

LES TECHNOLOGIES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE OU LE MYTHE FAIT REALITÉ LE CAS LAFARGE

Anne-Catherine Moquet
Université Paris-Dauphine
Crefige
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75 775 Paris Cedex 16 France
annecatherine.moquet@club-internet.fr

Anne Pezet
Université de Marne-La-Vallée
UFR Economie Gestion
5, Bld Descartes
Champs sur Marne
77454 Marne-La-Vallée cedex
anne.pezet@wanadoo.fr

Résumé : Les exigences de la société en matière de responsabilité sociétale portent sur la transparence et l'innocuité des activités de l'entreprise : l'usine que l'on construit ou la carrière que l'on exploite se doivent d'être invisibles, inodores, insonores. L'entreprise se doit de montrer qu'elle respecte ces exigences car c'est ainsi qu'elle gagne en légitimité. Il lui faut donc rendre visible l'invisible, tracer et matérialiser les « flux » de légitimité entre elle et ses parties prenantes.

Mots clés : Responsabilité sociétale, Développement durable, néo-institutionnalisme.

Abstract: Social requirements concerning corporate social responsibility focus on transparency and harmlessness of firm activities: a factory or a quarry must be invisible, odorless, and silent. Firms must show that they respect those requirements in order to gain legitimacy. They must change invisibility into visibility, trace legitimacy flows between them and the society.

Key words: Corporate social responsibility, Sustainable development, institutional theory.

« Bien loin de 'dépasser' les dichotomies de l'homme et de la nature, du sujet et de l'objet, des systèmes de production et de l'environnement (...) il fallait au contraire ralentir le mouvement, prendre son temps, le suspendre, puis descendre en dessous de ces dichotomies pour creuser comme la vieille taupe »

Latour (2004)

1 Introduction

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) fait l'objet de multiples discours au point qu'elle peut apparaître totalement mythifiée ou même passer, pour les plus critiques, pour une véritable mystification. Pourtant, s'en tenir à une croyance naïve des bienfaits de la RSE ou à une critique radicale des discours non suivis d'effets ne résout en rien le problème de la recherche en sciences de gestion. Pour celle-ci, la question qui se pose est de détecter les pratiques d'entreprises en matière de RSE. Or, celles-ci peuvent apparaître comme recyclées, récupérées : telle pratique sociale ou environnementale existait depuis bien longtemps dans l'entreprise mais, aujourd'hui, elle devient une pratique neuve, et, avec un peu de cosmétique, une *best practice* de la politique de développement durable de l'entreprise. Il est donc difficile d'identifier le vieux du neuf et une pratique réelle de la RSE (qui reste à définir) de pratiques de conformation mimétique voire de complaisance. La question qui se pose, dès lors, est de comprendre comment la RSE est concrètement mise en œuvre dans les entreprises et, en particulier, sur quels dispositifs de gestion elle s'appuie, anciens ou modernes.

Notre objectif, dans ce papier, est de révéler les pratiques au travers de leur matérialisation la plus fine, les technologies ou dispositifs de gestion. Notre « cadre conceptuel » est construit à partir des concepts et processus issus des travaux de Miller et Rose (1993), de Miller (1991) et de Hasselbladh et Kallinikos (2000) : comment les idéaux de la RSE et ses discours s'institutionnalisent au travers des technologies et dispositifs de gestion en usage dans les entreprises ? Notre démarche est d'étudier l'alignement entre un niveau macro (les gouvernements et les organisations supra nationales) essentiellement producteur d'idéal, un niveau méso (l'entreprise) et un niveau micro (les technologies de gestion) comme véhicule ou support matériel des idéaux et discours.

Les idéaux et discours de la RSE sont portés par des institutions à fort pouvoir de parole (Nations Unies, Union Européenne, etc.) et relayés dans la société par des vecteurs également puissants (partis politiques, syndicats, associations, etc.). En effet, la responsabilité sociale de l'entreprise constitue depuis une quinzaine d'années une « constellation idéelle » dans laquelle baignent les entreprises et, particulièrement celles dont le champ organisationnel est historiquement orienté vers des préoccupations de type social ou environnemental du fait de leur activité (conditions de travail difficiles, pollution en particulier). Cette constellation englobe non seulement les pressions étatiques et institutionnelles mais surtout un réseau d'influences diverses, plus ou moins directes. Comme l'ont analysé Burchell *et al.* (1985) ou Miller (1991) au travers des concepts de valeur ajoutée ou de la valeur actuelle nette, le pilotage socialement responsable de l'investissement apparaît comme la résultante d'un jeu d'influences croisées.

Igalens et Joras (2002) ont tracé les contours de cette constellation. L'environnement géopolitique est marqué par Tchernobyl en 1986 puis par le rapport Brundtland en 1987 qui constitue le support des travaux du Sommet de la Terre organisé par l'ONU à Rio de Janeiro en 1992. Vient ensuite le Sommet européen de Göteborg en 2001 au cours duquel des priorités environnementales sont définies. Parallèlement, des recherches théoriques autour des *Business Ethics* se développent dès les années 1960, jusqu'à la problématique des *stakeholders* ou parties prenantes avec les travaux de Freeman, Clarkson ou, pour la France, Charreaux et Desbrières. Des courants de pensée éthico-religieux, écologiques (démocratique à radical), institutionnalistes (dispositif légal en France) ou libertaristes viennent compléter l'ensemble. Enfin, des pressions fortes émanent des Etats, des grandes organisations

mondiales (ONU, OMC, Banque Mondiale, etc.), de la société civile (manifestations à Gênes en 2001 puis à Porto Alegre en 2002, des ONG actives (ATTAC, Oxfam ou WWF), des investisseurs dits éthiques, des consommateurs, des syndicats, etc. en faveur de la RSE. Au total, la constellation qui se crée autour de la responsabilité sociale de l'entreprise est multiforme et globale. Elle pèse donc sur les choix des managers de manière diffuse si ce n'est de manière contraignante au travers des idéaux et discours qu'elle véhicule.

Ces idéaux et discours resteraient cependant lettre morte s'ils n'étaient institutionnalisés dans les pratiques concrètes des entreprises. Le processus d'institutionnalisation tel que décrit par Hasselbladh et Kallinikos (2000) se déroule en trois temps : l'objectivation c'est-à-dire la définition d'un domaine d'action, la stabilisation c'est-à-dire la définition de principes de performance et la subjectivation c'est-à-dire la construction de rôles sociaux. Ce sont ces trois temps que nous nous proposons d'étudier ici au travers de deux études de cas réalisées chez Lafarge. En effet, nous montrerons comment les idéaux et discours de la RSE sont d'abord redéfinis en terme de domaine d'action (environnement, santé, conditions de travail et de vie des salariés, etc.) ; puis stabilisés sous la forme de technologies de gestion définissant des principes de performance (études d'impact, standards, audits, etc.) et, enfin, intériorisés par les acteurs sous la forme de rôles sociaux (le manager socialement responsable).

Nous montrerons aussi que ce processus d'institutionnalisation des idéaux et discours par les pratiques et la matérialisation d'idées en technologies de gestion a pour effet de rendre visible l'invisible. Les exigences de la société en matière de RSE portent en effet sur la transparence et l'innocuité des activités de l'entreprise : l'usine que l'on construit ou la carrière que l'on exploite se doivent d'être invisibles, inodores, insonores. Et pourtant, l'entreprise a intérêt à montrer qu'elle respecte ces exigences car c'est ainsi qu'elle gagne en légitimité. Il lui faut donc rendre visible l'invisible, tracer et matérialiser les « flux » de légitimité entre elle et ses parties prenantes. De même que la comptabilité rend visible les flux économiques, les technologies de la RSE rendent visibles la transparence et l'innocuité de l'entreprise en matière économique, sociale et environnementale.

