiatives locales mais a peu hiérarchisé, coordonné et structuré ces pratiques. Dès lors, elle n'a pas su clarifier le positionnement stratégique de l'entreprise, lui donner corps et l'articuler avec les pratiques locales. Entre la profusion de pratiques au niveau opérationnel et les engagements généraux de la direction, apparaît un lien manquant. Afin de réduire la distance persistante entre les déclarations de direction générale et les pratiques locales, un travail plus sélectif aurait semblé nécessaire afin de construire une position partagée et construire le sens commun de la démarche de développement durable.

### *b) Les quiproquos autour de la notion de développement durable*

De fait, l'absence de capacité de structuration a contribué à maintenir un écart important entre les représentations de la direction générale et des opérationnels en matière de développement durable. Cet écart de représentation ne semble pas avoir été perçu ou piloté par les membres de la direction du développement durable. Nous avons évoqué la forte adhésion culturelle des acteurs opérationnels aux valeurs associées au développement durable. Si la notion suscite a priori l'empathie, comme l'ont attesté les premiers séminaires

organisés en 2001, il n'en va pas de même concernant la démarche de développement durable promue par le sommet stratégique. Pour ces porte-parole des acteurs de terrain, la démarche de développement durable, telle qu'elle est formalisée par la Direction Générale, ne fait pas écho avec leurs pratiques : elle ne renvoie pas à leur expérience immédiate ; elle semble tirée par des impératifs de communication externe (pour laquelle on recycle des pratiques) et par des enjeux globaux d'environnement et de société traités avec des parties prenantes lointaines (ONG, organismes internationaux, Commission européenne). Nous avons aussi souligné le fait que, pour les opérationnels, les démarches relevant du développement durable renvoyaient à des pratiques développées à la marge de la ligne hiérarchique de l'organisation, peu compatible avec une démarche structurée émanant du management de l'entreprise.

Dans le cas d'EnergyCo, il semble que ces décalages n'aient pas été repérés et que se soit développé une forme de quiproquo autour de la notion de développement durable. Le quiproquo renvoie à « une incompréhension réciproque, mais non repérée par les acteurs eux-mêmes, qui peut aboutir à des situations problématiques » (Szpirglas, 2006 :35). Comme l'a souligné Mathias Szpirglas, les mécanismes de quiproquo occupent une place importante dans la genèse et la réalisation des risques. Dès lors, la possibilité de faire émerger et de lever les quiproquos par des formes de communication appropriées apparaît comme un enjeu important de la gestion des risques. Dans le cas d'EnergyCo, il semble que ces capacités conversationnelles aient largement fait défaut au management de la démarche de développement durable. La persistance d'un tel quiproquo semble trouver sa source dans une mauvaise conceptualisation du rôle joué par la direction du développement durable. Celle-ci semble avoir pensé son intervention comme une mission de déploiement et de mise en œuvre plutôt qu'acteur en charge de l'animation d'un processus de conception plus collectif et distribué du sens de la démarche. Cette posture n'a pas facilité les formes de dialogues et d'aller retour appropriés, qui auraient été susceptibles de faire converger les perspectives des opérationnels et du management. Ce décalage persistant et non perçu des représentations sur le développement durable semble avoir, en tout état de cause, nui à la démarche.

*c) Une difficulté à penser l'action de la DDDE : un positionnement fonctionnel / opérationnel ambigu*

Une troisième difficulté profonde à laquelle s'est heurtée la démarche a trait à la difficulté à formaliser et à faire partager le rôle de la direction du développement durable. A ce titre, les errements et discussions entre les tenants d'une approche de coordination multifonctionnelle et ceux appelant à développer le rôle de pilotage opérationnel de la direction sont éclairantes.

