

---

## *Analyse et enseignements du cas*

Au-delà des spécificités organisationnelles et culturelles propres à l'entreprise, celui-ci nous semble offrir une série d'enseignements plus généraux (A) et permet de formuler une série de propositions concernant les modèles de pilotage internes du développement durable. Nous structurerons ces enseignements autour de quatre points : dans un premier temps, nous soulignerons les limites d'un modèle du volontarisme managérial fondé uniquement sur le soutien du directeur général de l'entreprise (B). Dans ce cadre, nous soulignerons la fragilité d'une position d'interface sans connaissances propres (C). Nous aborderons ensuite les limites d'une approche générique de l'implémentation, fondée sur des démarches de progrès incrémental (D). Enfin nous montrerons l'enjeu, pour les acteurs en charge du pilotage et de l'animation d'une démarche de développement durable, d'agir sur les représentations internes des acteurs de l'entreprise (E). Il s'agit, plutôt que de « mettre en œuvre » et de déployer la démarche, de se doter d'une capacité dialogique avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, permettant de concevoir de manière progressive le sens de la démarche.

### **A) Portée de l'analyse et généralité des enseignements du cas**

Avant de développer plus en détail notre analyse, il est nécessaire de s'interroger sur sa portée et le degré de généralité des enseignements que l'on peut en tirer d'un tel cas (David, 2005). En premier lieu, nous avons souligné certaines spécificités organisationnelles et culturelles de l'entreprise, notamment l'existence d'une culture favorable et la profusion interne de pratiques associées au développement durable. Paradoxalement, nous avons vu que ces facteurs n'ont pas nécessairement facilité la structuration d'une démarche originale et différenciée en matière de développement durable, ni l'émergence d'un nouvel acteur en charge du déploiement de la démarche. Un second élément de contingence est relatif à la taille de l'organisation (plus de 100 000 employés) et la structure organisationnelle de l'entreprise (qui peut être assimilée, suivant la typologie classique de Mintzberg (1982), comme une bureaucratie mécaniste à tendance multi-divisionnelle).

Du fait de ces spécificités, notre cas permet de compléter les perspectives ouvertes par les travaux d'Ackerman et Bauer dans les années 1970 sur l'opérationnalisation des démarches de RSE dans les entreprises (Ackerman, 1973, 1975; Ackerman et Bauer, 1976). Comme nous l'avons souligné, ces auteurs ont étudié, dans une perspective proche de la notre, la manière dont les entreprises américaines structuraient des démarches dans les domaines environnementaux et sociaux, et animaient un processus de changement organisationnel interne<sup>180</sup>. Leur propos était centré sur des structures organisationnelles de type multi-divisionnelles (Mintzberg, 1982), caractéristiques de grands groupes diversifiés disposant d'un fort niveau d'autonomie de décision vis-à-vis de la direction générale<sup>181</sup>. Le cas d'EnergyCo s'inscrit dans un contexte social de maturité accrue des pratiques environnementales et sociales des entreprises. De même, il met en jeu une structure organisationnelle distincte (plutôt de type bureaucratie mécaniste). De ce fait, il nous semble constituer un terrain intéressant de prolongement et de mise à l'épreuve de ces travaux initiaux (cf. encadré 5.2).

---

<sup>180</sup> nous renvoyons le lecteur au premier chapitre de cette thèse pour une analyse détaillée des questions et résultats des travaux développés par les auteurs.

<sup>181</sup> dans ces structures, la coordination s'opère principalement par standardisation des résultats, laissant aux divisions un haut niveau d'autonomie décisionnelle et de choix organisationnels.

