

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables

Maïté **Rateau**, Docteur en sciences de gestion, intervenant chercheur, ISEOR, Magellan, iaelyon, Université Jean Moulin

Véronique **Zardet**, Professeur, ISEOR, Magellan, iaelyon, Université Jean Moulin

RÉSUMÉ : L'observation des organisations montre un développement permanent de la responsabilité sociale des entreprises comme des organisations à but non lucratif. Chaque entreprise a un rôle à jouer envers la société d'aujourd'hui et de demain. Pour autant, certaines organisations dites sociales ne parviennent pas à remplir pleinement leurs missions sociales. Nous étudions le cas d'une organisation publique belge de crédit social dont la mission est de donner accès à la propriété aux personnes en situation précaire. Ce cas illustre le lien entre la difficulté à atteindre les objectifs sociétaux et le manque de performance commerciale. Il apparaît alors nécessaire pour ce type d'organisation de développer une stratégie commerciale et des pratiques de vente dites responsables, permettant de mieux assumer ses missions sociales. Cette recherche-intervention a permis la mise en œuvre d'un processus impliquant la gouvernance, garante de la mission publique, les acteurs internes de l'organisation et ses parties prenantes externes. Nous nous intéressons aux rôles de chacun dans ce processus d'élaboration et de mise en œuvre, en nous appuyant sur la théorie des parties prenantes et la théorie socio-économique.

MOTS CLÉS : pratiques commerciales, responsabilité sociale, organisation sociale, fonction commerciale, parties prenantes

Introduction

Les organisations marchandes qui assument une mission publique et ont des responsabilités sociales et sociétales font face à de multiples difficultés affectant leurs performances dans un contexte de marchandisation commerciale et sociale. Pour autant, les organisations sociales sont également dépendantes de leur performance commerciale, soit pour trouver les ressources nécessaires à leur fonctionnement (survie), soit pour remplir au mieux leurs missions sociales (Montoya, 2015).

Face à ces deux enjeux, il convient d'améliorer la stratégie et les pratiques commerciales afin de les rendre plus performantes. Mais pour ces organisations, la performance commerciale ne peut être antinomique de la responsabilité sociale. Ainsi, un processus spécifique apparaît nécessaire pour assurer une meilleure prise en compte des missions sociales et de la performance commerciale.

La problématique de notre communication est: *quel processus participatif mettre en place, impliquant la gouvernance, les acteurs de l'organisation et différentes parties prenantes, pour permettre l'élaboration d'une stratégie et de pratiques commerciales responsables ?* Cette problématique sous-tend la question de la répartition des rôles entre les parties prenantes

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

dans ce processus et de son impact. La première partie de cette communication étudie l'apparent paradoxe du développement d'une fonction commerciale et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Puis après avoir exposé la méthodologie de la recherche intervention dans cette entreprise à vocation sociale nous présentons dans la partie 3 les résultats obtenus en termes de pratiques commerciales responsables au stade initial de la recherche d'inventions. Enfin en partie 4, puis nous étudions le rôle des différentes parties prenantes internes et externes dans la phase d'élaboration de la stratégie commerciale et dans le développement de nouvelles pratiques commerciales collaboratives responsables.

1 Le paradoxe d'une fonction commerciale et de la responsabilité sociale

1.1 Contexte, enjeux et problématique

Cette entreprise publique, installée en Wallonie, a pour mission d'octroyer des prêts immobiliers (rénovation accession à la propriété, économie d'énergie,...) à des publics précaires, lorsque le secteur bancaire traditionnel refuse l'octroi de prêts compte tenu de l'insuffisance solvabilité du client.

Lorsque cette entreprise nous a contactés en 2016, elle était confrontée à un défi majeur, eu égard à sa mission : les deux dernières années 2016 et 2017, elle n'atteignait pas ses objectifs commerciaux, consistant à distribuer à ses clients une enveloppe de financement attribuée par le gouvernement dans le cadre de sa politique sociale du logement. Cela posait immédiatement la question de la pérennité de l'entreprise : comment un Gouvernement peut-il durablement justifier que les fonds accordés aux publics précaires ne sont que partiellement distribués ? Dans ce contexte, le gouvernement et le conseil d'administration de l'entreprise l'ont incitée à entreprendre une réflexion stratégique marketing et commerciale, afin de construire une nouvelle stratégie commerciale et d'impulser des pratiques commerciales responsables et efficaces. La conception de cette recherche-intervention a été négociée avec la direction de l'entreprise et son équipe de direction, pour identifier en particulier quelles parties prenantes externes à l'entreprise pouvaient être impliquées, et accepteraient de l'être. A ce stade il est important de préciser une spécificité de l'organisation de l'action commerciale : la commercialisation des financements est assurée par un réseau de 22 guichets indépendants à but lucratif, proposant différents prêts de différentes banques, et par 9 « entités locales » qui fournissent un accompagnement social des personnes en situation de précarité, et jouent ainsi un rôle d'informateur et de prescripteur des prêts proposés par l'entreprise. Ainsi les guichets et les entités locales jouent un rôle d'information et d'orientation, les guichets montent les dossiers de demande de prêt, qui sont étudiés et validés par la société publique. Puis c'est cette même société qui assure la gestion du prêt tout au long de la durée du prêt, et qui assume le risque financier en cas de défaillance de remboursement par le client.

