

# Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du *manager* responsable : le cas Lafarge\*

---

Anne-Catherine MOQUET

Anne PEZET

Université de Paris 9 Dauphine

*Classification JEL* : M14

*Correspondance* :

Université Paris-Dauphine, DRM – Crefige

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny ; 75775 Paris Cedex 16

Email : annecatherine.moquet@club-internet.fr ; pezet@crefige.dauphine.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. Les technologies de gestion qu'elle mobilise à cette occasion façonnent un *manager* potentiellement responsable.

*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. Thus, firms use managerial technologies potentially able to create the accountable manager.

*Key words* : corporate social responsibility – sustainable development – institutional theory.

---

\* Anne Catherine Moquet est membre de Dauphine Recherches en Management UMR 7088. Les auteurs remercient les différents responsables de Lafarge contactés aussi bien au niveau du groupe (Alain Guillen, Gaëlle Monteiller, Michel Picard), que de la filiale marocaine (Jean-Marie Schmitz, Taoufik Logdali) et française (Arnaud Colson, Bernard Bourgue).

L'objectif de cet article est de révéler les pratiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) au travers de leur matérialisation la plus fine, les technologies ou dispositifs de gestion. Nous chercherons ainsi à éviter le double piège que tend la RSE au chercheur : d'une part, succomber à l'angélisme face aux desseins *a priori* séduisants de la RSE, d'autre part, basculer dans la dénonciation d'un décalage entre ces projets attrayants et une réalité qui resterait essentiellement orientée par la recherche du profit. Ces deux approches ont en commun de ne s'intéresser qu'aux discours qui, de fait, constituent une part importante de l'expression de la RSE. Nous chercherons dans cet article à dépasser ces approches en nous concentrant sur les technologies de gestion comme véhicules matériels de la RSE, support d'un processus d'institutionnalisation destiné à créer une figure du *manager* responsable.

Pour ce faire, notre cadre conceptuel est construit à partir des concepts et processus issus des travaux du néo institutionnalisme sociologique et de la critique 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 idéale » 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.

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 tra-

vaux 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 États, 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, à un niveau micro, dans les pratiques concrètes des entreprises. Le processus d'institutionnalisation tel que décrit par Hasselbladh et Kallinikos (2000) se déroule en trois temps : la définition d'un domaine d'action, puis la stabilisation, c'est-à-dire la définition de principes de performance, ces deux premiers temps permettant d'objectiver les discours et idéaux contenus dans le concept de RSE et, enfin, la subjectivation, c'est-à-dire la construction de rôle 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 termes de domaine d'action (environnement, emploi, conditions de travail, etc.), puis stabilisés ou routinisés sous la forme de technologies de gestion définissant des principes de performance (études d'impact, standards, audits, etc.) et, enfin, transformés en une figure d'acteur nouvelle. Cette figure d'acteur-type, le *manager* socialement responsable, est présumée être conforme aux idéaux et discours de la RSE. Les technologies managériales de la RSE tendent à forger un nouvel « *actorhood* » (Hasselbladh et Kallinikos, 2000), un sujet potentiellement doté de nouveaux rôles et de nouvelles compétences. Le *manager* socialement responsable sera ainsi en mesure, non seule-

ment d'agir de manière conforme aux idéaux de la RSE au sein de l'entreprise, mais aussi de gérer les flux de légitimité de l'entreprise vers l'extérieur.

La suite de l'article sera ainsi structurée : 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.

## **1. Le cadre conceptuel du processus d'institutionnalisation**

Le projet de cet article est d'étudier le processus d'institutionnalisation de la RSE des idéaux et discours jusqu'à la formation d'une figure d'acteur-type qui serait le *manager* socialement responsable. Ce processus comporte une étape centrale : la mise au point de technologies managériales. 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. À 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, p. 316-17). Selon Miller, la comptabilité ne reproduit pas le visible, elle rend visible. De même, elle rend l'individu calculable et donc gouvernable. De la même façon, nous montrerons que les technologies de la RSE rendent visibles les flux de légitimité par la constitution d'un assemblage technique et que ces technologies tendent à produire un individu responsable en accord avec les idéaux et discours sociaux.

En effet, 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 fait ainsi évoluer le rôle social qu'elle confie à l'entreprise, au travers duquel celle-ci contribue à la résolution de pro-

blèmes sociaux et environnementaux. Les attentes de la Société sont cristallisées dans le concept de développement durable<sup>1</sup> qui contient à la fois une éthique, une nouvelle vision du développement, la protection de l'environnement, l'intégration de l'économie, du social et de l'environnement, une dimension 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 et 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 La-

---

<sup>1</sup> 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).

farge, 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 CO<sub>2</sub>, 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<sup>2</sup>.

Ces idéaux, discours, problèmes perçus et programmes sont matérialisés en technologies lors d'une deuxième étape du processus d'institutionnalisation. Celles-ci forment un ensemble de techniques qui rendent possible une intervention sur les domaines d'action 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 est destiné à traduire le niveau macro des exigences de la Société en décisions micro à l'échelle des entités de l'entreprise et des individus. Ces grappes s'apparentent à des « *rationalized packages* » (Hasselbladh et Kallinikos, 2000) permettant la conformation des individus aux idéaux et discours.