Officiellement, la direction du développement durable se présente comme un relais de l'action du président et adopte un positionnement centré sur la coordination multi fonctionnelle. En même temps, le choix organisationnel de rattacher la DDDE, non pas directement à la présidence, mais à une grande direction fonctionnelle contribue à fragiliser la légitimité d'une telle position. Ce positionnement est reflété par le référentiel de procédures du groupe EnergyCo (octobre 2003), qui définit le rôle de la DDDE comme un rôle de déploiement<sup>179</sup>, où les garants et les porteurs de la démarche sont les opérationnels, à

---

<sup>179</sup> - « les propositions de priorités, d'objectifs et de plans d'actions s'élaborent à chaque niveau (unité opérationnelle, filiale, division, branche) par incrémentations et mises en cohérence par le niveau N+1. - la DDDE joue un rôle d'appui (dialogue, accompagnement, facilitation, pilotage) et de mise en cohérence :

chaque niveau. Ce sont eux qui élaborent par itérations successives, les priorités et les objectifs d'action de leur direction en matière de développement. Dans ce schéma, la DDDE est pensée comme coordinatrice des actions internes, garante de leur mise en cohérence. Néanmoins, il est possible de trouver des postures divergentes dans d'autres documents officiels. Ainsi, un autre document (le document de référence de l'action de la DDDE) stipule que « la politique de développement durable est définie et pilotée par la direction du développement durable et de l'environnement qui assure sa cohérence d'ensemble. La mise en œuvre de la politique en matière de développement durable est assurée par les différentes branches en fonction de leurs activités » (p.2 et 3).

Parmi les entretiens menés au sein de la direction du développement durable, des débats similaires, relatifs au positionnement de la direction, sont aussi soulevés. La direction doit-elle adopter une posture opérationnelle sur certains projets, avec une capacité décisionnelle et de portage des projets, ou se cantonner à une démarche d'animation et de coordination fonctionnelle? Entre la prise en charge opérationnelle et la coordination fonctionnelle, **il n'existe pas de représentation partagée de ce que l'action de la direction du développement durable est ou devrait être.**

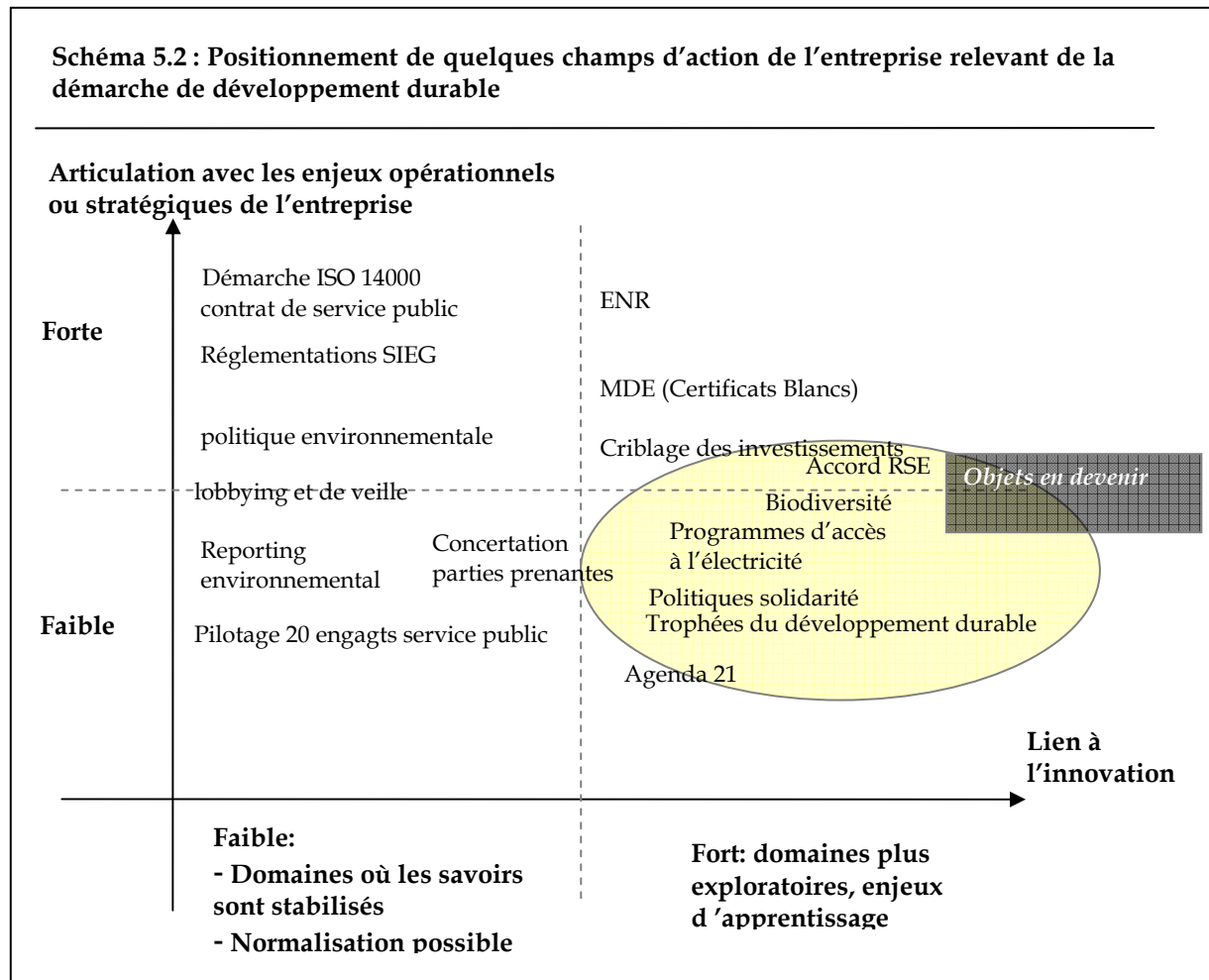
*d) Une focalisation importante sur des objets stabilisés*