L'intérêt de ce cas d'entreprise est multiple : une entreprise publique qui n'assume pas une partie de sa responsabilité sociale, malgré la disponibilité des moyens financiers ; un ensemble enchevêtré d'acteurs publics et privés chargés de contribuer ensemble à la réussite de cette mission, une réflexion marketing et commerciale dans un univers peu réceptif, car les mots-mêmes de marketing et commercial engendrent des débats à caractère idéologique ; l'instauration d'une démarche de changement qui implique simultanément les parties prenantes internes et externes.

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

Après avoir présenté le cadre théorique support de notre réflexion, nous exposons la méthodologie utilisée, et en particulier comment les différentes parties prenantes ont été impliquées dans la réflexion et l'action. Nous résumons ensuite les actions identifiées issues de ce processus participatif qui a duré neuf mois, avant de conclure sur la mobilisation des différentes parties prenantes et son évaluation.

1.2 État de l'art et cadre théorique mobilisé

La **responsabilité sociale de l'entreprise** s'est majoritairement intéressée à la production du bien ou du service et au produit/service lui-même (Boyer, 2002). Elle ne détient pas de définition faisant l'unanimité auprès de l'ensemble des acteurs mais représente néanmoins des enjeux stratégiques majeurs pour les organisations. Elle se base sur le principe d'engagement de l'entreprise allant au-delà des exigences légales.

Selon les différentes approches, le cadre d'analyse de la RSE varie en fonction des parties prenantes. Friedman (1962, 1970) considère que les responsabilités concernent uniquement les actionnaires et définit que la « responsabilité sociale est de faire des profits ». D'autres auteurs ont par la suite élargi ce cadre : Carroll (1979) a identifié quatre catégories de RSE « *les responsabilités économiques, les responsabilités légales, les responsabilités éthiques et, enfin, les responsabilités discrétionnaires* » (Déjean & Gond, 2004). Jones quant à lui (1980) a défini la responsabilité sociale de l'entreprise comme « *la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des acteurs sociaux autres que les actionnaires et au-delà de prescriptions légales ou contractuelles* ». On voit alors émerger rapidement les enjeux de performances sociale ET économique d'adopter une démarche socialement responsable. De nombreuses études ont été menées démontrant le lien entre une telle démarche et la performance.

Si bien qu'aujourd'hui, le concept de RSE tend à s'appliquer à la vente (Leroux, 2013). Pourtant, la fonction et la performance commerciales semblent s'opposer aux dimensions éthiques et sociétales (Barth & Bobot, 2010 ; Leroux ; 2013 ; Rateau, 2017). Cependant, ses enjeux de satisfaction (Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D., 1990), de qualité relationnelle (Dubois, 2015) ou encore de confiance peuvent constituer les bases d'une stratégie responsable, produisant plus de résultats qu'une seule maximisation des profits à un instant *t*. La fonction commerciale ne détiendrait plus pour but unique d'obtenir des résultats pour l'entreprise, mais également d'accompagner le client dans la prise de décision d'achat en construisant une relation durable. Les parties prenantes de la fonction commerciale seraient donc des acteurs sociaux auxquels il convient d'apporter une réponse.

L'implication des parties prenantes a selon certains auteurs une contribution à la performance organisationnelle des entreprises (Winstanley et Woodall, 2000 ; Greenwood, 2007) mais elle représente dans le même temps des éléments perturbant les objectifs stratégiques. Qu'elles soient impliquées du fait de leur légitimité d'un point de vue stratégique (gouvernance) ou de leur pouvoir [dépendance des ressources (Pfeffer et Salancick, 1978)], les parties prenantes représentent un avantage concurrentiel quand les relations sont basées sur la « *coopération [...] et la confiance mutuelle* » (Jones, 1995 ; Gond & Mercier, 2005). L'enjeu est de montrer en quoi leur implication dans un tel processus relève plus d'une opportunité que d'une contrainte à gérer (Ansoff, 1968, p.52).

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

Ainsi la prise en compte des parties prenantes dans la stratégie commerciale des organisations peut apparaître comme une démarche responsable permettant la performance économique (cf. stratégie commerciale) ET la performance sociale (cf. réponse aux parties prenantes).

Afin de réaliser cette étude, nous avons identifié deux cadres théoriques complémentaires : la théorie des parties prenantes et la théorie socio-économique.