Après avoir élaboré notre « cadre conceptuel » et précisé notre méthodologie, nous analyserons deux cas issus des pratiques du groupe Lafarge, l'un dans l'activité ciment, l'autre dans l'activité granulats. Nous tirerons ensuite les conclusions de cette étude ainsi que ses limites et les pistes de recherche possibles.

2 Cadre conceptuel et méthodologie

Il s'agit d'étudier le processus d'institutionnalisation de la RSE des idéaux et discours jusqu'à la formation d'un sujet conforme (le manager socialement responsable). Ce processus comporte une étape centrale : la mise au point de technologies. Les technologies agissent en effet comme des « véhicules » rendant possible la matérialisation des idéaux et discours. Une technologie peut être définie comme un ensemble de techniques qui rendent possible une intervention sur les domaines délimités à partir des idéaux et des discours. Ces techniques constituent généralement des « complexes » c'est-à-dire des assemblages de techniques diverses mais présentant une grande cohérence par rapport aux idéaux et discours. A titre d'exemple, Miller (1990) définit l'« *accounting* » dans une acception bien plus large que ce que nous nommons « comptabilité », comme « *a process of attributing financial values and rationales to a wide range of social practices, thereby according them a specific visibility,*

calculability and operational utility » (Miller, 1990, pp 316-17). Selon cette définition, la comptabilité ne reproduit pas le visible, elle rend visible. Elle repose sur des pratiques et non sur la seule technique brute. De la même façon, nous montrerons que les technologies de la RSE rendent visibles les flux de légitimité par la constitution d'un assemblage de techniques anciennes et modernes.

Mais, la RSE s'exprime d'abord par des idéaux et des discours qui se diffusent dans la société sous une forme essentiellement dématérialisée. La société confie ainsi à l'entreprise un nouveau rôle social au travers duquel celle-ci contribue à la résolution de problèmes sociaux et environnementaux. Les idéaux recherchés par la société sont présents dans le concept de développement durable¹. Ils contiennent une dimension éthique, une nouvelle vision du développement, la protection de l'environnement, l'intégration de l'économique, du social et de l'environnement, une caractéristique mondiale, un horizon à long terme et un nouveau projet (Zaccaï, 2002).

Les idéaux et discours sont progressivement mis en forme au travers d'une problématisation et de programmes (Miller & Rose, 1993 ; Miller, 1991). La problématisation caractérise le moment où un problème est perçu dans la société et où une réponse apparaît. Cette réponse dépasse le cadre d'une entreprise à l'échelle individuelle. Dans notre cas, le problème est celui d'un décalage perçu comme croissant entre le fonctionnement de l'économie et le développement futur de la planète, entre des intérêts particuliers et l'intérêt général. La dégradation de la couche d'ozone, ou encore le rythme de consommation des ressources naturelles sont ainsi des illustrations de l'opposition entre économie et environnement. La répartition inégale des richesses à l'échelle planétaire est un autre exemple de l'opposition cette fois-ci entre intérêts particuliers et intérêt général.

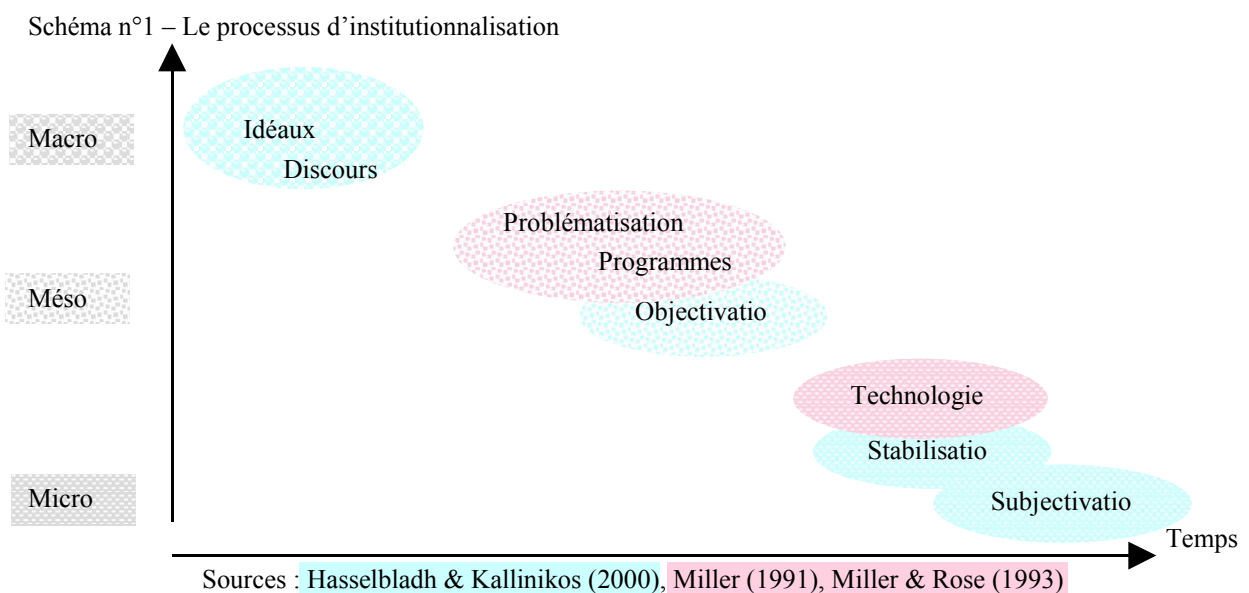
À cette problématisation répond un programme qui prend la forme du développement durable ou de la RSE. Un programme s'appuie sur des schémas idéalisés destinés à représenter, analyser et chercher à résoudre des problèmes associés à des aspects particuliers de la vie économique et sociale. Ils sont étroitement liés aux rationalités politiques portées par les gouvernements. Le programme RSE répond aux enjeux de la problématisation évoquée plus haut. En effet, il permet d'objectiver la question posée sur les contradictions entre économie, société et environnement en délimitant un domaine d'action a priori illimité. La problématisation portant sur le décalage croissant entre fonctionnement de l'économie et avenir de la planète tend à faire basculer les entreprises d'une responsabilité limitée (juridique) à une responsabilité illimitée (sociétale). Dans ce contexte, les programmes de RSE, menés par les pouvoirs publics et relayés dans les entreprises, définissent un certain nombre d'objets qui ont pour fonction de délimiter un domaine d'action sans quoi celle-ci est impossible. Dans le cas Lafarge, ces domaines d'action sont la lutte contre le VIH/Sida dans les pays en voie de développement, la sécurité et la santé des salariés, la réduction des émissions de CO², la réduction des nuisances environnementales sur les sites industriels, une utilisation des ressources naturelles et énergétiques plus efficiente, la réhabilitation des carrières, la préservation du patrimoine, des paysages et de la diversité biologique, l'incitation au développement de l'architecture écologique.

Ces idéaux, discours, problèmes perçus et programmes sont matérialisés en technologies. Celles-ci forment un ensemble de techniques qui rendent possible une intervention sur les

¹ Ce concept issu du rapport Brundtland définit le développement durable « comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1988, p. 51)

domaines délimités à partir de la problématisation et des programmes. Elles constituent généralement des assemblages de techniques diverses mais présentant une grande cohérence par rapport aux programmes. Elles assurent une stabilisation en véhiculant matériellement les catégories suscitées et dont la nature est essentiellement idéale. Chez Lafarge, la conception de technologies, sous la forme de « grappes » en particulier, est tout à fait remarquable en matière de matérialisation de la RSE. En effet, Lafarge a assemblé des techniques qui articulent les trois volets de la RSE (économique, social et environnemental). Cet assemblage traduit le niveau macro des exigences de la société en décisions micro à l'échelle des entités de l'entreprise et des individus.