Dans les faits, la direction du développement durable adopte des modes d'action variés en fonction des situations. Dans la continuité de ses missions traditionnelles dans le domaine de l'environnement, elle est ainsi directement porteuse de projets sur des domaines qu'elle maîtrise bien comme la certification ISO ou certaines questions environnementales qui relèvent de sa compétence (notamment les réseaux de veille et de lobbying sur des réglementations en cours d'élaboration dans le domaine environnemental). La direction du développement durable n'a cependant pas pour vocation de prendre en charge l'ensemble des initiatives au sein de l'organisation, et laisse aux opérationnels ou à d'autres acteurs fonctionnels le pilotage concret de nombreuses initiatives relevant de la démarche d'entreprise en matière de développement durable.

Il apparaît alors utile de s'interroger sur le lien entre les modes d'intervention de la direction du développement durable (coordination ou pilotage opérationnel) et la nature des activités relevant de la démarche de développement durable. Il est possible de caractériser la nature de ces objets en fonction de deux variables : leur articulation avec les enjeux opérationnels ou stratégiques de l'entreprise d'une part, et leur dimension plus ou moins innovante d'autre part (cf. schéma 5.2). Ce travail, mené puis validé avec les acteurs rencontrés, cherche à expliciter les représentations des acteurs concernant les différents objets d'action en lien avec la démarche de développement durable. Il ne vise pas à positionner les champs d'action de manière « objective » et définitive, mais à proposer une cartographie, à un moment donné, des représentations locales. Au contraire, leur position est relative et évolutive (de même que la liste des champs d'action). En particulier, c'est à travers cette perspective relative et évolutive qu'il faut comprendre la zone d'« objets en devenir », qui regroupent des objets à forts enjeux d'innovation mais dont le lien aux enjeux de l'entreprise dépend de la problématisation effectuée par les acteurs en charge de la démarche.

- 
- i. des propositions de scénarios, dont les priorités et objectifs sont pris en compte dans le PDS (Plan de Développement Stratégique ?)
  - ii. des propositions de plans d'actions dans le cadre de la préparation du PMT (Plan à Moyen Terme) et du Budget »

source : référentiel de procédures d'EnergyCo (2003)



Bien que la nature de ces champs d'intervention soit hétérogène et que leur positionnement soit relatif, il est intéressant de constater que les domaines d'action de la direction du développement durable se situent majoritairement dans les domaines où les savoirs sont stabilisés (contrat de service public, *reporting* environnemental, réseaux de lobbying et de veille). *La direction n'exerce pas une action de structuration des domaines émergents où les enjeux sont plus forts en matière d'innovation et d'apprentissage.*