Les parties prenantes sont multiples pour chaque organisation. Leurs choix constituent un élément critique au vu des nombreuses définitions possibles (Wolfe et Putler, 2002). Cependant, la création de liens favorables pour l'organisation représente non seulement un enjeu de performance durable, mais également d'innovation pour les organisations. L'implication de ces dernières dans la stratégie et la nécessité de répondre à leurs besoins sont à la fois une difficulté et un enjeu majeur pour les organisations. Ainsi, la théorie des parties prenantes peut expliquer comment les nouvelles structures organisationnelles (y compris les processus) permettent de bénéficier des avantages de l'implication des parties prenantes. Différentes typologies de parties prenantes ont été identifiées dans la littérature. Clarkson (1995, p.106) identifie deux types de parties prenantes : les parties prenantes volontaires et involontaires, c'est-à-dire celles qui acceptent d'être en lien de manière consciente avec l'organisation et celles qui ne souhaitent pas être exposées aux risques de l'organisation et qui y sont contraintes.

Notre problématique s'intéressant à la prise en compte des parties prenantes dans le management de l'entreprise, la théorie des parties prenantes est mobilisée selon une approche descriptive (cf typologie d'Andriof et Waddock, 2002). Elle a pour but d'étudier la nature des parties prenantes et leurs impacts sur les pratiques et la stratégie commerciales. Cependant, ce cadre théorique est limité car il n'aborde pas « la dynamique du processus de construction sociale et cognitive » de la reconnaissance d'une partie prenante. Leur implication et reconnaissance relèvent pourtant d'un processus que nous essayons de définir dans ce travail.

De plus, la stratégie et les pratiques commerciales responsables interrogent la performance économique et son aspect éthique et responsable relève de la performance sociale. La théorie socio-économique associant performance économique et performance sociale, elle permet de mettre en lien la performance commerciale de l'organisation avec sa performance sociale/sociétale, indiquant si l'organisation remplit sa mission sociale (Savall et Zardet, 1987, 2004, 2005, 2010).

2 Méthodologie de recherche-intervention dans une organisation sociale

La méthodologie utilisée pour observer le processus d'implication des parties prenantes dans l'élaboration de la stratégie commerciale et ses pratiques visait à associer une observation rapprochée et une transformation dans les interactions entre les parties prenantes. Pour cette raison, observer et transformer, la méthode recherche-intervention s'est révélée pertinente.

2.1 Objectifs et enjeux de la recherche-intervention

Il s'agit d'une recherche-intervention dans une organisation publique belge de crédit social, qui commercialise des financements (prêts bancaires) d'accès à la propriété d'un logement et L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

de sa rénovation. 270 personnes salariées de l'entreprise publique remplissent cette mission sociale. En 2016, l'entreprise a octroyé 4512 contrats, pour un montant total de 331 666 000 €¹ ;

Les objectifs de la recherche-intervention ont été définis en concertation avec l'entreprise et l'équipe de recherche de l'ISEOR :

- Élaborer un plan stratégique marketing
- Élaborer des stratégies d'interaction pour chaque cible et chaque produit
- Se positionner dans l'environnement pertinent, vis-à-vis des acteurs externes (concurrents, prescripteurs...)
- Définir des stratégies d'action commerciale avec eux
- Redéfinir les cibles de clientèle prioritaires.

Apparaît dans ces objectifs la prise en compte d'acteurs externe, tant dans le processus de diagnostic que d'élaboration d'un plan stratégique marketing. Pour collecter et exploiter les données différentes méthodes ont été utilisées.

2.2 Méthode de collecte et d'exploitation des résultats et calendrier de l'étude

La collecte des informations a pris place pendant deux phases. La première phase a consisté à réaliser un **diagnostic stratégique marketing** grâce à trois dispositifs : un diagnostic qualitatif marketing socio-économique, une étude de positionnement des acteurs de l'environnement externe pertinent et une étude de benchmark de la communication externe pratiquée par différents fournisseurs de crédit. La deuxième phase a été la conception d'un projet d'innovation commerciale socio-économique, où nous avons participé à quatre séances de groupe de projet (restreinte/stratégique et plénière/pilote), devant lequel cinq groupes de travail thématiques présentaient leurs résultats. Ce sont aussi intercalées des séances de validation successives avec des parties prenantes externes. La figure 1 représente la chronologie de l'étude.

La recherche-intervention a débuté en octobre 2016 et s'est étendue sur neuf mois. Pour chaque phase, une triangulation des données a été réalisée en croisant les observations faites sur le terrain, les documents collectés et les entretiens réalisés.

¹ Répartis en : 2 408 prêts hypothécaires qui représentent 90%, et 2 104 prêts à tempérament pour les 10% restants.