En effet, la conception et l'usage de technologies singulières participent à la formation d'un sujet dont les rôles sociaux vont définitivement institutionnaliser les idéaux et discours. La subjectivation est l'étape ultime du processus d'institutionnalisation. Les managers utilisent les technologies de la RSE, les intériorisent et modèlent leurs actions en fonction. En combinant des techniques qui sont traditionnelles (rentabilité des investissements, études d'impact) à des techniques plus novatrices (faisabilité politico-sociale, techniques environnementales), les managers se forment de nouveaux rôles, en particulier, celui du manager socialement responsable). Le schéma n°1 résume le cadre conceptuel mobilisé ici.



Le processus d'institutionnalisation de la RSE proposé ici à partir des travaux de Miller et Rose et de Hasselbladh et Kallinikos vise à rendre visible l'invisible. La RSE prône la transparence. Cette transparence est d'abord rendue visible par l'accès à une information totale et auditée. Mais, elle prend une autre forme : l'industriel doit rendre invisible sa carrière, son usine, ses rejets dans un paysage fait d'humains (et de non humains) qui ne tolèrent plus de voir, d'entendre ou de sentir les conséquences de la production des biens qu'ils consomment. Au-delà de la transparence, cette invisibilité, sous peine d'être inutile, doit être rendue visible. Afin de matérialiser la légitimité de l'industriel socialement et environnementalement responsable, celui-ci met au point des technologies qui, au terme du processus d'institutionnalisation, devraient être stables, durables et communicables. Les cas Lafarge illustrent cette phase du processus : la technologie de la RSE en train de se construire. Par l'analyse de ces cas, on cherchera donc à aligner trois niveaux : macro (idéaux et discours,

niveau gouvernemental ou méta gouvernemental), niveau méso (entreprises) et niveau micro (technologies de gestion).

Le cas Lafarge Maroc est issu d'une étude plus large portant sur le développement durable et menée en 2003 par le Centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines de Paris pour le compte de l'ADEME. Au sein, de cette enquête, l'une des auteures a été chargée d'étudier plus spécifiquement le projet d'investissement. La méthodologie repose avant tout sur l'exploitation de documents internes à l'entreprise : dossier complet du projet d'investissement, présentations de diapositives. Ces documents ont été analysés et codés en fonction du cadre conceptuel retenu. Une étude de cas synthétique a ensuite été rédigée. Enfin, deux entretiens, l'un avec le directeur général de Lafarge Maroc, l'autre avec le directeur technique, ont permis de valider les principaux résultats.

Le cas Lafarge Granulats France porte sur l'étude des dispositifs de gestion mis en œuvre par l'entreprise dans le domaine de l'exploitation des carrières pour exercer sa responsabilité environnementale. Cette étude a été initiée dans le prolongement d'une recherche qui avait montré l'évolution des systèmes de pilotage du groupe pour prendre en compte les contraintes environnementales et sociales dans son fonctionnement. Les données utilisées sont issues des entretiens menés à différents niveaux hiérarchiques de l'activité granulats en France et également de documents remis ou consultés lors de ces entretiens. Les données collectées ont été codées grâce à la grille de lecture fournie par notre cadre conceptuel. Une étude de cas assez complète a ensuite été construite à partir des informations codifiées. Une synthèse en a ensuite été produite.

3 Le cas Lafarge Maroc : une nouvelle grappe technologique pour investir de manière responsable

En 1999, Lafarge décide de construire au Maroc une cimenterie *greenfield* en remplacement d'un site obsolète. Tetouan II va ainsi remplacer Tetouan I et constituer la première étape d'un dispositif de restructuration de Lafarge au Maroc. Ce projet d'investissement d'un montant de 140 millions de Dollars constitue un cas intéressant de traduction de la triple *bottom line* de la RSE en une grappe technologique comprenant des technologies classiques d'analyse stratégique et concurrentielle et d'évaluation financière mais aussi des technologies plus novatrices en matière environnementale et sociale. Cette grappe est le résultat d'une combinaison de contraintes, d'incitation et de volontarisme. Elle est le véhicule matériel de l'institutionnalisation des idéaux et discours de la RSE et a pour conséquence la création d'une figure du manager responsable.

3.1 Une combinaison de contraintes, d'incitations et de volontarisme

L'affichage d'une préoccupation environnementale forte repose sur trois facteurs : les réglementations, les incitations et l'action volontariste du groupe Lafarge. Les réglementations contraignant l'industriel à adopter une politique environnementale sont de diverses natures. Un projet de loi sur les études d'impact prévoit le classement des activités par niveau de nuisance, l'obligation d'une étude d'impact sur l'environnement du projet et la présentation de l'étude d'impact au Comité National des Etudes d'Impact pour obtenir l'acceptabilité environnementale. La Convention de 1997, signée entre l'Association Professionnelle des

Cimentiers et le Ministère de l'Environnement, fixe les niveaux des rejets des cimenteries (poussières, gaz). Par ailleurs, une série de textes concernant l'exploitation des carrières encadre cette activité environnementalement suspecte. Ce cadre réglementaire est doublé d'un engagement contractuel : un cahier des charges, regroupant l'ensemble des engagements, est en effet signé entre le ministère de l'environnement et Lafarge Ciments. Tetouan II se trouve par ailleurs dans une zone de développement soutenue par le gouvernement (fiscalité avantageuse).

Mais, l'engagement du groupe Lafarge est aussi largement affiché comme voulant anticiper les évolutions en cours. La référence au « *standards Lafarge* » est régulière : le dossier insiste sur une « *application des standards du groupe Lafarge en matière de promotion et de mise en place de bonnes pratiques environnementales dans l'exploitation quotidienne de la cimenterie Tétouan II* » ou encore sur les « *standards de conception du groupe Lafarge* ». Le parc d'éoliennes « *offre également à Lafarge Maroc une opportunité, à moindre risque, de renforcer son rôle de pionnier, au niveau national et international dans ce domaine* » et répond à « *l'engagement récent du groupe Lafarge de réduire ses émissions de CO² de 20% par tonne de ciment produit sur la période 1990-2010* ». La décision d'investir dans un parc d'éoliennes révèle bien le volontarisme de Lafarge. Si le projet est décrit comme présentant un « *intérêt économique et environnemental certain* », le dossier indique cependant que « *la rentabilité du projet dégagée par les études antérieures apparaissait insuffisante* ». Il est donc décidé de procéder à « *une analyse critique de ces études et de rechercher toutes les voies d'optimisation dans le but d'améliorer la rentabilité du projet et de le faire aboutir* ». Il semble bien que le volontarisme de Lafarge dépasse ici la réalité financière du projet. Malgré tout, on sauve les apparences et on refait une étude économique satisfaisante ! Notons que le volontarisme environnemental est autorisé par la rentabilité d'ensemble de Tetouan II.