Plus profondément, il nous semble cependant que la valeur du cas d'EnergyCo ne tient pas à son degré plus ou moins fort de représentativité. La « représentativité » d'une étude de cas unique peut en effet faire l'objet de débats difficiles à trancher concernant les variables de contingence à prendre en compte pour juger de cette représentativité. Dans des contextes émergents dans lesquels une étude de cas unique est sollicitée, ces variables font bien souvent défaut ou apparaissent inadaptées ex-ante. Évaluée sur des critères de représentativité, l'étude de cas apparaît par nature moins performante et aboutie qu'une étude statistique effectuée sur un échantillon plus large. Un tel critère apparaît finalement comme peu pertinent, voire absurde pour juger de la richesse d'une étude de cas unique (Weick, 2007). A titre d'exemple, Siggelkow évoque une situation fictive dans laquelle un chercheur découvre un cochon doué de parole, rédige un article sur ce phénomène extraordinaire mais voit son article refusé sous le prétexte que son étude n'apparaît pas statistiquement représentative (Ramachandran, 1998; Siggelkow, 2007) ! Cet exemple vise à souligner qu'une méthodologie de type « cas unique » trouve une grande partie de sa valeur dans la capacité d'une situation précise et contingente à mettre à jour de nouveaux phénomènes, à produire un nouveau regard et à renouveler des modes de compréhension et d'analyse. Ainsi, il apparaît qu'une étude de cas unique n'a pas seulement pour objectif de produire des connaissances et des propositions s'inscrivant dans une logique hypothético-déductive<sup>182</sup>. La portée et la généralité d'un cas unique se trouve plutôt dans sa capacité à soulever de nouvelles questions générales, à requalifier des perspectives existantes, à dégager une nouvelle classe de questions, etc. Notre cas nous amène à aborder une question qui nous semble de portée générale : celle des relations entre la formalisation d'une approche stratégique du développement durable, les choix de pilotage et les dynamiques organisationnelles associées à la démarche. C'est sur ces questions que nous allons développer notre analyse. Au-delà des spécificités de la structure et de la culture organisationnelle, les enseignements du cas nous semblent d'une portée générale, dans la mesure où il permet de discuter l'ensemble des approches de pilotage génériques développées par les entreprises et les consultants majoritairement basées sur l'idée classique d'une dissociation entre définition et mise en œuvre de la stratégie. Nous verrons que, par extension, le cas d'EnergyCo invite à repenser de manière plus générale la question du pilotage interne du développement durable (cf. partie III de ce chapitre).

#### Encadré 5.2 : Le cas d'EnergyCo et la re-discussion des cadres développés par Ackerman et Bauer

L'analyse d'Ackerman et Bauer reposait sur un modèle de changement organisationnel en trois temps<sup>183</sup>. Sur une période s'étalant sur plus de cinq années se succédaient les étapes suivantes : celle de la *politique générale* (« policy »), du *spécialiste des affaires sociales* (« social issue specialist »), et de la *généralisation de l'engagement organisationnel* (« organizational involvement and commitment »). La succession entre ces étapes provenait du constat des limites des modes d'actions antérieurs. Dans son article de 1973, Ackerman illustre le processus à travers l'exemple de politiques de non discrimination. Dans l'étape de *politique générale*, seul le président s'empare de la question, formulant des injonctions générales de direction générale. Devant l'immobilisme des divisions opérationnelles, le dirigeant est rapidement amené à *confier le problème à un spécialiste* disposant d'un savoir technique qui manque à l'entreprise, en charge de collecter des données, de caractériser de manière plus fine le problème et

<sup>182</sup> Par proposition de type hypothético-déductif, nous entendons une proposition du type : « dans un contexte C, on observe les phénomènes X, Y, ou Z, en fonction de variables modératrices a, b ou c »

<sup>183</sup> On peut noter que leur approche du changement semble générique puisque la problématique, tels qu'ils la définissent dans leurs travaux, consiste à « *apprendre à institutionnaliser la nouveauté* » dans des structures multi-divisionnelles (cf. Chap1).

ses enjeux pour l'organisation. Toutefois, la légitimité d'un nouvel expert apparaît faible en interne, les opérationnels étant d'autant plus prompts à rejeter ses demandes qu'ils ne perçoivent pas l'importance du problème et que son interventionnisme colle mal avec le fonctionnement décentralisé d'une organisation de type multi-divisionnelle. De fait, la situation de ce nouvel acteur est inconfortable à la fois en interne (où son action est perçue comme peu légitime et vecteur de coûts) et en externe (auprès d'un gouvernement ou d'acteurs qui mettent en cause la lenteur des évolutions). Pour Ackerman (1996), une telle résistance de l'organisation est normale, elle nécessite un engagement du président pour passer à une troisième phase de *généralisation de l'engagement organisationnel*. En effet, il est nécessaire que le président passe par une étape plus intrusive auprès des divisions de l'entreprise et d'initier, une fois les connaissances sur les problèmes sociaux et environnementaux accumulés, de nouvelles pratiques d'évaluation des divisions au sein de l'entreprise.