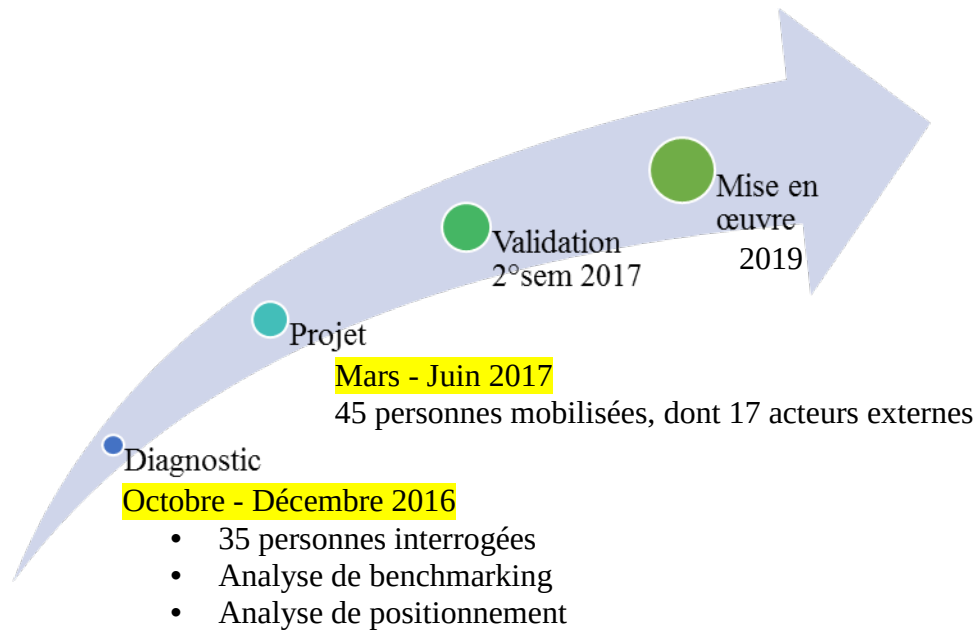


Figure 1 – Chronologie de la recherche-intervention

2.2.1 Diagnostic qualitatif marketing socio-économique

Le diagnostic qualitatif marketing socio-économique avait pour objectif de collecter l'expression spontanée d'acteurs internes et externes concernant les difficultés rencontrées par l'organisation dans son environnement, les dysfonctionnements de l'organisation et ses pratiques commerciales efficaces.

30 entretiens semi-directifs avec 35 personnes provenant de la gouvernance, des collaborateurs et des partenaires divers ont été réalisés. Nous les détaillons dans une partie suivante (2.3). Afin de collecter les éléments, nous avons utilisé une grille d'entretien qui a également servi au traitement des données.

Thèmes du guide d'entretien

- 1) Les acteurs de l'environnement pertinent
- 2) Veille et interaction avec l'environnement
- 3) Les signaux captés
- 4) Les vecteurs d'information internes et externes
- 5) Circuit de traitement de l'information de stratégie marketing
- 6) Existence de supports et de tableaux de bord de pilotage
- 7) Description d'une action commerciale particulièrement efficace

Grâce à une prise de notes exhaustive, nous avons extrait des phrases témoins, décrivant la stratégie et les pratiques commerciales positives ou négatives d'un point de vue externe et interne. Basées sur une analyse lexicale, ces phrases témoins ont été classées et regroupées dans des idées-clés.

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

2.2.2 Étude de positionnement

Afin de mieux connaître les acteurs pertinents de l'environnement externe et leurs pratiques, une étude de positionnement a été réalisée. Ont d'abord été identifiés des acteurs clés sur le marché du logement belge, du crédit et des intervenants dans la chaîne d'attribution de prêt. Ce sont principalement : les banques, les apporteurs d'affaires, les acteurs institutionnels et les autres acteurs potentiellement prescripteurs, tels que les agences immobilières, les communes ou encore les notaires.

Pour positionner ces acteurs dans l'environnement de l'organisation, 14 sites web ont été analysés et 24 appels mystères auprès des acteurs définis ont été réalisés pour connaître le profil des acteurs. Ceci a permis d'élaborer une cartographie des acteurs selon qu'ils représentent des informateurs, des prescripteurs ou qu'ils ne détiennent aucun rôle actif identifié.

Cette étude a permis d'analyser l'écart entre les rôles réels et les rôles théoriques des parties prenantes. Certaines sont considérées comme des partenaires conscients, pourtant lors des appels mystère, elles n'ont pas adopté le rôle d'informateur ou de prescripteur attendu.

Pour approfondir l'étude des pratiques de communication, une étude benchmark a été réalisée.

2.2.3 Étude benchmark sur les pratiques de communication externe

Cette étude avait pour but d'identifier les bonnes pratiques de communication externe, dans l'objectif de les imiter ou de s'en différencier. 11 acteurs sur le marché du crédit social belge et sur le marché de crédit basés à l'étranger ont été identifiés. Leurs sites web ont été analysés et deux services marketing de banques néerlandaises ont été contactés.

2.2.4 Phase projet

La phase projet a consisté à mettre en place différentes instances de groupe de projet pour permettre la réflexion et la conception d'une stratégie commerciale prenant en compte les défauts et les points forts de l'organisation mais également pour orienter, réorienter la réflexion et valider les propositions.

Quatre séances de projet ont ainsi été réalisées, chaque séance ayant permis la collecte des solutions d'améliorations proposées et du plan d'actions stratégiques depuis sa construction jusqu'à sa validation. Une prise de notes exhaustives a été réalisée durant chaque séance permettant d'identifier les retours des parties prenantes lors du processus. Ce plan d'actions stratégiques nous a permis d'analyser la pertinence et le rôle nouveau des parties prenantes définies par elles-mêmes lors de ce processus qui a pour vocation d'être participatif.