En effet, la conception et l'usage de technologies singulières visent à la formation d'une figure d'acteur conforme, d'un « *actorhood* », dont les rôles sociaux et les compétences pourront définitivement institutionnaliser les idéaux et discours. La subjectivation est l'étape ultime du processus d'institutionnalisation<sup>3</sup>. Les *managers* en utilisant les technologies de la RSE sont supposés les intérioriser et modeler leurs actions en fonction. En combinant des techniques qui sont traditionnelles (rentabilité des investissements, techniques de contrôle de gestion) à des techniques plus novatrices (faisabilité politico-sociale, techniques

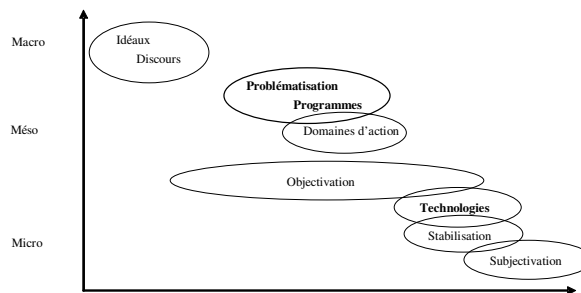
---

<sup>2</sup> Ces domaines d'action sont explicitement identifiés dans les rapports développement durable de Lafarge ainsi que sur le site internet de l'entreprise.

<sup>3</sup> Cette étape n'est pas aisée à explorer. Nous ne constaterons pas ici la « transformation » réelle ou non des individus mais ce qui, dans les technologies de la RSE, est destiné à modifier les comportements et les actions des *managers*.

environnementales), les *managers* se forgeraient ainsi de nouveaux rôles, en particulier, celui du *manager* socialement responsable, convergent avec les idéaux et discours sociaux. Le schéma n°1 résume le cadre conceptuel mobilisé ici.

**Figure 1 – Le processus d’institutionnalisation<sup>4</sup>**



Sources : Hasselbladh et Kallinikos (2000) ; en caractères gras, Miller (1991) et Miller et Rose (1993)

Ce processus ne doit cependant pas apparaître comme trop mécanique. Les individus, qu'ils soient potentiellement calculables (Miller et O'Leary, 1987) et/ou responsables, conservent des marges de liberté en s'appropriant les dispositifs ou quelquefois même en les détournant. Fligstein (2001) montre ainsi, en combinant Giddens et Bourdieu, que l'individu développe des « *social skills* » :

*« Actors, under both stable and unstable institutional conditions, are not just captured by shared meaning in their fields, understood either as scripts as they might be interpreted by professionals or government bureaucrats. Instead, they operate with a certain amount of social skill to reproduce or contest systems of power and privilege »* (p. 111).

Alors que le processus d'institutionnalisation décrit ici peut sembler, pour les besoins de la démonstration, quelque peu mécanique, il

<sup>4</sup> Les différentes étapes du processus d'institutionnalisation sont représentées de manière linéaire sur ce schéma bien que chacune d'entre elles interagisse avec les autres de manière récursive. Cette linéarité permet en effet d'améliorer la lecture et la compréhension du processus au-delà des interactions réciproques internes à chacune de ces étapes.

faut garder à l'esprit qu'il trouve ses limites dans les marges de liberté des individus.

Outre la création d'une figure d'acteur nouvelle, 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 deux cas observés chez Lafarge montrent bien 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).

## **2. Conception et mise en œuvre de la recherche**

Chacune des deux études de cas sur lesquelles s'appuie cette recherche a été menée au sein du groupe Lafarge. La première s'intéresse à un projet d'investissement du groupe au Maroc, la seconde porte sur l'étude des dispositifs de gestion mis en œuvre par Lafarge Granulats France dans le domaine de l'exploitation des carrières pour exercer sa responsabilité environnementale. L'objectif poursuivi étant de rechercher les véhicules matériels de la RSE, la stratégie adoptée pour les études de cas a donc nécessité d'avoir accès à un matériel empirique particulièrement riche et intense en matière de pratiques managériales environnementales ou sociales. Le groupe Lafarge est, en ce sens, un choix pertinent : il est coté parmi les groupes les plus performants par les principaux indices de notation sociale et environnementale (DJSI, FTSE4Good...) et une recherche préalablement menée par un des auteurs avait permis de s'assurer de l'avance du groupe dans le domaine



environnemental (Moquet, 2005). Ces deux études de cas permettent alors d'accumuler des faits marquants et représentatifs du processus d'institutionnalisation que les auteurs cherchent à explorer. Chacune d'entre elles a été menée dans des circonstances particulières. 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'École des mines de Paris pour le compte de l'ADEME (Aggeri *et al.*, 2005). Au sein de cette enquête, l'un des auteurs a été chargé d'étudier plus spécifiquement le projet d'investissement. Le cas Lafarge Granulats France a été initié 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.