Ce cadre d'analyse apparaît en partie pertinent pour l'analyse et la compréhension du cas d'EnergyCo, et plus généralement, pour les initiatives d'entreprise en matière de développement durable. On observe par exemple des analogies frappantes avec la fragilité de la position des acteurs en charge du développement durable (nous détaillerons ce point plus loin) et la difficulté à faire valoir l'action de la direction générale auprès de la hiérarchie intermédiaire (cf. la difficulté à mobiliser les directeurs fonctionnels et de division de l'entreprise au sein du « directoire du développement durable » d'EnergyCo).

Il est néanmoins possible de souligner plusieurs différences notables du cas d'EnergyCo par rapport aux cadres d'Ackerman. Premièrement, on ne retrouve pas le même type de séquentialité et de rôles dans le cas que nous venons de détailler. Ainsi, la situation d'EnergyCo semble réunir les étapes de *politique générale* (approche stratégique) et de *généralisation de l'engagement organisationnel* (volet opérationnel et de mise en œuvre). Dans le cas présent, l'acteur dédié intervient de manière très précoce dans le processus afin de déployer et mettre en œuvre la vision du président. De fait, cette approche ne s'appuie pas sur des expertises nouvelles mais est centrée sur le déploiement. Le travail de la direction du développement durable et de l'environnement ne peut donc être assimilée à l'étape d'expertise telle qu'elle est décrite par Ackerman. Cette différence nous semble déterminante car elle permet de souligner le rôle joué par les nouvelles expertises pour fonder et ancrer une nouvelle figure d'acteur en charge du développement durable au sein de l'entreprise. Comme nous le développerons par la suite, la difficulté à créer de nouvelles expertises et de nouveaux apprentissages constitue une des clés de la compréhension du processus de marginalisation détaillé ci-dessus.

Une seconde différence cruciale tient au fait que, dans l'étude d'Ackerman et Bauer, les champs d'action et d'expertise relevant d'une démarche de RSE apparaissaient aisément identifiables : ils correspondaient, globalement, à une série de controverses sociétales (pollutions industrielles, aide aux communautés urbaines, etc.) auxquelles l'entreprise se trouvait confrontée. Notre cas suggère que le spectre d'objets d'action relevant d'une direction du développement durable apparaît beaucoup plus ouvert. De fait, l'identification des objets et des expertises apparaît comme un exercice plus difficile que ne le laissait entendre les travaux du courant *Corporate Social Responsiveness*.

## **B) Les limites d'un modèle centré sur le volontarisme des dirigeants**

Une première série d'enseignements possibles concerne l'importance et la nature de l'engagement du dirigeant dans une démarche de développement durable. Comme nous l'avons souligné, l'engagement des dirigeants de l'entreprise au plus haut niveau est souvent présenté comme le pivot d'une démarche de développement durable dans l'entreprise (Ackerman, 1973; Elkington, 1997; Ibrahim, Howard et Angelidis, 2003; Post et al., 2003). Ces approches tendent à véhiculer un modèle du *volontarisme stratégique* dans lequel la volonté et la vision du dirigeant engagé doit insuffler les valeurs de développement durable à l'ensemble de l'entreprise. Suivant de telles perspectives, les membres en charge du développement durable apparaissent comme des « gardiens du temple », garants de la

bonne mise en œuvre des mots d'ordre du président à tous les niveaux de l'organisation, et appelés à disparaître une fois que le développement durable sera devenu l'affaire de tous. Une telle perspective semble avoir largement influencé la démarche d'EnergyCo. Compte tenu des difficultés rencontrées, l'analyse du cas suggère cependant une perspective plus nuancée sur le rôle du dirigeant dans une démarche de développement durable.

Le soutien des organes directeurs de l'entreprise constitue une source importante de légitimation initiale de la démarche de développement durable en interne aussi bien qu'en externe. Néanmoins, ce soutien constitue plus un moyen d'action (à reconstruire et entretenir en permanence) que l'horizon d'une démarche de développement durable. Par analogie à l'idée de « *licence to operate* » (permis d'exploitation accordé par la société à l'entreprise), le soutien du dirigeant peut être analysé comme une « *licence to operate* » initiale, accordée par la direction générale. Si celle-ci peut constituer un pré requis indispensable pour engager l'action, elle est susceptible d'être rapidement remise en cause si la démarche de développement durable ne parvient pas à s'instituer en interne et en externe. Le mécanisme de marginalisation de la démarche mis en évidence dans le schéma 5.4 nous semble, à ce titre, particulièrement représentatif. Par ailleurs, le cas d'EnergyCo montre que le volontarisme et le leadership du dirigeant peuvent s'avérer insuffisants pour engager de nouvelles formes d'action collective au sein de l'organisation. En effet, il n'existe aucun lien d'équivalence entre les mots d'ordres stratégiques (souvent centrés autour de valeurs et de principes de comportements) et les champs d'action à explorer prioritairement ou les modes d'intervention les plus appropriés sur ces objets d'action. Il découle de ces différents points que le volontarisme stratégique ne constitue pas un modèle de pilotage. En effet, il ne résout pas le problème d'identifier un modèle de pilotage cohérent avec la stratégie de l'entreprise, articulé aux enjeux opérationnels, et valorisable à l'extérieur de l'entreprise.