2.3 Présentation du processus participatif mis en place durant la recherche-intervention

L'un des objectifs de la recherche-intervention était d'impliquer fortement les parties prenantes dans le processus d'élaboration d'une stratégie et de pratiques commerciales. Ainsi,

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

dans chaque phase, des parties prenantes internes et externes ont été incluses dans le processus.

2.3.1 Diagnostic

Durant le diagnostic, l'échantillon de personnes interviewées comportait des personnes de la *gouvernance*, membres du conseil d'administration de l'entreprise, dont l'implication majeure réside dans la définition et la validation des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre. La gouvernance comprend également un membre du cabinet du Ministre en charge du logement, du gouvernement qui impulse des directives à l'entreprise publique de crédit social.

Les *partenaires* désignent les entités locales et les guichets, acteurs en contact avec les usagers, répartis sur l'ensemble du territoire wallon mais qui ont pour but de répondre aux besoins des usagers qui veulent accéder à la propriété d'un logement, que ce soit des besoins d'information concernant le financement de leur projet ou le traitement des demandes de prêts immobiliers. Ils représentent en quelque sorte la vitrine de l'organisation.

Enfin, les *acteurs internes* représentent les collaborateurs de l'organisation. Il s'agit de collaborateurs ayant des responsabilités hiérarchiques et d'employés opérationnels et fonctionnels.

Le tableau suivant résume la répartition des entretiens réalisés.

Récapitulatif du nombre d'entretiens			
Sous-population	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes	% des personnes interviewées
Gouvernance	4	4	11,5%
Internes	14	18	51,5%
Partenaires	12	13	37%
Total	30	35	100%

Cette répartition a permis l'implication des parties prenantes dans le constat des forces et des faiblesses de la stratégie et les pratiques commerciales de l'organisation. Il s'agit d'une première implication des parties prenantes internes et externes dans le processus.

Le processus mis en place a également permis l'implication de ces dernières dans la phase projet, de définition de la stratégie et des pratiques commerciales.

2.3.2 Composition du groupe de projet

La composition du groupe de projet reflète également le caractère participatif d'implication des parties prenantes. Une première instance dite « restreinte » a été mise en place, ayant pour but d'orienter/réorienter et de valider les propositions des autres instances. Elle correspond au

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

comité de direction de l'entreprise. Une instance plénière a eu pour rôle de piloter des groupes de travail thématiques, composée des membres du groupe restreint auxquels se sont rajoutés des experts techniques internes et des directeurs et représentants des partenaires (guichet et entité locale) soit quatre personnes sur neuf. De même, cinq groupes de travail thématiques ont été mis en place avec pour rôle de proposer des actions concrètes sur des thèmes prioritaires. 45 personnes se sont impliquées dans ces groupes, 17 étant des collaborateurs travaillant dans des guichets et des entités locales, et 28 étant des collaborateurs de l'entreprise publique. Sur les deux dernières instances, la répartition des parties prenantes internes et externes est d'environ 40% de partenaires externes et 60% d'acteurs internes à l'organisation. La participation des parties prenantes externes a été proposée par la directrice générale au démarrage de la recherche-intervention. Il s'agit donc de parties prenantes volontaires et bénévoles.

Afin d'assurer une implication permanente lors du projet et dans la mise en œuvre, une séance d'état d'avancement et de pré-validation a été réalisée à mi-parcours. L'ensemble des guichets et des entités locales étaient représentés dans cette séance. Une première évaluation qualitative avec les membres de l'instance plénière a été réalisée à la fin du groupe de projet plénier, donnant lieu aux phrases témoins suivantes, qui témoignent de leur implication :

« Expression libre des participants, pas de tabou »

« Je suis confiant sur la mise en œuvre : "le train a quitté la gare" »

« C'est la première fois que guichets et entités locales sont associés ensemble »

« Il y a un engouement pour le projet »

« Retours positifs des personnes qui ont participé dans les groupes de travail : on a fait plus que du marketing »

« Fenêtres ouvertes sur notre potentiel commercial qui est important »

Ce processus participatif a permis d'impliquer des garants de la mission sociale (gouvernance et acteurs internes) mais également des garants de la performance commerciale que sont les acteurs internes et les partenaires. Ainsi, ce processus participatif devait donc également assurer le développement d'une stratégie et de pratiques commerciales responsables. Nous présentons dans la section suivante les résultats de la première phase de projet, avant d'étudier le rôle des différentes parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'actions stratégiques commerciales.

3 Résultats : l'analyse de pratiques commerciales responsables

La première étape du processus a permis de réaliser un état des lieux des pratiques commerciales constitué à la fois des points forts et des défauts de ces dernières. Nous avons par la suite analysé les constats concernant l'implication et la participation des parties prenantes à la stratégie commerciale. Nous présentons cette analyse par catégorie de partie prenante : les acteurs internes, puis les partenaires, puis enfin les institutions telles que les communes et les centres d'action sociale.