Bien que les circonstances dans lesquelles ces deux études de cas ont été menées, soient différentes, la mise en œuvre de la recherche a été similaire. La collecte des données empiriques s'est appuyée dans les deux cas sur le cadre conceptuel, pour orienter la recherche sur les procédures, les outils managériaux, les pratiques et rôles organisationnels liés à l'exercice de la RSE. D'autre part, différentes sources de données ont été croisées pour renforcer la validité interne des résultats obtenus. Une des études de cas repose, avant tout, sur l'exploitation de documents internes à l'entreprise (dossier complet du projet d'investissement, présentations de diapositives) complétée par deux entretiens, l'un avec le directeur général de Lafarge Maroc, l'autre avec le directeur technique. Les données empiriques issues du deuxième cas proviennent essentiellement d'entretiens menés à différents niveaux hiérarchiques de l'activité granulats en France et d'observations sur sites<sup>5</sup> complétés, cette fois-ci, de documents remis ou consultés lors de ces entretiens. L'accès à ces sources différenciées a ainsi permis une triangulation aussi bien interne à chacune de ces sources que croisées entre les différentes natures de sources. Enfin, l'exploitation des données a été réalisée dans les deux cas de manière similaire. Les données empiriques ont été codifiées en fonction des concepts identifiés dans le cadre conceptuel, ce qui a permis de relier les faits observés avec les propositions théoriques et ainsi de parvenir à réduire les données brutes collectées (Huberman et Miles, 2003). Le premier niveau de codage du

---

<sup>5</sup> Cette étude de cas a donné lieu à la réalisation de huit entretiens d'une durée moyenne supérieure à deux heures et de visites sur sites d'une journée entière.

corpus textuel correspond ainsi aux catégories suivantes : contexte interne et externe, problématisation, programmes, objectivation, stabilisation, subjectivation. C'est lors de cette codification que les catégories théoriques deviennent plus précises et que les liens conceptuels s'établissent entre les différents faits relevés, la grille théorique jouant alors un rôle de filtre. Les données codifiées ont ensuite été organisées et structurées afin d'identifier et de représenter les différentes étapes du processus d'institutionnalisation de la RSE. Enfin, la forme finale de la recherche, présentée en deux études de cas, a permis d'en déduire les résultats.

### **3. Lafarge Maroc : décider en *manager* 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, qui jouera le rôle d'un « *rationalized package* » au sens de Hasselblad et Kallinikos (2000). Celle-ci comprend 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 s'inscrit dans un domaine d'action qui délimite ce qu'est la RSE pour Lafarge au Maroc. Elle est le véhicule matériel de l'institutionnalisation des idéaux et discours de la RSE et a pour conséquence de modifier les modalités de la décision d'investissement pour les *managers* en leur donnant de nouveaux « habits » pour exercer la responsabilité de l'entreprise.

#### **3.1. *L'isomorphisme des domaines d'action***

Les idéaux et discours présents dans le monde social – voir ci-dessus – délimite un domaine d'action pour l'entreprise en matière de RSE, c'est la phase pendant laquelle le groupe Lafarge va définir ce sur quoi il peut ou veut agir. Au Maroc, Lafarge participe à la définition d'un domaine d'action nouveau aux côtés d'acteurs locaux. En effet, la politique globale de Lafarge rejoint les objectifs des autorités marocai-

nes. Le développement de standards internationaux chez l'industriel converge avec la volonté marocaine de se rapprocher de l'Union européenne. Cet isomorphisme est rendu visible par les réglementations, les incitations et l'action volontariste de Lafarge.

Les réglementations contraignant l'industriel à adopter une politique environnementale sont de diverses natures. Un projet de loi 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 cette étude au Comité National des Études d'Impact pour obtenir l'acceptabilité environnementale. Plus ancienne, 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.

Une série d'incitations complète ces contraintes réglementaires. Tétouan II se trouve dans une zone de développement soutenue par le gouvernement au travers d'une fiscalité avantageuse. Par ailleurs, le Maroc ouvre ses frontières et met en œuvre une politique de dérégulation. Le Maroc a, par exemple, 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 et social conforte Lafarge dans sa politique de normalisation de ses conditions de fonctionnement.

Au-delà de ces contraintes et incitations, l'engagement du groupe Lafarge est largement affiché comme voulant anticiper les évolutions en cours. La référence au « *standards Lafarge* » est régulière : le dossier d'investissement 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* ». La construction d'un 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 ré-*

duire ses émissions de CO<sup>2</sup> de 20 % par tonne de ciment produit sur la période 1990-2010 ».

La décision d'investir dans un parc d'éoliennes révèle le volontarisme de Lafarge. Ce volontarisme est cependant tempéré, le parc d'éoliennes bénéficiant d'une incitation financière de la Banque mondiale.

Lafarge délimite ainsi son domaine d'action en matière de RSE. Les contraintes, les incitations et le volontarisme s'entremêlent pour objectiver les idéaux et discours sociaux. L'utilisation de technologies managériales standards pour une part, et innovantes pour une autre part va permettre de stabiliser et de routiniser ce qui a été objectivé.