Un modèle centré sur le volontarisme des dirigeants de l'entreprise apparaît donc fragile. Comme en témoigne le cas d'EnergyCo, un tel modèle s'avère particulièrement vulnérable à tout changement de direction ou à toute transformation des enjeux gestionnaires ou stratégiques de la direction. Un modèle centré sur le soutien hiérarchique semble donc constituer une forme que l'on peut qualifier d'« institutionnalisation faible ». A ce titre, une direction du développement durable mieux ancrée sur des projets et en capacité d'interaction plus forte avec les métiers existants serait apparue moins sujette au processus de marginalisation détaillé plus haut. Ce travail d'appropriation et de transformation des pratiques opérationnelles ne semble pas pouvoir se réduire à une affaire de volontarisme managérial de la direction. Elle renvoie à la capacité à produire de nouvelles connaissances, à reconcevoir les ingénieries des pratiques locales, des offres de produit et des approches de la performance des différents métiers.

### **C) Les limites d'une position de marginal sécant sans connaissances propres**

Le processus de marginalisation de la démarche de développement durable chez EnergyCo permet aussi de percevoir la fragilité d'un pouvoir fondé sur la position de marginal sécant (Crozier et Friedberg, 1977) : sans autre forme d'expertise justifiant et légitimant la position d'intermédiaire entre l'entreprise et son environnement, un acteur développement durable risque de perdre sa légitimité d'acteur d'interface.

Finalement, la position des acteurs en charge des démarches de développement durable rappelle les premières heures de la gestion par projet dans les années 80, telles que décrites par Christophe Midler. Les embryons de gestion de projet étaient portés par des acteurs jeunes, de statut faible et peu expérimentés, sans pouvoir de structuration et d'arbitrage, en charge de collecter l'information pour les comités des directeurs (Midler,

1993). A ces acteurs peu structurants vont ensuite se substituer des « heavyweight project managers » (Clark et Wheelwright, 1992), avec un fort appui du PDG et un statut hiérarchique équivalent aux directeurs de métier. Toutefois, la revalorisation hiérarchique n'est pas le seul facteur expliquant le poids accru de la gestion par projet. En effet, elle implique une transformation radicale des acteurs projets, constitués de profils à forte expérience et aux parcours originaux, capables d'interagir et d'interpeller les différents métiers de l'entreprise.

De manière analogue, la construction d'un corps de connaissances propres et d'une capacité d'intervention interne semblent nécessaires pour affirmer la position interne et externe d'une direction du développement durable<sup>184</sup>. Ainsi, le cas d'EnergyCo souligne l'ambivalence et la fragilité du pouvoir d'un marginal sécant : s'il tire son pouvoir de sa position d'interface, une telle position met aussi l'acteur en situation de double dépendance. En effet, il suffit qu'il perde son statut d'interlocuteur privilégié dans l'un de ses deux environnements de référence (ou que l'un des deux interlocuteurs cherche à se désengager de la relation) pour voir sa position de marginal sécant remise en question. S'il peut jouer pour un temps de sa position privilégiée pour manipuler l'information et influencer les représentations des deux parties (ce que fait la direction du développement durable, dans notre cas, lorsqu'elle exacerbe les menaces externes sur l'entreprise pour renforcer/refonder sa position interne), une telle logique apparaît difficilement tenable à moyen ou long terme.