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

3.1 Les acteurs internes à l'organisation : personnel & gouvernance

Les constats réalisés par l'ensemble des acteurs concernant les pratiques commerciales du personnel sont riches et variés. De manière générale, l'efficacité des pratiques commerciales est remise en cause car celles-ci sont soit inexistantes, soit inadaptées au public cible de l'organisation.

Deux points sont soulignés : les canaux de communication et les pratiques commerciales des acteurs internes. Concernant les canaux de communication, de nombreux canaux sont cités comme pertinents : télévision, presse, sponsoring et séances d'informations décentralisées. D'autres en revanche sont considérés comme peu efficaces, c'est le cas notamment des campagnes radios.

L'étude benchmark a pour sa part souligné que les canaux ne sont pas à remettre en cause, mais c'est l'information qu'ils transmettent qui est mal adaptée. En effet, l'accès à l'information est rendu difficile par un manque de pédagogie dans les supports de communication réalisés. La vulgarisation de l'information et l'intégration de schémas et d'images pédagogiques sont des pistes d'amélioration considérées pertinentes pour améliorer la mise en œuvre stratégique commerciale, compte tenu d'un public précaire qui a un accès limité à certaines technologies (ordinateur par exemple).

Si nous regardons maintenant les pratiques commerciales émanant du personnel, les acteurs interrogés ont souligné un manque de connaissance des produits commercialisés par l'ensemble des salariés. Chaque personne de l'organisation, depuis l'expert technique se déplaçant chez les clients potentiels pour évaluer les travaux jusqu'à la personne traitant le dossier de financement sont pourtant autant de vendeurs externes. Cependant, si ces personnes ne peuvent expliquer les produits commercialisés, elles ne peuvent les conseiller. Pour autant, certains collaborateurs estiment qu'il existe des compétences et une volonté d'aller vendre et gérer les partenariats, notamment auprès des guichets. Le potentiel commercial est donc considéré présent dans l'organisation.

Ainsi, les pratiques commerciales timorées des acteurs internes et une communication marketing inadaptée sont deux résultats principaux. L'implication des acteurs internes dans la définition des pratiques commerciales est faible et à l'image de leur faible expression. Cependant, elle apparaît en cohérence avec la réalité de l'organisation : les vendeurs principaux sont ses partenaires.

3.2 Les acteurs externes : partenaires, concurrents et clients

Parmi les acteurs externes, nous avons identifié deux catégories : les partenaires et les concurrents. Chacun d'entre eux est un potentiel informateur et prescripteur. Nous présentons les différents constats réalisés par partie prenante.

3.2.1 Partenaires

Le nombre élevé de partenaires est largement signalé : 22 guichets et 9 entités locales. Il ressort des entretiens que la gestion des partenariats existants et potentiels est défailante. Cela est illustré par un manque de partage d'objectifs communs, et par des difficultés de communication et de concertation. En effet, les acteurs soulignent l'importance des réunions entre l'organisation et ses partenaires, même si leur organisation pourrait être améliorée.

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

L'entreprise publique ne connaît pas l'activité réelle des guichets, du fait d'un manque de reporting sur leur travail et leurs résultats.

La coexistence de 22 guichets sous différentes enseignes rend difficile la maîtrise de l'image de marque, les acteurs regrettent d'ailleurs l'absence d'une marque commune qui faciliterait leur identification par les prescripteurs et les clients potentiels. Ces partenaires sont parfois assimilés à des « électrons libres » qui semblent s'être ajoutés au fur et à mesure des années. La répartition géographique des 31 partenaires, dont les 22 guichets chargés de la commercialisation, n'est pas considérée optimale pour atteindre le public cible, ce qui témoigne d'un manque de maîtrise de la gestion des partenariats. Il existe d'ailleurs une certaine forme de concurrence entre les différents partenaires (guichets et entités locales).

Enfin, les relations avec des prescripteurs potentiels sont insuffisamment développées. Les partenaires, les médias locaux, les clients et le personnel sont considérés comme des vecteurs d'information importants, mais qui restent sous exploités pour informer et communiquer auprès des numéros verts d'information sur le logement et les économies d'énergie, des professionnels du bâtiment, des notaires, des architectes.

3.2.2 Des concurrents / coopétiteurs

Deux groupes de concurrents peuvent être qualifiés de coopétiteurs, puisqu'ils sont à la fois des entités proposant des produits similaires à ceux de l'organisation tout en n'ayant pas la même cible. Il s'agit des banques d'une part, et des apporteurs d'affaires d'autre part, qui devraient davantage jouer un rôle d'informateur. En effet, les banques ayant pour cible un public solvable désirant accéder à la propriété, le public non solvable qui les consulte représente autant de clients potentiels pour l'entreprise de crédit social. Cependant, l'étude benchmarking montre des comportements contrastés des banques : certaines renvoient vers l'entreprise de crédit social pour un certain public (elle joue alors son rôle de coopérant) mais conserve une posture de concurrent, en proposant des alternatives pour certains frais.