3.2 Les technologies d'analyse stratégique et concurrentielle

Le projet Tetouan II est une réponse stratégique à un contexte local en pleine évolution qui présente quatre caractéristiques. La première a trait à l'ouverture des frontières et à la dérégulation : le Maroc a signé un accord d'association avec l'Union européenne. Cet accord doit conduire au démantèlement tarifaire à l'horizon 2010, à la promulgation d'une nouvelle loi sur la concurrence et à l'élaboration d'un nouveau code du travail. Cet « isomorphisme » économique tend à aligner le Maroc sur les conditions habituelles de fonctionnement d'un groupe mondial tel que Lafarge. La deuxième caractéristique est la croissance du marché en particulier, dans la région nord du pays : l'évolution démographique pèse favorablement sur le rythme de la construction. La demande est en forte augmentation, les prix sont potentiellement stables, mais les capacités hors Tetouan II sont insuffisantes. La troisième caractéristique est l'équilibre concurrentiel qu'il faut préserver : quatre acteurs se partagent le marché marocain dont Lafarge qui en détient 42% avec quatre usines de production. La menace des nouveaux entrants et des substituts n'est pas très forte. En revanche, les importations pourraient être favorisées par le démantèlement tarifaire et des projets d'infrastructures nouvelles (aménagement du port de Tanger en particulier)². Enfin, le contexte marocain se caractérise par un fort besoin de capacités nouvelles que les usines actuelles ne peuvent assurer du fait de leur obsolescence. Un programme de désinvestissement est d'ailleurs associé au projet Tetouan II. Pour répondre à ce contexte local, Lafarge Maroc engage donc un projet

² La référence aux forces concurrentielles de Porter (1982) est implicite dans les documents.

greenfield (environ 1 million de tonnes par an pour 140 millions de Dollars) destiné à assurer l’approvisionnement du marché de manière satisfaisante.

3.3 Les technologies de l’évaluation financière

Le projet Tetouan II présente une rentabilité prévisionnelle positive. Les méthodes utilisées sont de trois types : classiques avec la valeur actuelle nette et le taux interne de rentabilité. Il est intéressant de remarquer que le *pay back* n’apparaît pas dans l’étude du projet d’usine mais est utilisé dans le calcul de rentabilité concernant les éoliennes (parce que le risque est plus grand ?). Des méthodes plus novatrices leur sont associées avec les indicateurs de création de valeur en particulier, l’*Economic Value Added* (EVA) qui est décomposée en leviers positifs (volumes, coûts) et négatifs (investissement, coûts fixes, BFR). La valeur est calculée à deux niveaux : local et groupe (intégrant les effets de la consolidation et de la fiscalité). L’utilisation de l’EVA, qui reste peu développée dans les entreprises françaises en tant qu’instrument de choix d’investissement, se fait en cohérence avec la politique du groupe Lafarge. Enfin, des méthodes d’évaluation spécifiques aux industries lourdes sont mobilisées avec le coût d’investissement à la tonne et le coût de revient. Ces indicateurs font l’objet d’un *benchmark* intra groupe. Une analyse de sensibilité complète le dispositif avec deux scénarios alternatifs : pessimiste (demande et prix) et optimiste (montant de l’investissement ne prenant pas en compte les tarifs privilégiés de Lafarge et réduction de l’aléa prévu au devis). Au total, l’évaluation stratégique et financière reste traditionnelle. Ce qui va faire l’originalité technologique (au sens managérial) du projet marocain réside dans l’adjonction d’un volet sociétal.

3.4 Les technologies environnementales et sociales

Les aspects économiques (stratégiques et financiers) étant pris en compte, qu’en est il des aspects sociaux et environnementaux caractéristiques d’une politique de développement durable ? Le projet Tetouan II se révèle avancé en la matière³, comportant en particulier une étude d’impact sur l’environnement et une charte architecturale.

L’étude d’impact sur l’environnement a pour objectif de « *s’assurer que les considérations environnementales sont prises en compte à toutes les phases du projet en identifiant les nuisances et les impacts sur l’environnement et surtout en proposant les mesures pertinentes pour l’atténuation, la compensation ou l’élimination de ces impacts* ». L’étude est menée avec des experts mais aussi avec les autorités, les fournisseurs et la population. Quatre caractéristiques définissent l’environnement : juridique, naturel, socio-économique et humain. Les impacts sont évalués, à l’aide de matrices, pour la carrière, la construction de l’usine et l’exploitation de l’usine. Des mesures d’atténuation sont prévues pour chaque cas le nécessitant. Les enjeux principaux sont la sécurité, la qualité de l’air et de l’eau, le niveau sonore, la faune et la flore, etc. Le dossier récapitule l’« *intérêt de l’étude d’impact* :

- *Une meilleure connaissance de l’environnement du projet*
- *Un moyen de communication pour faire connaître le projet*
- *Permet la maîtrise de certains aléas du projet (foncier, climat, conditions locales, aspect culturel etc.)*
- *Adaptation de la conception pour assurer le respect de l’environnement*

³ En comparaison d’une enquête comparative menée parallèlement par les auteures.

- *Par l'analyse du cycle de vie, elle permet une meilleure évaluation du coût réel du projet. »*

Ce qui en fait un instrument remarquablement polymorphe. Il est de surcroît associé à une charte architecturale qui doit favoriser l'intégration de la cimenterie dans son paysage. C'est une charte relative aux édifices industriels indiquant la ligne de conduite architecturale à respecter (forme des bâtiments, détails apparents, couleurs et types de bardage, matériaux). Les aspects sociaux, moins saillants, ne sont cependant pas absents du projet. La fermeture de Tetouan I est repoussée en raison du « *message social et politique très négatif* » que cela pourrait délivrer. La transformation de l'usine de Tanger est soumise à une « *faisabilité politico-sociale* ». Enfin, la sécurité apparaît comme un enjeu majeur du projet : sept indicateurs permettent par exemple de suivre les fournisseurs pendant la construction de l'usine.

3.5 La grappe technologique de la RSE

Au total, l'investissement de Lafarge au Maroc s'appuie sur la constitution d'une grappe technologique originale construite à partir d'un assemblage singulier de technologies élémentaires.

Tableau n°1 – La grappe technologique du projet Lafarge Maroc

Economique	Social	Environnemental
Analyse stratégique et concurrentielle Analyse de flexibilité Benchmarking technique Devis Planning VAN – TRI Prix de revient EVA et leviers EBIT – EBITDA – NOPAT – ROIC Scénarios alternatifs	Etude de faisabilité politico-sociale Indicateurs sécurité pendant la construction	Cahier des charges signé avec le ministère de l'environnement Standards Lafarge Etude d'impact Mesures d'atténuation Charte architecturale
C'EST LA GRAPPE TECHNOLOGIQUE, FAITE DE TECHNOLOGIES ANCIENNES ET NOUVELLES, QUI EST INNOVANTE		

Le volet économique est traité selon une démarche multicritère embryonnaire et non explicitement formalisée. En effet, les technologies financières classiques (VAN, TRI), déjà enrichies des technologies de la création de valeur, sont associés à des technologies stratégiques, concurrentielles et techniques. Mais la grappe technologique de la RSE est surtout un assemblage singulier de ces dispositifs économiques, qui ne présentent pas d'originalité en eux-mêmes, et de dispositifs sociaux et environnementaux classiques (indicateurs sécurité, étude d'impact) ou plus originaux (étude de faisabilité politico-sociale, charte architecturale). Une parenté se fait jour avec les typologies sur les ressources

stratégiques selon la double distinction : matériel/connaissance et individuel/systemique (Coff & Laverty, 2001). En effet, l'ensemble s'apparente plus à un dispositif systémique (des technologies élémentaires sont assemblées) et orienté connaissance (avec, en particulier, l'analyse stratégique et concurrentielle, l'étude de faisabilité politico-sociale et l'étude d'impact). Or, ce type d'assemblage produit une série d'effets (d'après Barney, 1991) : plus l'assemblage est systémique et orienté connaissance, moins il est mesurable (une VAN est mesurable, l'étude architecturale, non) ; plus il est rare, difficile à imiter et non substituable. Autrement dit, la grappe technologique ou le dispositif de gestion ainsi constitué acquiert un degré stratégique pour l'entreprise.