### **3.2. Stabilisation : les technologies managériales entre le vieux et le neuf**

Le projet Tetouan II s'appuie, comme tout projet d'investissement, sur une argumentation économique et financière conventionnelle avec un calcul de valeur actuelle nette et de taux interne de rentabilité. On y trouve aussi un calcul d'*Economic Value Added* (EVA) 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 le système de pilotage par la valeur en vigueur chez 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 : 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 économique et financière reste assez traditionnelle.

Mais, ce qui va faire l'originalité technologique (au sens managérial) du projet marocain réside dans l'ajout d'un volet sociétal. Trois technologies majeures sont mobilisées : une étude d'impact sur l'environnement – qui, pour être obligatoire, n'en est pas moins un vé-

hicule matériel fondamental des idéaux et discours de la RSE –, une charte architecturale et une étude de faisabilité politico-sociale<sup>6</sup>.

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.*
- *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.

---

<sup>6</sup> Les citations qui suivent proviennent des documents consultés.

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. Cette grappe technologique joue le rôle d'un « *rationalized package* » et participe au processus d'institutionnalisation de la RSE en donnant aux *managers* les moyens d'une décision responsable.

### **3.3. Subjectivation : les technologies au service d'un décideur responsable**

Selon Hasselbladh et Kallinikos, « *Rationalized patterns or packages of this sort [construction of durable artefacts] specify the content and the means of organizational action and thus shape, indirectly but decisively, particular forms of actorhood* » (2000, p. 713). Les technologies managériales supportant la décision d'investir à Tetouan constituent un « *rationalized package* » grâce auquel les *managers* sont invités à acquérir des rôles nouveaux et grâce auquel une nouvelle figure d'acteur (« *actorhood* ») va pouvoir émerger.

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 avec les parties prenantes locales (étude de faisabilité politico-sociale, charte architecturale).

Les technologies, précisément parce qu'elles matérialisent les idéaux et discours au sein d'un domaine d'action délimitée, agissent fortement sur le rôle social attribués aux *managers*. Elles leur donnent les moyens d'agir au sein de nouveaux domaines car elles sont des « *technologies de l'intellect* » (Goody, 1979), des « *artefacts cognitifs* » (Norman, 1993) qui modifient les compétences des individus. Les outils traditionnels de la décision d'investir attribuent aux *managers* un rôle de pourvoyeur des flux financiers futurs de l'entreprise (VAN, EVA, etc.). Avec les nouveaux outils (étude d'impact, charte architecturale, etc.), les rôles prescrits sont profondément altérés. En plus d'être comptables des flux financiers futurs de l'entreprise, les *managers* en charge du projet Tetouan sont maintenant tenus pour responsables des conséquences sociales et environnementales de l'investissement. Ils sont comptables de la légitimité de Lafarge au Maroc, mais plus large-

ment dans le monde puisque la réussite, ou même simplement l'existence, d'un tel projet sera affichée par le groupe comme « cas pratique » (« Tetouan – Un redéploiement exemplaire » – [www.La-farge.com](http://www.La-farge.com) – consulté en 2005). L'illustration ci-dessous, tirée de l'étude d'impact, montre l'extension des compétences produites par les nouveaux outils de la décision.

---

#### L'ENVIRONNEMENT NATUREL

- Climatologie
- Morphologie et Paysage
  - Faune et Flore
  - Géologie et Pédologie
- Hydrologie et Hydrogéologie
  - Occupation du sol

Source : Étude d'impact

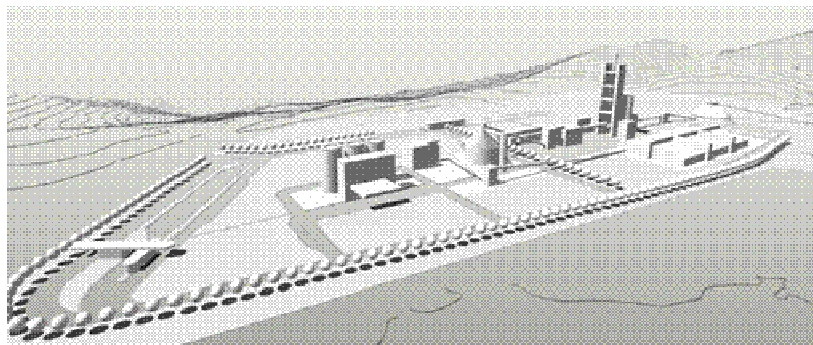
---

Le *manager* est invité à penser le projet d'investissement non plus seulement en termes stratégiques et financiers, comme c'est le cas habituellement, mais aussi en prenant en compte des domaines jusqu'ici inexplorés. Le paysage, la faune, la flore ou encore l'hydrologie représentent, par l'intermédiaire de l'étude d'impact, les nouvelles catégories que le *manager* se doit d'intégrer dans son raisonnement. Elles agissent comme des artefacts cognitifs, c'est-à-dire comme des « *outils artificiels conçus pour conserver, exposer et traiter l'information dans le but de satisfaire une fonction représentationnelle* », « *un artefact est ce qui amplifie les aptitudes humaines* » (Norman, 1993, p. 18 et 21). L'écriture et, en particulier, les modes de communication retenus (textes mais aussi tableaux, listes ou formules) produisent des effets sur les capacités cognitives des individus. Goody (1979) analyse ainsi le « *rôle des changements du mode de communication dans le développement des structures et des processus cognitifs, dans l'accroissement du savoir et des capacités qu'ont les hommes à les stocker et à l'enrichir* » (p. 86). L'exemple des listes est à cet égard éclairant : elles permettent, d'une part, le stockage de l'information et donc facilitent la communication spatiale et temporelle, la mémorisation et l'enregistrement ; elles permettent, d'autre part, le passage de l'auditif au visuel et donc la « *possibilité d'examiner, de réarranger, de rectifier* » (Goody, 1979, p. 145). Les listes, très présentes dans les technologies de la RSE, développent ainsi de nouvelles habiletés techniques mais aussi de nouvel-