Compte tenu de la nécessité de construire des formes d'expertise autonomes, et de combiner des sources internes et externes de légitimité, il serait intéressant d'étudier plus en profondeur les *stratégies temporelles par lesquelles les directions du développement durable décident de s'exposer en interne et en externe*. A ce titre, le cas d'EnergyCo permet de souligner les risques associés à une stratégie précocement exposée vers l'externe, sans avoir construit préalablement de capacité d'intervention, de hiérarchisation et de structuration des démarches internes à l'entreprise. Il serait intéressant de croiser un tel cas avec d'autres initiatives qui sont parvenues à ancrer plus solidement leur démarche. Sous quelles conditions une démarche s'appuyant initialement sur des engagements externes est-elle susceptible de s'institutionnaliser au sein de l'organisation ? De même, sur quelles formes de légitimité peut s'appuyer une démarche initialement centrée sur l'interne ? Dans quelle mesure un tel positionnement permet-il de construire des formes d'expertises spécifiques, et des capacités d'intervention et d'interaction différentes avec les opérationnels de l'entreprise ?

#### **D) Les limites d'une approche transversale du progrès incrémental comme cadre général d'opérationnalisation du développement durable**

L'approche de déploiement suivie par les acteurs, et centrée sur les démarches de qualité et de progrès incrémental semble présenter, elle aussi, plusieurs limites.

Les cadres managériaux d'opérationnalisation des démarches de développement durable ont été largement influencés par les cadres de la gestion de la qualité. Cette dimension est explicite si l'on considère les standards élaborés par les initiatives de normalisation privées (cf. les standards AA1000 d'AccountAbility) ou celles des instituts de normalisation nationaux (cf. Daudigeos 2004 pour une analyse comparée France / Grande

---

<sup>184</sup> Cette proposition est cohérente avec le principe d'inséparabilité des opérateurs savoir et relation (S/R, cf. Hatchuel 2000), d'où découle la proposition qu'une position relationnelle pure (telle que celle d'un marginal sécant sans connaissances propres) ne peut suffire à fonder durablement une nouvelle figure d'acteur.

Bretagne)<sup>185</sup>. Les cadres de la gestion de la qualité ont aussi joué un rôle structurant sur les approches des organismes de représentation des entreprises. Claude Fussler, ancien président du WBCSD, était ainsi un qualitatif. En France, les premières réflexions et démarches des entreprises publiques en matière de développement durable ont été élaborées via un groupe d'échange et de réflexion composées de représentants de l'environnement et de la qualité. Le point commun entre l'ensemble de ces approches est un modèle générique de progrès continu. Ce modèle, souvent représenté par la roue de Deming (2000), représente le processus d'amélioration comme une succession de cycles PCDA (Plan –planification-, Do –action-, Check –évaluation-, Act –action corrective et retour éventuel sur les objectifs-). La démarche d'amélioration continue est censée mobiliser l'ensemble du personnel –y compris opérationnel- à l'amélioration permanente des processus de production. Le substrat technique d'une démarche de gestion de la qualité consiste en des cartes de contrôle de la qualité (control chart) et dans la maîtrise statistique des processus et des techniques d'échantillonnage, permettant l'amélioration de la compréhension et de la maîtrise des processus en vigueur (Shewhart, 1931 - 1980, 1939 - 1986; Deming, 1966, 2000). Différents travaux ont montré comment ces contrôles statistiques, permettant une formalisation accrue des processus et des objectifs permet de développer de nouveaux standards de performance et de nouvelles formes d'audit et de contrôle (Power, 1996). D'abord développée pour améliorer les processus de production et la qualité de service aux clients, les approches générales de la gestion de la qualité peuvent apparaître universellement applicables et pertinentes pour l'ensemble des activités de l'entreprise. Dans cette perspective, le management du développement durable peut être analysé (et est souvent présenté) comme une extension des processus de gestion de la qualité à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Comme nous l'avons souligné, les cadres de gestion de la qualité ont joué un rôle important dans l'opérationnalisation de la démarche de développement durable d'EnergyCo. Si ces cadres peuvent en apparence apparaître neutres et universels, ils semblent avoir été la source de différentes difficultés dans le cas d'EnergyCo. Premièrement, il apparaît que l'importance accordée à l'idée de progrès incrémental a joué un rôle important dans la perception d'une dissonance du modèle de pilotage du développement durable. Le modèle de performance correspondant aux démarches de gestion de la qualité (l'amélioration continue) est en effet apparu discordant avec ceux, plus radicaux, prônés par le management de l'entreprise. Alors que la direction communiquait sur le développement comme rupture et refondation du modèle culturel de l'entreprise, la démarche opérationnelle a été perçue comme dissonante, s'inscrivant dans le prolongement des pratiques et les initiatives environnementales déjà existantes.