Ce degré stratégique peut apparaître comme le résultat d'une compétence clés acquise par l'entreprise car la grappe technologique de la RSE est le véhicule de la légitimité. En effet, c'est grâce à ce dispositif complexe que Lafarge va pouvoir rendre visible les « flux » de légitimité qu'elle crée avec les parties prenantes. A cet égard, la forme du dispositif est révélatrice. Les technologies classiques de la décision d'investissement reposent sur des techniques calculatoires. Utilisée seule, une VAN rend visible (et abrège radicalement) les flux économiques de l'investissement. C'est une donnée généralement confidentielle qui reste réservée à quelques décideurs. La grappe technologique de la RSE donne, au contraire, à voir que ce soit avec les volets sociaux et environnementaux ou avec les technologies de la création de valeur. Elles véhiculent de la légitimité entre l'entreprise et les parties prenantes. Ainsi, dans le projet Tetouan II, on trouve le dossier classique, stratégique et financier, mais aussi une série de présentations sous forme de diapositives. Celles-ci comportent en particulier un grand nombre de photographies, cartes et schémas (en 3 dimensions) montrant l'intégration de l'usine dans son environnement.

Photographie n° 0 – L'intégration de la carrière de Tetouan dans son environnement



Schéma n° 2 – L'usi

Outre ces
et véhicu
architectu
l'usine, a
région ou
préservat
s'adresse
technolog
de la légi
rester transparen

publics
étude
ds de
ans la
par la
sociale
n, les
iculier
ui doit

Plus encore, l'usage de cette grappe technologique de la RSE forge une nouvelle figure d'acteur, résultat d'un phénomène de subjectivation c'est-à-dire de l'intériorisation des idéaux et discours par les acteurs via les technologies (Hasselbladh & Kallinikos, 2000). En effet, les technologies participent à la formation d'un manager responsable capable de prendre en compte les enjeux de la RSE et outillé pour ce faire. Les managers « décisionnaires » de

l'investissement ainsi que les managers « conseillers » mobilisent les technologies de la RSE. Elles leur sont suggérées ou imposées par la hiérarchie (technologies financière en particulier) ou par la réglementation (étude d'impact). Elles peuvent aussi leur être dictées par les relations directes entre eux et les parties prenantes (étude de faisabilité politico-sociale, charte architecturale). Le manager responsable intériorise donc les idéaux et discours de la société soit directement (par sa relation aux parties prenantes), soit par l'intermédiation des technologies. Au total, il devient capable de prendre une décision congruente avec les exigences sociales du moment. Un second cas, issu de l'activité granulats de Lafarge, va compléter et enrichir ces premiers résultats.

4 Le cas Lafarge Granulats France : l'ancrage de la responsabilité environnementale par la fabrication de technologies empreintes d'innovations

La signature de l'accord de partenariat avec le WWF en mars 2000, représente un acte symbolique de l'engagement de Lafarge dans le domaine environnemental. À cette occasion, le groupe a précisé qu'ils travailleraient ensemble « *à la définition et à la mise en œuvre d'une stratégie "biodiversité"* ». Mais au-delà des efforts consacrés par cette entreprise dans le domaine de la communication et de la transparence, ce sont les pratiques managériales, comme preuves de l'exercice de la responsabilité environnementale qui nous intéressent ici. L'observation de ces pratiques dans la branche granulats en France montre que celles-ci sont le résultat d'un processus d'institutionnalisation. L'entreprise commence par délimiter le domaine d'application de sa responsabilité environnementale puis elle met en place des technologies tentant de répondre aux problématiques soulevées et enfin ce processus se termine par l'émergence de nouveaux rôles sociaux.

4.1 Les incitations à la délimitation d'un domaine d'action environnemental

Lafarge Granulats France, avec 133 carrières et 2400 employés, représente 20% de l'activité mondiale du groupe dans le granulat. Cette industrie se caractérise par la durée d'exploitation de ses carrières, qui est généralement comprise entre 5 et 50 ans, par l'éparpillement des sites sur le territoire, effectué en fonction des ressources géologiques, et enfin, par le mode d'exploitation des carrières qui nécessite un personnel peu nombreux mais polyvalent.

Des forces s'exercent sur l'entreprise au niveau macro/méso pour l'inciter à prendre en compte la responsabilité environnementale. Au niveau micro, même si les pressions exercées restent fortes sur des groupes industriels tels que Lafarge, la difficulté est d'aboutir à une convergence des intérêts entre les différentes parties externes de l'entreprise. Sous le poids de ces pressions, Lafarge s'engage dans le domaine environnemental et délimite son domaine d'action.

Les forces qui s'exercent au niveau macro/méso se traduisent tout d'abord par la réglementation en vigueur qui est très contraignante tout au long du cycle de vie des carrières. Une démarche administrative accompagne ainsi toute ouverture ou extension de carrière ; elle comprend une étude d'impact, une enquête publique préalable et une instruction administrative. Parallèlement à ce durcissement de la réglementation, les actionnaires deviennent plus sensibles à la prise en compte de contraintes environnementales dans la

conduite des affaires et considèrent que son intégration dans la stratégie représente un facteur de réussite à long terme pour l'entreprise. « *On doit satisfaire... des actionnaires qui sont sensibles à l'environnement de plus en plus... La prise en compte de l'environnement [est considéré] comme un élément stratégique de stabilité pour la réussite de l'entreprise... C'est un signe.* » L'entreprise ressent alors la nécessité de légitimer la poursuite de ses activités par rapport à la société. Ce phénomène l'amène ainsi à étendre globalement la responsabilité qu'elle assume vis-à-vis d'elle. « *Si on ne se préoccupe pas des problématiques du développement durable, on meurt demain* ».

Au niveau micro, les parties prenantes qui entrent dans le processus de décision relatif aux autorisations à accorder exigent des grands groupes industriels des efforts conséquents pour minorer les effets néfastes de l'exploitation sur l'environnement par la création de projets innovants, à la fois au niveau technique mais aussi au niveau de leur conception. « *C'est-à-dire qu'une autorité locale va vous dire, vous, vous vous appelez Lafarge, vous avez les moyens de payer. Donc, on vous impose ça* ». Ces parties prenantes se distinguent par ailleurs par la diversité des intérêts qu'elles représentent. A côté du niveau d'exigences formulé par les représentants des autorités, les propriétaires fonciers recherchent avant tout à rentabiliser leur patrimoine, les associations écologiques vont, quant à elles, influencer pour que le projet choisi améliore la biodiversité floristique ou faunistique alors que les riverains ou associations de riverains vont s'opposer à l'exploitation de la carrière lorsque celle-ci limite leur liberté individuelle (territoire de chasse entamé, zone devenant inaccessible pour une durée longue...). Or, les autorisations consenties sont la résultante « *de concertations* » entre ces partenaires multiples. « *Dans tous les cas, les projets de remise en état et de réaménagement concernent à la fois : les propriétaires, les exploitants, les communes, les riverains, les associations, les pouvoirs publics... L'ensemble de ces partenaires doit s'entendre pour une gestion économe du 'patrimoine carrière'* ».

Sous le poids de ces pressions et face à une société qui recherche des solutions à la situation paradoxale entraînée par le souhait, d'un côté, de satisfaire des besoins d'urbanisation de plus en plus nombreux et, de l'autre côté, de freiner les dégradations causées à l'environnement par l'exploitation des carrières, Lafarge engage alors une politique volontaire de protection de l'environnement. « *Nous devons nous conformer aux lois, mais aussi gérer nos activités en suivant les principes du développement durable... Nous voulons produire moins de déchets, de rejets nocifs dans l'air ou dans l'eau tout en cherchant à préserver le patrimoine, les paysages et la diversité biologique* ». Cet engagement volontaire se traduit concrètement par la décision de prendre le relais sur certains des programmes initiés par les pouvoirs publics tel que c'est le cas dans le domaine du reboisement ou de la biodiversité. « *Corinne Lepage avait lancé le programme de recherche qui s'appelait recréer la nature. Et je me suis beaucoup interrogé pour savoir si ça valait le coup... de booster un peu ce programme. Et finalement, j'ai fait un essai sur [le Site de Flicourt]..., de récréation, d'intégration dans le projet de recréer la nature* ».