les aptitudes intellectuelles. Par l'utilisation de nouveaux outils de décision, on modifie potentiellement les compétences des individus. Cette amplification des capacités leur donne aussi de nouveaux rôles possibles.

En effet, si les critères standard du choix d'investissement rendent visible les flux économiques futurs de l'investissement, ils représentent une information généralement confidentielle réservée à quelques décideurs. Au contraire, outre l'accroissement de compétences qu'elle procure, la grappe technologique de la RSE donne 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 trois dimensions) montrant l'intégration de l'usine dans son environnement. Les *managers* disposent ainsi de dispositifs leur permettant de communiquer avec différents publics (salariés, syndicat, autorités, etc.). Un film d'une vingtaine de minutes a été tourné montrant comment les *managers* utilisent ses dispositifs lors de réunions et de rencontres.

**Figure 2** – *L'usine intégrée dans son environnement (en 3D)*



Source : Charte architecturale

Outre ces procédés visuels, une série de documents est potentiellement rendue accessible à différents publics afin de véhiculer des flux de légitimité auprès des parties prenantes. L'étude d'impact ou l'étude architecturale sont destinées à communiquer avec les riverains qui vi-



vent aux abords de l'usine, avec les autorités nationales ou locales qui comptent développer le tourisme dans la région ou, de manière moins directe avec des publics concernés, au Maroc et au-delà, par la préservation de la faune et de la flore. Par ailleurs, l'étude de faisabilité politico-sociale s'adresse aux syndicats et aux salariés mais aussi aux pouvoirs publics. Un film – voir *supra* – montre le succès, mais aussi les difficultés, du reclassement des salariés de Tetouan I. Enfin, les technologies de la création de valeur (EVA, EBITDA, ROIC, etc.) sont destinées à véhiculer de la légitimité auprès des actionnaires. Les *managers* disposent ainsi de supports mobilisables auprès des parties prenantes. La grappe technologique donne la possibilité aux *managers* de laisser voir aux parties prenantes ce qu'ils souhaitent être, transparents, inodores, indolores ou insonores. Ils peuvent en faire usage pour 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 visibles les flux économiques, les technologies de la RSE peuvent rendre visible la transparence de l'entreprise en matière économique, sociale et environnementale. Un second cas, différent mais complémentaire, vient ajouter à ces premiers résultats.

#### **4. Lafarge Granulats France : organiser en *manager* responsable**

Au-delà des efforts consacrés par Lafarge 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. Comme au Maroc, l'entreprise commence par délimiter le domaine d'application de sa responsabilité environnementale, puis met en place des technologies tentant de répondre aux pro-

blématiques soulevées et ce processus se termine enfin par l'émergence de nouveaux rôles sociaux.

#### **4.1. Les incitations à la délimitation des domaines 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, il est admis que 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 – voir *supra* la « constellation idéale ». 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.

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 importants 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* ». (Arnaud Colson, Directeur Affaires Publiques, Environnement et Ressources Minérales, Lafarge Granulats France)

Ces parties prenantes se distinguent par ailleurs par la diversité des intérêts qu'elles représentent. À 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, défendre un projet qui 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'* »<sup>7</sup>.

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 affiche alors une politique volontariste 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* »<sup>8</sup>. Ce volontarisme se traduit 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* ». (Arnaud Colson, Directeur Affaires Publiques, Environnement et Ressources Minérales, Lafarge Granulats France)

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.

#### **4.2. Stabilisation : des technologies empreintes d'innovations**

Le cycle de vie des carrières est constitué de trois phases successives. La première correspond à la période d'obtention des autorisations

---

<sup>7</sup> Union Nationale des Producteurs de Granulats (1997), Les granulats, Industrie, Géologie, Environnement, p. 32, <http://www.unicem.net/fr/documentaire/pdf/granulats.pdf>, consulté le 6 février 2006.

<sup>8</sup> Lafarge (2003), Politique environnement groupe, Contribuer à la construction d'un monde meilleur, p. 4.

d'ouverture ; 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. La mise au point de technologies managériales vient progressivement ancrer la responsabilité environnementale dans les rouages quotidiens de l'entreprise. Ces outils managériaux, études d'impact environnemental, « *standards Lafarge* », ISO 14001, audits environnementaux, processus de « *concertations* » ou encore création de « *références* », s'appuient sur des pratiques déjà existantes mais transcendent leurs limites habituelles.