Dans les champs innovants, l'action de la direction du développement durable se limite le plus souvent à une action de repérage et de valorisation. L'organisation par la direction de es « Trophées du développement durable » témoigne de cette logique : par cette initiative, la direction du développement a cherché à solliciter et à récompenser des initiatives prises par les opérationnels à un niveau local. Cependant, sa capacité à structurer ces projets et à capitaliser ces expériences est apparue beaucoup plus limitée. Concernant ces champs d'innovation, la direction regroupe depuis 2002 les équipes en charge d'un programme d'électrification de pays en voie de développement. Cette initiative, couplant une réflexion sur les enjeux environnementaux, sociaux et économiques, apparaît comme particulièrement innovante à l'extérieur de l'entreprise (bailleurs de fonds, organismes internationaux, banque mondiale, etc.). Toutefois, le rattachement de ce programme (pourtant à fort contenu en terme de développement durable) et de ses équipes à la direction du développement durable est vécu comme un hébergement administratif artificiel. De fait, ce rattachement semble avoir généré peu d'apprentissages croisés.



Pour terminer, la direction semble avoir une capacité limitée de portage opérationnel de projets innovants. Sur plusieurs dossiers qu'elle a cherché à impulser, la direction semble être partie trop tôt, anticipant une montée en régime plus rapide que prévue. A titre d'exemple, dans le prolongement de l'élaboration de l'Agenda 21 de l'entreprise, la direction a voulu accompagner les collectivités locales dans la structuration de démarches de développement durable et dans des démarches de maîtrise de leur consommation en énergie. Si son diagnostic était bon, l'entreprise semble avoir engagé des ressources de manière trop précoces sur ces dossiers : ainsi, en dehors de quelques communautés d'agglomération pionnières, les agendas 21 ont tardé à se concrétiser au sein des collectivités locales. Il en va de même des réflexions en matière de construction durable, de maîtrise de l'énergie ou des énergies renouvelables. Sur ces différents thèmes, les propositions d'EnergyCo n'ont pas rencontré immédiatement le succès escompté, accréditant l'idée, chez certains acteurs dans l'entreprise, d'une démarche de développement durable peu en prise avec les enjeux de marché.

**Ces différentes difficultés ne nous semblent pas constituer des écueils facilement évitables. Elles témoignent au contraire de la complexité du travail de pilotage d'une telle démarche. Dans la mesure où la nature des objectifs apparaît large et où les objets et les projets prioritaires restent souvent à identifier, il semble nécessaire d'élaborer des formes de pilotage renouvelées, orientées vers la conception et la structuration de pratiques plutôt que sur une logique de déploiement d'une stratégie de direction générale.**