L'exercice de sa responsabilité environnementale la conduit alors à mettre en œuvre, tout au long du cycle de vie des carrières, des technologies pour obtenir la convergence des intérêts entre les différentes parties prenantes. Le cycle de vie des carrières est constitué de trois phases successives. La première correspond à la période d'obtention des autorisations d'ouvertures ; elle est suivie par l'exploitation proprement dite du site et se termine par la fin de l'exploitation, date à laquelle le site sera transféré à d'autres acteurs de la société.

4.2 Les technologies venant à l'appui de la négociation pour l'obtention des autorisations d'ouvertures de carrières

Pour réussir à obtenir les autorisations d'exploiter, un processus délicat de « *concertation* » est mené avec les parties prenantes locales. Cet aboutissement final à un accord multi-parties délivré par le préfet pour entreprendre l'exploitation est précédé par la mise au point de technologies dont l'assemblage composé à la fois d'environnement, de négociation et de dispositifs de contrôle organisationnel en fait toute l'originalité.

L'étude d'impact environnemental prévue par la réglementation a pour objectif de décrire les conditions d'exploitation, d'évaluer les conséquences sur l'environnement en proposant des mesures permettant de minorer ses effets néfastes, et de présenter le projet de réaménagement en fin d'exploitation. Cependant, au-delà de ces simples dispositions réglementaires, l'étude d'impact est saisie comme une opportunité par Lafarge Granulats France pour faire émerger des idées innovantes portant sur la minimisation des impacts environnementaux et le réaménagement final du site en fonction de variables contextuelles. Cet engagement se concrétise par les moyens utilisés pour mener cette étude. Cette dernière est conduite conjointement entre des experts internes au groupe et des bureaux d'étude extérieurs ; elle couvre les domaines géologiques, hydrologiques, faunistiques et floristiques. Lafarge Granulats France évoque, par ailleurs, « *son propre référentiel* » pour indiquer le niveau d'exigence requis pour ces études. L'étude d'impact environnemental est alors considéré comme un instrument essentiel pour acquérir la « *crédibilité* » nécessaire à l'ouverture de nouvelles carrières.

En prenant appui sur l'étude d'impact environnemental, des processus de « *concertation* » sont ensuite entrepris avec la population, les autorités et les associations. La réussite de cette négociation repose sur une force de propositions innovantes à la fois dans le domaine environnemental – progression des techniques environnementales – mais également sur les conditions d'exercice de l'exploitation et la conception des projets de réaménagement. En fonction du contexte, il pourra être proposé une base de loisirs coexistant avec la poursuite de l'activité (site de la Flèche), un réaménagement en zone naturelle protégée (site de Flicourt) ou en zone agricole (site de Sainte-Julie), un réaménagement coordonné à l'exploitation (site de Moisson-Freneuse)... Les technologies mises en œuvre tout au long de ce processus de concertation tiennent bien sûr aux compétences acquises dans le domaine proprement dit de la négociation alliées à une expertise environnementale mais également à la diffusion des « *bonnes pratiques* » au sein des différentes entités du groupe.

Photographie n° 0 – La réduction de l’impact paysager et la recréation de milieux typiques au fur et à mesure de l’exploitation sur le site de Moisson-Freneuse



Photographie n° 0 – Réaménagement du site de Flicourt en zone naturelle protégée



Des dispositifs sont mis en place par Lafarge Granulats France pour accompagner tout le processus de préexploitation de la carrière. Leur objectif est alors de préciser dans quel cadre peut s’exprimer la créativité des membres de l’organisation, de diffuser les « *bonnes pratiques* » au sein de l’entreprise et également d’évaluer la gestion de cette phase par les responsables concernés. Des procédures ont ainsi été rédigées pour chacune des différentes étapes de ce processus ; elles sont illustrées de pratiques exemplaires et d’exemples concrets pour chacun de ces domaines. Des audits environnementaux sont par ailleurs effectués pour évaluer l’application de ces procédures. Les résultats des audits réalisés sont consolidés par région sur les aspects arrêtés préfectoraux et réaménagement. « *Les 80 audits environnement réalisés en 2003* » sur les 133 sites existants portaient ainsi sur le réaménagement des carrières.

4.3 Les technologies recherchant une convergence par les résultats lors de l’exploitation des carrières

Le démarrage de l’exploitation de la carrière correspond à une période de dialogue et d’échanges avec les parties prenantes locales. Cette communication dépasse ici la notion de

simple transparence car les informations communiquées nécessitent la mise en place de systèmes de mesure environnementaux, la définition de standards de performance environnementale propre à Lafarge Granulats France, la réalisation d'audits environnementaux et la mise au point de systèmes d'interaction réguliers avec les parties prenantes locales. Ces instruments visent alors une convergence des buts toutes parties confondues par l'atteinte de résultats égaux ou supérieurs à l'accord qui autorisait l'exploitation.

L'engagement du groupe dans le domaine environnemental est rendu visible par la volonté de faire certifier ses sites ISO 14001. Cette certification n'est pas seulement un outil au service de la transparence ; il est ressenti par les responsables comme un instrument utile à la progression des sites dans le domaine environnemental. Mené sous forme de projet, il attise et canalise l'énergie ; il questionne et critique habitudes et routines. « *Parce qu'ISO 14001 est un moyen d'évaluer la performance de l'environnement et de nous engager pour l'améliorer dans le temps sur un axe normalisé qui est celui de l'ISO* ». La volonté de démontrer sa crédibilité dans le domaine de la biodiversité l'incite par ailleurs à innover dans des instruments de mesure adéquats pour pouvoir communiquer des informations considérées comme fiables. « *J'essaie de voir avec le WWF, comment nous pouvons... proposer des systèmes innovants d'évaluation de la biodiversité sur un ensemble homogène* ». La préoccupation de la gestion des aspects environnementaux est cependant indissociable des aspects purement économiques. Elle est vécue en permanence par les membres de l'organisation comme un instrument de conquête de la performance sur le long terme. C'est pourquoi des instruments de mesure économiques de l'environnement vivent parallèlement aux instruments purement environnementaux. « *[Dans le] contrôle de gestion, il y a les aspects fonciers et les aspects environnementaux... Je peux vous dire combien coûte l'environnement* ».

Des standards ont été définis par le groupe pour toute la phase d'exploitation du site. Là encore, l'engagement de Lafarge dans le domaine environnemental se matérialise concrètement par un niveau d'exigence supérieur à celui exigé par la réglementation. De même que pour la phase de préexploitation ces standards sont communiqués en interne via intranet sous la forme de procédures, de « *bonnes pratiques* » et de cas pratiques. La gestion de l'environnement se fonde ainsi progressivement dans le management classique des activités ; économie et environnement deviennent indissociables dans le processus de décision des responsables. « *Alors ça, c'est le schéma général de mes procédures, qui intègrent l'environnement. L'environnement, il est dedans* ».

Des audits environnementaux accompagnent toute la phase d'exploitation du site pour s'assurer que les standards définis au niveau du groupe sont correctement appliqués. Les synthèses produites à l'issue de ces audits représentent un outil d'évaluation intéressant par rapport aux standards fixés par la direction. « *[L'auditeur environnemental] me donne une image de ce qu'est Lafarge Granulat dans les différents sites qui m'intéressent. Et après, j'ai les résultats par région... Et partout où j'ai du rouge, je suis non conforme et donc c'est à partir de ces non-conformités qu'on met en place un plan d'action* ».