Lafarge Granulats France mène ainsi une étude d'impact de manière à faire émerger des idées innovantes portant sur la minimisation des impacts environnementaux et le réaménagement final du site en fonction de variables contextuelles. L'engagement se concrétise au travers des 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. L'étude d'impact environnemental est alors considérée comme un instrument essentiel pour acquérir la « *crédibilité* » nécessaire à l'ouverture de nouvelles carrières.

Des standards, préalablement définis par Lafarge Granulats France, ont pour objectif de diffuser les « *bonnes pratiques* » au sein de l'entreprise et, également, d'évaluer la gestion des carrières par les responsables concernés. Des procédures ont ainsi été rédigées pour chacune des différentes étapes de l'exploitation ; elles sont illustrées de pratiques exemplaires et d'exemples concrets pour chacun de ces domaines. L'engagement de Lafarge dans le domaine environnemental se matérialise ainsi concrètement par un niveau d'exigence supérieur à celui exigé par la réglementation. Ces standards sont communiqués en interne via intranet sous la forme de procédures, de « *bonnes pratiques* » et de cas pratiques<sup>9</sup>.

Le groupe s'est également engagé à faire certifier ses sites ISO 14001. Cette certification n'est pas seulement un outil au service de la

---

<sup>9</sup> Une vue d'ensemble de ces « *bonnes pratiques* » a été publiée par le groupe (Lafarge, Aménagement des carrières, principes & savoir-faire, p. 14, consulté le 6 février 2006 sur le site de l'éditeur, <http://www.karibu.fr/pdfs/amenacarriere1.pdf>). Les cas pratiques ont également été publiés dans plusieurs documents par Lafarge (Lafarge, 2003), Lafarge et l'environnement, consulté le 6 février 2006 sur le site de l'éditeur, <http://karibu.fr/pdfs/lafargeenvirovf.pdf>, Lafarge granulats (2004), L'aménagement des carrières, consulté le 6 février 2006 sur le site de l'éditeur, <http://www.karibu.fr/pdfs/amenacarriere2.pdf>)

transparence ; il est aussi vécu par les responsables comme un instrument utile à la progression des sites dans le domaine environnemental. La volonté de démontrer sa crédibilité dans le domaine de la biodiversité incite par ailleurs Lafarge 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* ». (Arnaud Colson, Directeur Affaires Publiques, Environnement et Ressources Minérales, Lafarge Granulats France)

Des audits environnementaux sont alors effectués pour évaluer l'application de ces procédures. 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 environnement] fait l'audit et ensuite on fait un 'debriefing' d'audit avec le responsable d'exploitation et le responsable foncier/environnement... Et on arrête ensuite des mesures importantes ensemble [qui] sont incorporées au budget... Ça se termine par un plan d'action.* » (Bernard Bourgue, Responsable du Développement Foncier et Environnement, Lafarge Granulats France)

Enfin, pour réussir à obtenir les autorisations d'exploiter, un processus délicat de « *concertation* » est entrepris avec la population, les autorités et les associations. Cet accord final multi parties, délivré par le préfet pour entreprendre l'exploitation, repose sur un ensemble de propositions qui se veulent 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. Il vise à prendre en compte localement les aspects environnementaux et économiques en concevant un projet qui satisfasse pleinement chacune des parties prenantes. Chaque projet est confronté à des exigences contradictoires : il recherche l'adhésion, auprès des parties prenantes, plutôt que le compromis et exige des résultats économiques performants. Le réaménagement en zone naturelle protégée du site de Flicourt et le réaménagement coordonné à l'exploitation du site de Moission-Freneuse illustrent l'originalité des initiatives entreprises comme le montrent la photographie ci-dessous.

**Photographie 1 – Réaménagement du site de Flicourt en zone naturelle protégée**



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 elle vise une convergence des buts toutes parties confondues par l'atteinte de résultats égaux ou supérieurs à l'accord qui autorisait l'exploitation. Cette interaction avec les parties prenantes dénommée « *communication de proximité* » se concrétise par l'organisation de manifestations événementielles, comme par exemple « *des portes ouvertes* », qui deviennent alors des moments de rencontre et d'échanges avec la population locale. Ces événements sont l'occasion de discuter et de rendre compte auprès des 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 davantage 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* ». (Arnaud Colson, Directeur Affaires Publiques, Environnement et Ressources Minérales, Lafarge Granulats France)

Les efforts réalisés pour mettre en place des instruments organisationnels dans le domaine de l'environnement prennent alors tout leur sens.

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 permettent de tisser progressivement et durablement des liens avec des partenaires externes à l'entreprise. Les rapprochements effectués entre le groupe et des organisations externes conduisent à la création de partenariats à travers lesquels chacun 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 des espaces verts 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 appliquée, c'est l'Université d'Orsay... qui avait fait ça avec nous. Et l'agence des espaces verts et puis maintenant c'est le muséum d'histoire naturelle qui assure le [contrôle scientifique] et qui gère cet espace ». (Arnaud Colson, Directeur Affaires Publiques, Environnement et Ressources Minérales, Lafarge Granulats France)*

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 s'enracine dans des réalisations innovantes à la fois au niveau environnemental et également par les organisations qui y prennent

part. Elle conduit à la création d'une structure interorganisationnelle qui renforce le rôle de l'entreprise dans la société.