Il nous semble possible d'expliquer cette difficulté en analysant plus finement les hypothèses sous jacentes aux démarches de gestion de la qualité. Pour se déployer, ces démarches requièrent en effet des environnements probabilisables, dans lesquels des standards de qualité clairs peuvent être identifiés, les processus de production réglés et amenés à un état stable<sup>186</sup> (Deming, 1975). Ces démarches se déploient donc dans des univers

---

<sup>185</sup> La référence du standard d'opérationnalisation de développement durable élaboré par le British Standard Institute à la gestion de la qualité est explicite. On remarque ainsi une analogie de terminologie entre la Sigma Initiative (standard de développement durable) et la méthode Six Sigma dans le champ de la gestion de qualité. Au niveau français, Daudigeos (2004) a montré que les principaux architectes du référentiel SD 21000 étaient des experts qualitatifs.

<sup>186</sup> « L'acheteur, même s'il est séparé du vendeur par l'étendue des océans, doit être capable d'exprimer la qualité qu'il désire dans un langage que l'acheteur et le vendeur comprennent tous les deux. Il est également important que le vendeur puisse être capable de définir la qualité du produit qu'il est apte à produire et à vendre dans un langage que les deux

de conception que l'on peut qualifier de « réglés » (Hatchuel et al., 2005a; Le Masson et al., 2006) : dans ces environnements, les usages d'un produit ou service sont stabilisés et les prestations attendues par les clients sont connues (et modélisables via des analyses fonctionnelles et des études de marché routinières pour les acteurs de l'ingénierie et du marketing), de même les expertises techniques nécessaires à la conception d'un produit « performant » sont connues et maîtrisées. De telles situations sont caractéristiques de logiques de conception systématiques (Pahl et Beitz, 1988), dans laquelle s'élabore une division du travail claire et stable des différents acteurs de conception (marketing, ingénierie, production) chacun améliorant progressivement et de manière découplée les bases de connaissances nécessaires à la conception des produits. Ces approches s'avèrent particulièrement efficaces pour domestiquer les processus d'innovation dans une trajectoire technologique donnée. A mesure que le temps passe, ces logiques de conception convergent vers des architectures de produit relativement stables (on voit apparaître un « dominant design » (Anderson et Tushman, 1990; McGrath, MacMillan et Tushman, 1992)). Dans un tel contexte, l'idée de progrès continu apparaît tout à fait pertinente car les modes d'action et les leviers d'amélioration sont connus et facilement identifiables.

Si ces formes d'organisation systématiques de la conception permettent d'améliorer les performances de manière considérable dans le cadre des métiers et techniques existantes, elles rencontrent aussi différentes limites. Ainsi, ces logiques de conception se caractérisent par des effets de seuils de performance difficiles à dépasser : à partir d'un certain stade, les progrès incrémentaux peuvent apparaître de plus en plus coûteux et marginaux à mesure que la maîtrise et la connaissance des techniques s'accroît, et que l'on épuise les potentialités d'un sentier technologique. Une autre source de difficultés réside dans la tendance à la multiplication des critères de performance fonctionnels dont les concepteurs doivent tenir compte dans un processus de conception des biens et services. Si ces derniers se complexifient trop et que les contraintes à respecter se multiplient, l'atteinte d'un compromis acceptable, respectant l'ensemble des attentes devient un travail d'équilibriste exigeant et précaire<sup>187</sup>. Dépasser ces seuils et intégrer de nouvelles techniques peut alors nécessiter des changements d'architecture, de techniques et d'usages beaucoup plus profonds, qui viennent déstabiliser les ingénieries et les modèles de conception en vigueur. Les acteurs sont alors confrontés à des incertitudes plus radicales sur les usages, l'utilisation de nouvelles techniques et la valeur des biens et services offerts. Face à de telles incertitudes, une démarche de type PDCA n'a pas de sens dans la mesure où la formulation des objectifs et des critères d'évaluation de l'action ne sont pas évidents en début de cycle.