La mise en place de systèmes d'interaction avec les parties prenantes locales vient compléter la liste des dispositifs de contrôle organisationnels déjà présents dans l'entreprise. Cette interaction dénommée « *communication de proximité* » se concrétise par l'organisation de manifestations événementielles, comme par exemple « *des portes ouvertes* », qui deviennent alors des prétextes de rencontre et d'échanges avec la population locale. Ces événements sont

l'occasion de discuter et de rendre compte aux parties prenantes des conditions d'exercice de l'exploitation du site et des progrès réalisés sur les problématiques les plus aiguës. Les sujets évoqués pourront ainsi porter sur des difficultés liées à la gestion de l'eau, à l'intégration paysagère, à la réduction de nuisances environnementales grâce au déploiement du projet ISO 14001, au projet de réaménagement du site... *« [Pour] une région qui rencontre des difficultés dans le domaine de l'eau, la carrière va communiquer d'avantage sur la gestion de l'eau, sur les processus déclaratifs mis en place, comment maintenir la qualité de l'eau en place. Et une autre région à l'opposé du territoire va être confrontée à un gros problème de paysage et de perception... Donc, elle va travailler beaucoup plus la communication sous l'angle grand public et paysages avec des processus de portes ouvertes, de validation, de modèles 3D »*. Les efforts réalisés pour mettre en place des instruments organisationnels dans le domaine de l'environnement prennent alors tout leur sens.

4.4 Les technologies en soutien à la construction de « références » par la mise en œuvre de partenariats

La fin de l'exploitation de la carrière correspond à une phase de retrait longuement préparée pour Lafarge Granulat France. L'accord multi-parties obtenu en phase de préexploitation contient déjà toutes les exigences pour le réaménagement de la carrière. Il se réalise par ailleurs progressivement tout au long de la phase d'exploitation pour se terminer à la date de fin d'exploitation. L'objectif est alors de transmettre la responsabilité du site exploité dans les meilleures conditions à un ou plusieurs acteurs de la société. Ces réaménagements réussis sont ainsi autant de « références » que le groupe veut montrer comme preuve tangible de son action dans le domaine de l'environnement. Les technologies qui interviennent dans cette troisième et dernière phase du processus d'exploitation des carrières revêtent un caractère particulier. Leur finalité est double : elles permettent de tisser progressivement et durablement des liens avec des partenaires externes à l'entreprise dans le but de construire ensemble ces « références » qui seront elles-mêmes source de ralliement aux 'valeurs environnementales' cette fois-ci à l'intérieur de l'organisation.

Remonter à l'origine des événements qui ont conduit le groupe à s'engager dans la construction de ces « références » est en soi assez surprenant. On est, en effet, fort éloigné ici de plans planifiés, ordonnés, rationnels de grands stratèges de l'entreprise. Car la naissance de ces réseaux relationnels est issue de rencontres fortuites entre des hommes qui appartiennent à des organisations différenciées mais qui partagent cependant le même engagement : contribuer au développement de projets de nature environnementale. Dans le domaine de la biodiversité par exemple, des rapprochements sont effectués de manière imprévue entre le groupe et des organisations externes ; ils conduisent finalement à la création de partenariats à travers lesquels chacun y voit son intérêt propre. *« J'ai commencé par aller passer mes vacances à l'époque avec le responsable du département écologie de la région... Et six mois après, je mettais en place un programme de partenariat avec l'agence de l'espace vert qui m'a permis de valoriser des gisements sur l'Ile de France là où on avait perdu un peu tout espoir avant... on a identifié 16 milieux typiques différents qu'on a créé, recréé sur un site exploité. A partir de là, on a un système processus de recherche appliqué, c'est l'Université d'Orsay... qui avait fait ça avec moi. Et l'agence de l'espace vert et puis maintenant c'est le muséum d'histoire naturelle qui assure le relais et qui gère cet espace »*. Au fur et à mesure de son engagement dans le domaine environnemental, Lafarge Granulats France se lie progressivement et durablement à des acteurs variés de la société. La construction de ces

réseaux relationnels, bien qu'initialement issue d'idées en gestation, d'approches par essai, de rencontres fortuites, s'enracine dans des réalisations innovantes à la fois au niveau environnemental et également par les organisations qui y prennent part. Elle conduit ainsi à la création d'une structure inter-organisationnelle qui renforce le rôle de l'entreprise dans la société.

Tous les instruments présentés jusqu'ici avaient pour objet d'obtenir l'adhésion des parties prenantes de l'entreprise. Or, la reproduction de ces « *références* » dans l'organisation nécessite pour Lafarge Granulats France de relever un autre défi en recherchant l'adhésion, cette fois-ci, de ses propres membres. Lafarge Granulats France est une organisation dans laquelle la convergence des buts organisationnels et individuels est principalement réalisée sur les résultats. L'adhésion des membres de l'organisation à la construction de « *références* » ne peut donc aboutir qu'à la condition où les efforts réalisés dans le domaine environnemental portent leurs fruits d'un point de vue opérationnel. Cette constatation souligne donc la prédominance de la rationalité en finalité sur la rationalité en valeur des individus. La priorité reste bien l'exigence d'un certain niveau de résultat opérationnel, l'exercice de la responsabilité environnementale ne représentant alors qu'un élément additionnel de satisfaction. « *Il faut... convaincre [le chef de secteur] qu'en mettant 10 francs dans un aménagement il va avoir un retour sur investissement dans 3 ans quand il déposera son dossier. Non seulement ça, mais il aura en plus une référence qu'il pourra montrer. Il sera content d'y emmener sa famille. Il sera content d'aller, d'organiser des portes ouvertes sur ce site là etc.* ». Les « *références* » créées deviennent ainsi elles-mêmes les instruments permettant d'obtenir l'adhésion des membres de l'entreprise. La modification des tensions exercées sur le type de rationalité appliqué – en valeur et en finalité – permet alors d'intensifier le sens accordé aux actions entreprises. « *On l'a vite intégrée la notion de la culture environnementale. C'est attractif, c'est plaisant. Chacun aime bien... C'est extrêmement visuel. Et même très sensuel... Travailler sur l'environnement, c'est quelque chose d'extrêmement fort. Je dis sensuel mais c'est vraiment ça. Et les gens chez nous qui ont ce type d'éducation s'y attachent* ».

4.5 L'émergence d'un nouveau rôle social dans l'organisation

L'exercice de la responsabilité environnementale donne ainsi naissance à un nouveau type d'acteur dans l'entreprise. Son rôle, tout en maintenant une vision instrumentale de la prise en compte de l'environnement, consiste à prendre conscience des enjeux qui y sont associés et à créer les outils adéquats permettant d'y répondre. Dans le cas de Lafarge Granulats France, ce rôle consiste, en langage simplifié, à créer les « *références* » permettant d'accéder aux réserves minérales futures. « *C'est là où on voit qu'il est important que l'on ait des gens qui soient ouverts et formés aux disciplines exactes de nos partenaires les collectivités et l'Etat. Il faut avoir un discours, il faut tenir ferme..., il faut afficher nos convictions, il ne faut pas avoir peur de dire qu'on est une entreprise. Mais, à côté de ça, il faut afficher aussi des références. Parce qu'on ne peut pas être crédibles si on a pas de références..., on est un peu les ambassadeurs de l'entreprise à l'extérieur. Donc, on réalise des expériences, on met en place des projets de réaménagement...* ».