### **4.3. Subjectivation : l'émergence du manager responsable**

L'exercice de la responsabilité environnementale ouvre ainsi la voie à la naissance d'un nouveau type d'acteur dans l'entreprise. Son rôle, tout en maintenant une vision instrumentale de la prise en compte de l'environnement, consistera à prendre conscience des enjeux qui y sont associés et à créer les outils adéquats permettant d'y répondre. Ces outils mêlent alors les exigences environnementales aux exigences purement économiques et nécessitent du *manager* la mobilisation de nouvelles compétences – voir Goody *supra*. L'impact de l'exploitation sur l'évolution de la flore ou de la faune, l'intégration de la carrière dans le paysage ou, encore, les possibilités techniques d'aménagement du territoire représentent, par conséquent, des sujets de préoccupation tout aussi importants que les problématiques économiques. À cet élargissement des compétences, s'ajoute également une extension du rôle social du *manager*. Il ne s'agit plus maintenant, pour lui, de communiquer et convaincre uniquement en interne mais bien de s'adresser et même de négocier avec une population extérieure à l'entreprise, beaucoup plus large et variée.

*« 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'État. 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 n'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... ».* (Arnaud Colson, Directeur Affaires Publiques, Environnement et Ressources Minérales, Lafarge Granulats France)

En agissant ainsi, le *manager* responsable s'inscrit pourtant bien, toujours, dans la ligne stratégique de l'entreprise puisqu'il va contribuer à créer des « *références* » qui permettront d'accéder aux réserves minérales futures. Mais, plus encore, l'ultime finalité de ce processus est bien une incrustation des discours et idéaux, à travers ces outils managériaux, dans la personnalité du *manager* responsable.



« Si on ne se préoccupe pas des problématiques du développement durable, on meurt demain ». (Gaëlle Monteiller, Directeur Affaires Publiques et Environnement, Groupe Lafarge)

« 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 de stratégie et de stabilité pour la réussite de l'entreprise... C'est un signe. » « 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. » « 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 ». (Arnaud Colson, Directeur Affaires Publiques, Environnement et Ressources Minérales, Lafarge Granulats France)

En menant une politique de 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 frontières traditionnelles 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 en 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 interorganisationnelles qui renforcent le rôle de l'entreprise dans la Société.

## 5. Émergence d'un nouvel « *actorhood* »

Les deux cas qui ont été présentés *supra* n'ont pas vocation à être représentatifs d'une réalité plus générale. Ils sont plutôt archétypaux de ce que peut être une pratique de RSE. Nous avons volontairement choisi de mener une analyse approfondie, mais non généralisable en l'état, afin d'identifier avec précision des pratiques concrètes. Le premier ré-

sultat est de délivrer une connaissance empirique en profondeur 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 et Marcenac, 1999 ; Depoers, 1999 ; Gray, 2001 ; Oxibar, 2002 ; Pellé-Culpin, 1998). Nous avons choisi, dans cet article, d'analyser le niveau micro de la RSE (les technologies) et, surtout, de le relier avec les niveaux méso et macro. Les pratiques ainsi mises au jour reposent essentiellement sur des technologies, anciennes et nouvelles, répondant plus spécifiquement à l'un des piliers de la RSE. Elles font progresser l'organisation en lui permettant de proposer des projets originaux – d'aménagement dans le cas du Maroc ou de réaménagement chez Lafarge Granulats France – ainsi qu'une amélioration des conditions environnementales en cours d'activité qui se rapprochent des préoccupations et attentes de la société.

Cette grappe technologique possède une double visée. Par la forme même des artefacts qui la composent, elle transforme potentiellement les capacités et compétences des *managers*. Au travers des nouvelles techniques qu'elle contient (techniques sociales et environnementales), elle accroît leur domaine d'action possible. La grappe technologique de la RSE est un « *rationalized package* » au sens de Hasselbladh et Kallinikos (2000). Elle contient en germe une nouvelle forme d'« *actorhood* », le *manager* socialement responsable. Celui-ci n'est plus seulement « *calculable* » et par conséquent « *gouvernable* » (Miller et Rose, 1993 ; Miller et O'Leary, 1987) ; il est aussi responsable car en plus des technologies qui le rendent calculable, techniques du contrôle de gestion ou critères de choix d'investissement, le *manager* dispose de technologies sociales et environnementales. Il acquiert ainsi potentiellement de nouvelles compétences. Ces nouveaux outils et ces nouvelles compétences lui ouvrent la possibilité de gérer d'autres flux que les seuls flux économiques et financiers véhiculés par les outils traditionnels. Avec la grappe technologique de la RSE, le *manager* peut aussi gérer les flux de légitimité de l'entreprise. Mises à sa disposition, les nouvelles techniques sociales et environnementales sont des supports dont il use pour communiquer avec les parties prenantes.