Ces éléments étant précisés, il est maintenant plus facile d'analyser les difficultés rencontrées par les managers de la démarche de développement durable, et d'analyser les limites d'une forme de pilotage centrée sur une démarche qualité. Premièrement, une telle approche apparaît particulièrement appropriée dans des situations de conception réglée, ce qui peut expliquer la focalisation de la direction du développement durable sur des objets déjà maîtrisés (relevant des approches traditionnelles de la gestion environnementale - cf. la démarche de certification ISO 14000) et sa faible capacité -et légitimité- à structurer des champs plus innovants et ouverts (tels que la maîtrise des énergies, les démarches en matière d'énergie renouvelables, les programmes d'accès à l'énergie, etc.). Définir des objectifs clairs selon une logique de progrès continu apparaît difficile dans des situations plus exploratoires. Faute de disposer d'expertises et de connaissances fournissant des moyens d'action, la roue

---

comprennent. Bien entendu, ce problème n'est pas simple, parce que les besoins de l'acheteur doivent être satisfaits par le produit et par la qualité que le fabricant est capable de réaliser et pour lesquels l'acheteur a un pouvoir d'achat » (Deming, 1975, p.2)

<sup>187</sup> Hatchuel, Le Masson et Weil évoquent à ce propos les « tensions du compromis »

de la qualité tourne dans le vide dans de telles situations. A ce titre, **une limite importante de l'action de la direction du développement durable semble résulter de sa difficulté à différencier des modes d'action en fonction de la nature plus ou moins innovante des situations à piloter.**

Dans des situations d'innovation, les enjeux de pilotage sont transformés. Piloter l'exploration nécessite des expertises radicalement différentes des démarches traditionnelles de la gestion de la qualité : il s'agit d'accompagner le processus de reconstruction des « dominant designs » et de structurer les champs d'innovation. Nous essaieront de poser les bases d'une telle approche dans la dernière partie de ce chapitre.

#### **E) Le travail sur les représentations internes et la conception du sens de la démarche**

Au-delà d'une difficulté à penser le pilotage de champs innovants, le cas d'EnergyCo semble mettre en évidence la difficulté des acteurs à construire et à faire partager, de manière dynamique, le sens de la démarche de développement durable de l'entreprise. L'un des signaux de cette difficulté est la persistance d'un quiproquo non identifié entre l'approche de la direction générale et des opérationnels en matière de développement durable.

De nombreux travaux de recherche ont adopté un cadre d'analyse interprétatif pour l'étude des processus de changement organisationnel. Selon ces perspectives, la réalité n'est pas objective mais subjective, c'est un « système socialement construit de significations partagées » (Burrell et Morgan, 1979). Les membres de l'organisation créent activement le sens et la réalité (Berger et Luckmann, 1966; Weick, 1995), par un processus d'interaction par lesquels les individus ajustent progressivement leurs idées et perceptions. Appliquées à l'analyse des processus de changement organisationnel, ces perspectives soulignent l'aspect crucial des perceptions des différentes parties prenantes (la manière dont les acteurs interprètent le processus de changement et ses objectifs). Ils soulignent aussi les risques d'un décalage trop important des représentations des différents acteurs d'un processus de changement. Dans des projets de changement importants et innovants, les divergences d'interprétation sont fréquentes. Dans de tels contextes, l'une des missions centrales du management est d'accompagner un processus de construction d'une interprétation partagée de la réalité (Pfeffer, 1981; Daft et Weick, 1984). Cette interprétation est le résultat d'une interaction, dans lequel le management doit envoyer des signaux au reste de l'organisation (sensegiving), mais aussi activement interpréter le fonctionnement de l'organisation et les différentes réactions (sensemaking) pour faire évoluer le projet stratégique de manière dynamique (Gioia et Chittipedi, 1991). On voit donc se dessiner une approche plus « conversationnelle » du changement organisationnel, nécessaire pour faire converger les représentations des acteurs et conduire des processus de changement mal bornés et à définir au fil de l'action.

Ces perspectives apparaissent particulièrement appropriées pour étudier les processus de changement initiés en matière de RSE ou de développement durable. En effet, différentes analyses montrent que le sens de ces notions n'est pas figé mais qu'il est le produit de l'histoire des collectifs qui les mobilisent (Aggeri et al., 2005; Pasquero, 2005; Acquier et Gond, 2007). Dans le cas d'EnergyCo, les capacités conversationnelles qui auraient été nécessaires pour mener à bien une telle démarche semblent avoir largement fait défaut à l'entreprise et aux acteurs en charge de son déploiement. Plusieurs acteurs ont cherché à développer les formes de dialogue entre l'organisation et ses parties prenantes (Zadek, 1999, 2001). Dans le champ académique, différents auteurs ont étudié les démarches de RSE ou de développement durable comme nouvelles formes de communication des entreprises (De La Broise et Lamarche, 2006; Jonker et Nijhof, 2006; Pedersen, 2006), en s'appuyant de manière privilégiée sur la communication formelle entre l'entreprise et son environnement externe, à travers les pratiques de reporting et l'analyse des rapports de