Tableau n° 2 – Les technologies ancrant la responsabilité environnementale de Lafarge Granulat France

Diffusion de la politique environnementale au sein de l'organisation [Politique environnement du groupe Lafarge – Politique de réaménagement des carrières]			
	Phase d'obtention des autorisations d'ouvertures de carrières	Phase d'exploitation des carrières	Phase de fin d'exploitation des carrières
Objectifs poursuivis	Accord multi-parties	Application de l'accord	Transfert de la responsabilité
Type de relations avec les parties prenantes locales	« concertations » ou négociations	Transparence et interactions	Partenariats
Technologies	Etude d'impact environnemental Processus de « concertation » Compétences spécifiques Standards Lafarge (Préexploitation de la carrière) Audits environnementaux (Arrêtés préfectoraux et réaménagements)	Systèmes de mesure environnementaux Standards Lafarge (exploitation) Audits environnementaux (Exploitation de la carrière) Systèmes d'interaction avec les parties prenantes	Construction de réseaux relationnels Création de « références »
Innovations	Techniques environnementales Conception des projets de réaménagement	Mesure des performances environnementales	Création de structures inter-organisationnelles Recherche appliquée dans le domaine de la biodiversité

En exerçant sa responsabilité environnementale, Lafarge Granulats France met progressivement en œuvre un assemblage de technologies sur lequel l'entreprise s'appuie pour légitimer ses activités auprès de ses parties prenantes. Ces technologies prennent leurs racines dans des pratiques déjà existantes ; elles permettent de donner corps à l'expression de la responsabilité environnementale. Elles repoussent les limites des capacités humaines en les forçant à inventer et à rendre concret l'objet environnemental, à construire les compétences y répondant. Elles se fondent petit à petit dans le management classique de l'entreprise routinisant peu à peu de nouvelles pratiques dans l'entreprise. Les liens qu'elles instaurent entre l'entreprise et ses parties externes conduisent à la création de structures inter-organisationnelles qui renforce le rôle de l'entreprise dans la société.

5 Conclusions, limites et pistes de recherche

La contribution de ce papier à la recherche en sciences de gestion sur la RSE est triple :

- La première contribution est de délivrer une connaissance empirique *in depth* et micro de ce qu'est la RSE. En effet, de nombreuses recherches, en particulier, celles qui s'appuient sur les théories néo-institutionnalistes, restent à un niveau macro (les

grandes institutions) ou méso (l'entreprise). Ainsi, nombre de recherches ont porté sur les résultats de la RSE à partir des rapports publiés par les entreprises (Antheaume, Marcenac (1999) ; Depoers (1999) ; Gray (2001) ; Oxibar (2002) ; Pellé-Culpin (1998)). Nous avons tenté dans ce papier d'analyser le niveau micro de la RSE (les technologies) et, surtout, de le relier avec les niveaux méso et macro.

- La deuxième contribution est de retracer le processus d'institutionnalisation à l'œuvre depuis les idéaux et discours sur la RSE jusqu'à la construction d'une figure du manager : le manager responsable. Forgé par les valeurs de la RSE véhiculés dans la société et par des technologies managériales innovantes ou plus anciennes, le manager responsable est amené à décider et à agir en congruence avec les attentes de la société. C'est la condition pour que la RSE ne soit ni un mythe et encore moins une mystification mais une pratique concrète.
- La troisième contribution est de montrer comment, très matériellement et très concrètement, Lafarge rend visible des flux de légitimité entre l'entreprise et ses parties prenantes. En effet, l'un des enjeux de la RSE est de montrer et de proclamer ce que l'on ne veut ni voir ni entendre. Ainsi, les technologies de la RSE donnent à voir et à entendre la transparence et le silence.

Les limites de l'exercice sont celles de toute étude de cas. Les résultats sont évidemment liés à ce cas particulier d'entreprise, Lafarge étant en outre avancée par rapport à l'ensemble de ses consoeurs. Elle peut cependant faire figure d'entreprise type représentative de ce qui pourrait se diffuser. Là apparaît la seconde limite de notre papier. Les technologies de la RSE constituent potentiellement des « actifs stratégiques » pour l'entreprise qui les développe. Ils véhiculent plus de connaissance spécifique et complexe que de matérialité immédiate et accessible (une étude d'impact vs une VAN). Ils sont plus systémiques qu'individuels faisant appel à des compétences collectives, à des combinatoires. En cela, ils ne sont ni reproductibles, ni durables, ni communicables. Or, c'est une des conditions du processus d'institutionnalisation tel que défini par Hasselbladh et Kallinikos (2000) pour assurer la stabilisation du processus. En effet, seuls des principes de performances reproductibles, durables et communicables, peuvent assurer la diffusion des technologies dans l'ensemble de la société via les entreprises ou les organisations. Ce que l'on constate chez Lafarge n'est donc probablement qu'un cas particulier. Cependant, ce cas particulier peut avoir valeur de modèle pour d'autres entreprises, de la même façon que se sont diffusées d'autres innovations managériales via les « *first movers* » (Chandler, 1992). Cela ouvre un chantier prometteur qui est de continuer la recherche empirique afin de s'interroger sur la réalité et la complétude du processus d'institutionnalisation de la RSE dans les pratiques concrètes. Comme le réclame Bruno Latour (en exergue de ce papier), il faut creuser comme la taupe.

Bibliographie

Antheaume N., Marcenac P. (1999), « Les rapports environnement, un phénomène de fond qui concerne la profession comptable », *Revue française de comptabilité*, n° 313, pp. 11-23.

Barney J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17, pp.99-120.

Burchell S. et al. (1985), « Accounting in its Social Context : Towards a History of Value Added in the United Kingdom », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, n° 4, pp. 381-413.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, collection Entreprise et Société, Paris.

CMED (1988), *Notre avenir commun*, Ed. du Fleuve, Québec.

- Chandler A.D. (1992), *Organisation et performance des entreprises*, Paris, Editions d'Organisation.
- Coff et Laverty (2001), « Roadblocks to competitive advantage. How organizational constraints and individual decision biases hinder investments in strategic assets », *Journal of High Technology Management Research*, 12, pp. 1-24.
- Depoers F. (1999), *Contribution à l'analyse des déterminants de l'offre volontaire d'information des sociétés cotées*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris-Dauphine.
- Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, London.
- Gray R.H. (2001), « Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation : a Review and Comment », *International Journal of Auditing*, Vol. 4, n° 3, pp. 247-268.
- Hasselbladh H., Kallinikos J. (2000), « The Project of Rationalization : A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies », *Organization Studies*, 21/4, pp 697-720.
- Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Jacobs M. (1999), « Sustainable Development as a Contested Concept », in Dobson A. (dir), *Fairness and futurity*, Oxford University Press, New York, pp. 21-45.
- Latour B. (2004), *Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie ?*, La découverte / Poche.
- Miller P. (1991), « Accounting innovation beyond the enterprise : problematizing investment decisions and programming economic growth in the UK in the 1960's », Londres, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 16, n° 8, pp. 733-762.
- Miller P. & Rose N. (1993), « Governing economic life », in Gane M. & Johnson T., *Foucault's New Domains*, London, Routledge, pp. 75-105.
- Oxibar B. (2002), « Étude de la publication d'informations sociétales par les grands groupes : une revue de littérature », *Communication au 23^{ième} congrès de l'AFC*, Toulouse, actes du congrès.
- Pellé-Culpin I. (1998), *Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris-Dauphine.
- Perez R. (2002), « Management et société », Cahier de l'ERFI n° 23.
- Porter M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.
- Rist G. (1996), *Le Développement. Histoire d'une croyance occidentale*, Presses de Sciences Po, Paris.
- Zaccarï E. (2002), *Le développement durable. Dynamique et constitution d'un projet*, Peter Lang, Collection EcoPolis.