**Tableau 1 – La grappe technologique du groupe Lafarge**

	Économique	Social	Environnemental
Technologies	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	Étude de faisabilité politico-sociale Indicateurs sécurité pendant la construction	Étude d'impact ISO 14001 Audits environnementaux Accord (multi-parties ou non) « Concertations » Charte architecturale
	Standards Lafarge Création de « références » « Bonnes pratiques »		
Innovations managériales	Conception de projets de réaménagement originaux Réduction des nuisances environnementales par la mise au point de nouvelles techniques Progression dans l'évaluation de la performance environnementale Renforcement du rôle social du groupe par la création de structures interorganisationnelles Valorisation des carrières par de la recherche appliquée dans le domaine de la biodiversité		

## Conclusion

L'objectif principal de cet article est de montrer comment une entreprise pratique très concrètement la RSE au-delà, ou plutôt en deçà des discours publics. Le cadre conceptuel nous a permis de mettre l'accent sur les technologies managériales comme véhicules matériels des idéaux de la RSE. Il nous a aussi incité à tracer les contours des nouveaux rôles sociaux et du nouvel « *actorhood* » rendu possibles par l'usage même de ces technologies.

Ce travail comporte des limites. Il ne permet pas en l'état actuel d'évaluer l'« efficacité » ou encore le rendement de ces technologies sur les individus. Agissent-elles mécaniquement ou sont elles trahies voire trahies par les *managers* ? De la même façon que les techniques du contrôle ou de la décision d'investir peuvent être détournées, ces technologies de la RSE peuvent faire l'objet d'usages déviants. Une deuxième limite de ce travail est qu'il ne permet pas d'estimer, au stade actuel, la capacité de diffusion des technologies de la RSE à d'autres entreprises. Hasselbladh et Kallinikos (2000) caractérisent la

possibilité d'une diffusion des techniques de gestion : elles doivent être reproductibles, durables et communicables. Certaines technologies de la RSE possèdent ces qualités (l'étude d'impact, la norme ISO 14001 par exemple) mais une autre enquête serait ici nécessaire pour étudier ce phénomène. Enfin, ce travail pêche par l'absence d'un regard extérieur, celui des parties prenantes en particulier. Il se concentre sur l'offre de légitimité mais non sur sa demande ou sa réception par les acteurs extérieurs à l'entreprise.

Ces limites ouvrent, par conséquent, des chantiers prometteurs en matière de recherche empirique sur la réalité concrète et la complétude du processus d'institutionnalisation de la RSE dans les pratiques d'entreprise.

## Bibliographie

- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C. et Acquier. A., *Organiser le développement durable : expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Vuibert, 2005.
- Antheaume N. et Marcenac P. (1999), « Les rapports environnement, un phénomène de fond qui concerne la profession comptable », *Revue Française de Comptabilité*, n° 313, p. 11-23.
- 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, p. 381-413.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, collection Entreprise et Société.
- CMED (1988), *Notre avenir commun*, Éditions du Fleuve, Québec.
- Chandler A.D. (1992), *Organisation et performance des entreprises*, Éditions d'Organisation.
- 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.
- Fligstein N. (2001), « Social Skill and the Theory of Fields », *Sociological Theory*, vol. 19, p. 105-125.

- Goody J. (1979), *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Les Éditions de Minuit.
- 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, p. 247-268.
- Hasselbladh H. et Kallinikos J. (2000), « The Project of Rationalization : A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies », *Organization Studies*, vol. 21, n° 4, pp 697-720.
- Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Éditions d'Organisation.
- Jacobs M. (1999), « Sustainable Development as a Contested Concept », in A. Dobson (Dir), *Fairness and Futurity*, Oxford University Press, p. 21-45.
- Latour B. (2004), *Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie ?*, La Découverte / Poche.
- Huberman A.M. et Miles M.B. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Traduction de la 2<sup>e</sup> édition américaine par M.H. Rispal, Révision scientifique de J.J. Bonniol, De Boeck, 2<sup>e</sup> édition.
- Miller P. et O'Leary T. (1987), « Accounting and the Construction of the Governable Person », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 3, p. 235-265.
- Miller P. (1991), « Accounting Innovation beyond the Enterprise : Problematizing Investment Decisions and Programming Economic Growth in the UK in the 1960's », *Accounting, Organization and Society*, vol. 16, n° 8, p. 733-762.
- Miller P. et Rose N. (1993), « Governing Economic Life », in M. Gane et T. Johnson, *Foucault's New Domains*, Routledge, p. 75-105.
- Moquet A.C. (2005), « De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale », *Revue Management et Avenir*, p. 153-170.
- Moquet A.C. et Pezet A. (2005), « The Technologies of Corporate Social Responsibility when the Myth becomes Reality », EGOS conference, Berlin.
- Norman D. (1993), « Les artefacts cognitifs », *Raisons Pratiques*, n° 4, p. 15-34.
- Oxibar B. (2002), « Étude de la publication d'informations sociétales par les grands groupes : une revue de littérature », *Communication au 23<sup>ème</sup> 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.

Rist G. (1996), *Le Développement. Histoire d'une croyance occidentale*, Presses de Sciences Po.

Zaccaï E. (2002), *Le développement durable. Dynamique et constitution d'un projet*, Peter Lang, Collection EcoPolis.