développement durable (Igalens, 2006a). Le cas d'EnergyCo suggère que **cette capacité dialogique constitue aussi un enjeu interne à l'entreprise**. La complexité de ce processus est d'autant plus grande que les interlocuteurs potentiels de l'entreprise en matière de développement durable sont variés. Dans cette perspective, il s'agit de mener un dialogue à la fois en interne (avec les opérationnels mais aussi avec les organes stratégiques de l'entreprise) et en externe, par le recours au discours mais aussi par des formes de communication symboliques, en mettant en avant et en structurant des pratiques, afin de signifier (mettre en signes et donner du sens à) la démarche de l'entreprise. Une autre dimension de cette capacité dialogique concerne aussi la capacité de l'entreprise à appréhender la manière dont ces signaux sont perçus par les différents destinataires afin d'ajuster ou d'alimenter le débat. L'analyse de l'expérience d'EnergyCo met en évidence les difficultés des acteurs en charge de la démarche à identifier des concepts et de projets fédérateurs qui permettent de concrétiser les engagements de l'entreprise en matière de développement durable et de les articuler aux orientations stratégiques de l'entreprise. Elle montre aussi la difficulté à appréhender la manière dont les signaux envoyés par la direction sont perçus par les acteurs, et, faute de produire des connaissances et des propositions nouvelles, à alimenter et à soutenir un débat interne à l'entreprise.

## ***Conclusion : vers une approche renouvelée du pilotage du développement durable***

A l'issue de l'analyse des difficultés rencontrées par la démarche d'EnergyCo, on perçoit la nécessité de repenser les activités et les modèles d'action d'une direction du développement durable. Il apparaît ainsi que le rôle des acteurs en charge du pilotage interne de la politique de développement durable peut difficilement se limiter aux missions qui leur sont traditionnellement dévolues, focalisées sur la communication externe, le *reporting* et la valorisation des bonnes pratiques. Le modèle de la délégation et du volontarisme managérial, qui consiste à définir des engagements généraux aux niveaux du dirigeant, puis à s'appuyer sur des correspondants dans les branches opérationnelles pour déployer la démarche, n'apparaît pas suffisant non plus. Un tel constat peut amener le lecteur à considérer que le rôle d'acteurs dédiés au pilotage du développement durable est finalement secondaire, et qu'il s'avère souhaitable de déployer la démarche par le biais des divisions et fonctions existantes au sein de l'entreprise. Si cette approche apparaît tentante, nous ne pensons pas qu'elle soit susceptible de résoudre les difficultés de prise en compte d'objectifs de développement durable dans le management de l'entreprise. Il nous semble plutôt que la structuration de démarches de développement durable appelle à une révision organisationnelle plus significative, et l'élaboration de nouveaux modes d'action. Ces points apparaîtront plus clairement dans le chapitre suivant.

En plus de souligner plusieurs écueils possibles, l'analyse du cas d'EnergyCo est utile afin d'identifier plusieurs variables critiques susceptibles de refonder l'action des directions de développement durable. A ce titre, un enjeu important semble résider dans la faculté des acteurs à se doter de capacités de structuration de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise, et à piloter les projets de manière différenciée et hiérarchisée. Une seconde clé semble résider dans la capacité à construire de manière progressive et itérative le sens de la démarche. Comme nous l'avons montré, ces évolutions ne tiennent pas uniquement à une revalorisation hiérarchique des acteurs du développement durable. Elles appellent, plus profondément, à reformuler la nature même de leur rôle, de leur activité et à construire de nouvelles expertises et connaissances, afin de valoriser (et de rendre utile) leur action auprès des opérationnels mais aussi des dirigeants de l'entreprise. Dans le chapitre 6, nous allons chercher, en nous appuyant sur l'analyse de différents cas, à nous interroger de manière plus systématique sur les formes possibles d'un modèle de pilotage mieux à même de susciter des dynamiques d'action collectives plus fortes et durables au sein d'une organisation. Nous proposons d'analyser le pilotage du développement durable comme activité de reconception (notamment de la valeur des produits et des marchés) et chercherons à formaliser le modèle de performance, objets d'action, et dispositifs d'une telle approche.