### 3) *Le cercle vicieux du déploiement*

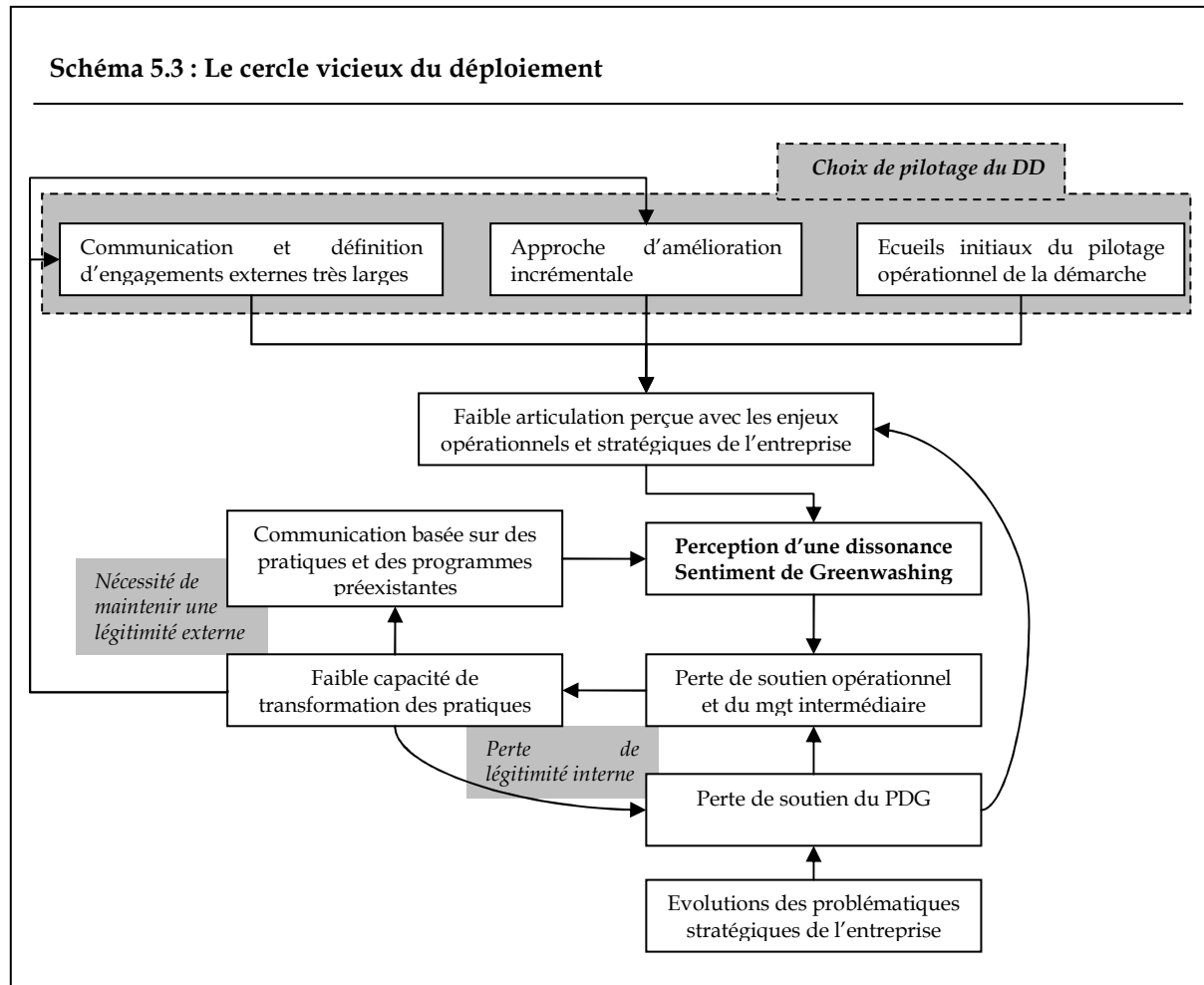
Ces différentes difficultés, découlant des choix de pilotage de la démarche de développement durable, ont engagé les acteurs dans un processus de marginalisation qui a pris la forme d'un cercle vicieux. Pour comprendre les mécanismes de ce processus, il est nécessaire de revenir sur les fondements de la légitimité d'un acteur tel qu'une direction du développement durable. Les publics visés par une telle démarche étant à la fois internes et externes, l'action d'une direction du développement durable se joue simultanément dans les arènes internes de l'entreprise et dans celles de son environnement externe. La position d'une direction du développement durable peut ainsi être assimilée à celle d'un marginal sécant (Allen, 1977; Crozier et Friedberg, 1977), tirant son pouvoir de son statut d'intermédiaire entre l'entreprise et une partie stratégique de son environnement externe. La maîtrise d'une telle zone d'incertitude offre aux acteurs en charge du développement durable plusieurs opportunités : ils peuvent ainsi chercher à améliorer leur position interne en manipulant à profit les sollicitations des parties prenantes externes (par exemple en dramatisant les risques de crise médiatique ou les sollicitations des investisseurs socialement responsables). De même, ils peuvent chercher à manipuler les représentations des parties prenantes externes en maîtrisant la communication d'entreprise en matière de développement durable. Néanmoins, une telle position comporte aussi différentes contraintes. En particulier, elle implique de construire une double légitimité, à la fois externe et interne. S'il semble possible de manipuler les représentations des acteurs à court terme, les sources de légitimité interne et externe apparaissent difficilement découplables : ainsi, il suffit d'une mise significative sur l'une des deux arènes pour affaiblir sérieusement la position d'un marginal sécant.

Cet enjeu de double légitimité est d'autant plus complexe que les sources internes et externes de crédibilité d'une démarche ne sont pas nécessairement identiques et naturellement en adéquation. En interne, outre l'appui des dirigeants, la position d'une direction du développement durable met en jeu la capacité à interroger les pratiques des

différents métiers de l'entreprise, à régénérer les pratiques en vigueur au sein de l'organisation en produisant des prescriptions utiles à l'action des autres membres de l'organisation. Cet enjeu apparaît d'autant plus important dans une situation où les enjeux à court terme d'une telle démarche ne sont pas considérés comme prioritaires pour l'entreprise. En externe, la légitimité d'une telle démarche semble mettre en jeu la capacité d'une direction du développement durable à faire état d'une dynamique organisationnelle et de pouvoir afficher une démarche de progrès et des engagements structurés de l'entreprise en matière de développement durable.