Les apporteurs d'affaires sont des entités indépendantes qui orientent des clients potentiels vers certains guichets, qui ne jouent pas bien leur rôle d'informateur pour l'entreprise. Il existe même une ambiguïté quant au rôle joué par les apporteurs d'affaires sur le produit de crédit social, en ne stipulant que très rarement l'intervention de l'entreprise de crédit social dans le processus de prêt immobilier. En effet, ni leur site internet ni les échanges avec eux ne stipulent un lien avec l'entreprise de crédit social.

Si cette catégorie semble intéressante à solliciter, elle semble plus difficile à mobiliser et à impliquer dans un processus d'élaboration stratégique, du fait de leur posture de concurrent. Aucun apporteur d'affaire n'a d'ailleurs participé au processus participatif ici étudié.

Enfin, dans une démarche commerciale, les clients ne peuvent être oubliés. Plusieurs constats sur leurs attentes et les pratiques commerciales souhaitées ont également été soulevés lors de l'étude.

3.2.3 Clients

La communication externe est jugée inadaptée au public cible. En effet, les supports de communication de la société ne permettent pas sa bonne identification auprès du public (bâtiment, logo, couleurs, ...). Les acteurs préconisent un dosage entre chaleur humaine

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

(séances d'information) et chaleur digitale (chat et entretien téléphonique, FAQ,...). La possibilité et la facilité d'accès à un contact sont des points majeurs à améliorer.

Enfin, l'image de marque est jugée mauvaise. L'image de l'organisation est celle d'une société publique avec des démarches administratives lourdes et des temps de traitement de dossier jugés trop longs (de l'ordre de trois à six mois).

Or un client satisfait peut assez aisément être considéré comme un nouveau prescripteur auprès de son entourage. L'évaluation de la satisfaction client sur la qualité de l'accueil est une proposition. Par ailleurs, les enquêtes de satisfaction réalisées à ce jour sont jugées peu pertinentes et sous-exploitées.

L'implication et la gestion des relations avec les différentes parties prenantes ne font pas l'objet d'une attention particulière jusqu'à présent de la part de l'entreprise publique. Le manque de structuration et d'information des acteurs représentent des dysfonctionnements régulièrement relevés. Cependant, au-delà de ces acteurs, des acteurs institutionnels, c'est-à-dire des acteurs ayant une influence sociétale, sont également des parties prenantes impliquées volontairement ou involontairement dans le processus d'élaboration stratégique. Il apparaît donc intéressant de connaître leurs pratiques commerciales envers l'entreprise publique étudiée.

3.3 Autres acteurs externes : institutions et acteurs du logement

Ce troisième type de partie prenante a été ajouté car pour une entreprise publique, les institutions ont un rôle prégnant dans la stratégie, y compris la stratégie commerciale. Rappelons d'ailleurs que cette recherche-intervention est basée sur la non atteinte d'un objectif commercial fixé par le gouvernement (objectif qui correspond à l'enveloppe budgétaire attribuée par l'État). Les autres acteurs qui interviennent dans le processus d'accès à la propriété sont également les vendeurs, au sens d'informateur ou de prescripteur des produits de l'entreprise étudiée.

L'importance des acteurs tels que le gouvernement et les communes est illustrée par l'efficacité de leurs actions. En effet, les actions de communication telles que des séances d'informations pour les communes ou des communications gouvernementales sont jugées performantes. L'état des lieux des pratiques commerciales a mis en lumière un autre acteur du gouvernement oublié par l'organisation, qui est un centre d'appel de la région wallonne, un « Numéro vert » renseignant les personnes sur les différents dispositifs d'aide de la région. Ce centre d'appel remplit bien son rôle de prescripteur pour l'entreprise publique, mais il semble rarement sollicité par le public, parce que méconnu.