Ces éléments étant précisés, il est maintenant possible de rendre compte du processus de marginalisation de la démarche. Ce processus est formalisé sur le schéma 5.3. L'entrée dans le cercle vicieux du déploiement est le résultat des difficultés associées aux choix de pilotage de la démarche, détaillées plus haut : les choix de positionnement de la démarche sur une approche d'amélioration incrémentale de pratiques existantes, la profusion d'engagements généraux de l'entreprise, de même que les erreurs de pilotage (engagement de projets trop précoces) commises lors du lancement du projet ont alimenté l'idée d'une faible articulation entre la démarche de développement durable et les enjeux opérationnels et stratégiques de l'entreprise. Ce sentiment s'est traduit progressivement traduit, en interne, par la perception d'une dissonance croissante entre les discours stratégiques la réalité de la démarche, alimentant l'idée de « *greenwashing* », c'est-à-dire de récupération de la vague environnementale sans réel fondement. Dès lors, la démarche a rapidement perdu le soutien des opérationnels et du management intermédiaire, alors que l'ensemble de la démarche était fondée sur l'engagement des opérationnels et des différents métiers. Dès lors, cette perte de soutien a limité de fait la capacité de la démarche à transformer les pratiques locales. Par ricochet, cette perte de soutien des opérationnels et du management intermédiaire a contribué au désengagement progressif du dirigeant sur ces questions (auquel ont aussi contribué les évolutions défavorables des problématiques stratégiques de l'entreprise). On voit ainsi comment s'est engagé un premier cercle vicieux de perte de légitimité interne, la perte de soutien des membres internes de l'organisation accréditant l'idée d'une faible articulation avec les enjeux stratégiques, se traduisant par une perte de soutien, etc.

Nous avons toutefois souligné l'existence de deux fondements de légitimité de la démarche de développement durable. Face à cette fragilisation de la position interne de la direction du développement durable, celle-ci a cherché à maintenir sa légitimité externe. La nécessité de maintenir sa légitimité externe a amené la direction à communiquer à l'externe sur la base de pratiques et de programmes existants (ce qui a contribué à accentuer le cercle vicieux de perte de crédibilité de la démarche en interne). A partir de ce moment, on observe le passage d'une approche souple et remontante du reporting à une approche plus rigide et contraignante. La rigidification de la démarche de reporting, de même que la multiplication des engagements externes, peuvent être interprétées comme la volonté d'utiliser l'environnement externe comme levier pour se repositionner au sein de l'organisation. Cependant, ces initiatives n'ont pas suffi à restaurer la position de la direction au sein de l'entreprise. Au contraire, la multiplication des initiatives externes sans relais internes ont accrédité l'idée d'un décrochage entre les discours corporate en matière de développement durable et les enjeux stratégiques de l'organisation, renforçant finalement le cercle vicieux de marginalisation engagé.



Le corollaire de ce cercle vicieux est un phénomène de marginalisation progressive de la démarche de développement durable au sein de l'entreprise. Après avoir disparu des discours des dirigeants, la démarche et les engagements de l'entreprise apparaissent presque contradictoires ou anachroniques à de nombreux interlocuteurs fonctionnels ou opérationnels, pris dans l'injonction du développement rentable. On observe une difficulté importante à articuler les enjeux du développement durable aux grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Certains acteurs relais, au sein des branches opérationnelles de l'entreprise, décrivent même une situation où les pratiques de concertation et d'insertion locale subsistent « malgré l'organisation ». Finalement, ce processus valide la représentation initiale des opérationnels, où le développement durable s'inscrit dans des actions volontaires qui se déploient à la marge de l'organisation.

Comme nous l'avons souligné, éléments empiriques présentés dans ce cas proviennent de données collectées entre décembre 2004 et 2005. S'il serait sans doute utile de mener un travail plus fin, l'analyse de matériaux secondaires dont nous avons pu disposer (dernier rapport de développement durable, documents internet, initiatives nouvelles en matière de développement durable) semble confirmer le diagnostic de marginalisation proposé dans cette étude de cas.