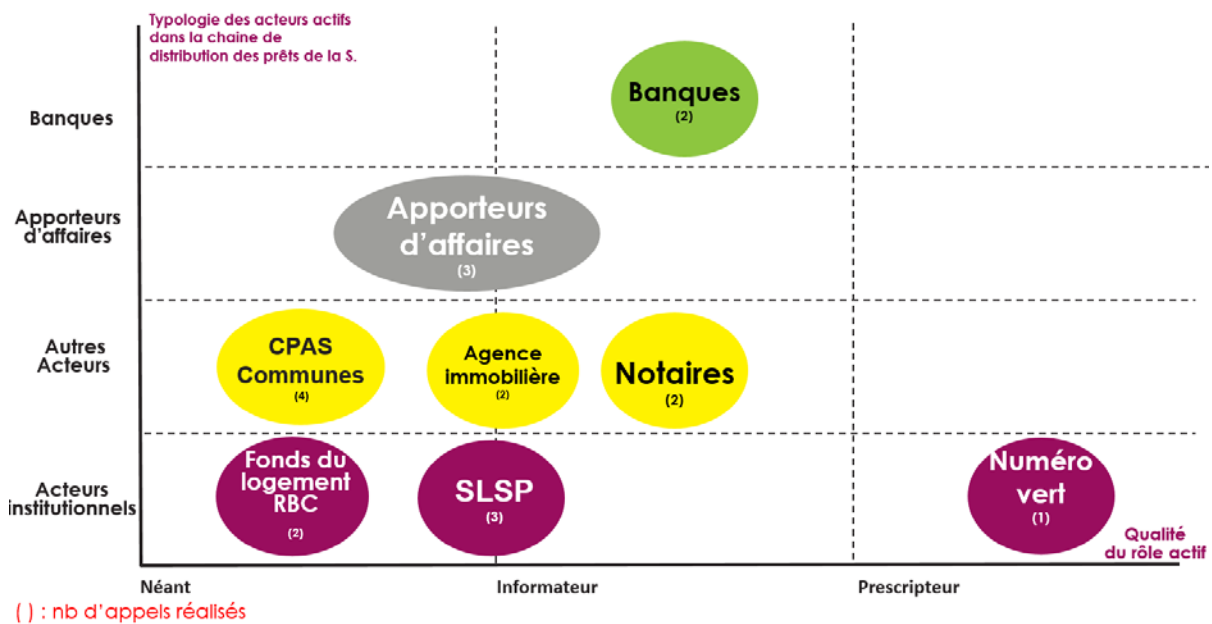
Malgré ces atouts, des faiblesses sont soulignées. En effet, les centres publics d'action sociale ou encore les communes ne jouent pas suffisamment clairement ni leur rôle d'informateur ni leur rôle de prescripteur, et donc d'aide au public socialement précaire. La raison supposée est qu'elles ne disposent pas des informations nécessaires pour la diffuser. Les pratiques commerciales adoptées alors par ces entités consistent à orienter vers les concurrents énoncés précédemment : les banques. Enfin, l'étude de positionnement a montré que d'autres acteurs institutionnels, tels que le fond du logement bruxellois ou encore les sociétés de logements sociaux publics ne connaissent pas l'entreprise de crédit social. Ceci rend difficile son rayonnement, qui compte principalement sur le relais de l'information réalisé par ses parties prenantes.

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

Les acteurs institutionnels sont donc globalement peu impliqués et peu informés de la mission de l'entreprise. Ses pratiques commerciales semblent dans l'ensemble peu efficaces car elles n'atteignent ni le public cible, ni les parties prenantes pouvant jouer un rôle d'informateur ou de prescripteur.

Suite à l'identification des parties prenantes externes, une cartographie des acteurs sur chacun de ces prêts a été élaborée. Elle permet de positionner les acteurs selon leur type (banque, apporteurs d'affaires, autres et acteurs institutionnels) et selon leur rôle actif dans l'action commerciale (néant, informateur, prescripteur).

Cartographie des acteurs sur le produit "prêt hypothécaire"



Il est intéressant de constater que pour la grande majorité des parties prenantes, la prescription ne fait pas partie des rôles remplis. La tendance est même inverse, les acteurs considérés comme principaux sont les moins impliqués dans la vente externe de l'organisation.

Cette troisième partie a synthétisé l'analyse faite par les acteurs interviewés dans la première étape de la recherche-intervention. L'entreprise a de nombreux partenariats qui constituent autant d'opportunités stratégiques. Pourtant, elle dispose de très peu d'informateurs et prescripteurs réels. Les partenaires, les médias locaux, les clients et le personnel sont considérés comme des vecteurs d'information importants, mais sous exploités. Ainsi, l'implication des parties prenantes dans la vie quotidienne de l'organisation semble inégale et méconnue. Alors que les acteurs internes et leurs compétences commerciales sont sous-exploités, les acteurs relais externes ne sont pas alignés sur les pratiques commerciales de l'entreprise. La prochaine partie présente le rôle des différentes parties prenantes et les apports de leur implication dans le processus d'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales. Ce processus est d'autant plus intéressant que les acteurs de l'entreprise ont également identifié de futurs partenaires dont l'implication sera aussi à négocier.

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

4 Les parties prenantes impliquées dans l'élaboration d'une stratégie et de pratiques commerciales responsables

Cette recherche-intervention dont l'objectif premier était de réaliser une analyse puis de définir une stratégie marketing et commerciale s'est révélée produire des effets inattendus, en particulier une mobilisation forte de parties prenantes internes à l'entreprise et de parties prenantes externes, à savoir des représentants des guichets et des entités locales. Cette dernière partie vise à mettre en évidence les rôles des principales parties prenantes pendant la construction du projet et dans les nouvelles pratiques définies en concertation étroite avec elles.

4.1 Rôle des parties prenantes pendant le processus de transformation

Les différentes parties prenantes peuvent être classifiées en trois familles.

Tout d'abord *les clients* de l'entreprise : si ce processus de transformation a permis de redéfinir les cibles prioritaires et d'identifier leurs modalités d'accès aux informations, les canaux et outils à utiliser de façon privilégiée, il convient de noter que ceux-ci n'ont pas été impliqués dans le processus participatif d'élaboration du plan marketing et commercial.

Ensuite, les *acteurs internes* à l'entreprise peuvent être segmentés en deux sous-groupes. Un premier sous-groupe regroupe les acteurs très impliqués de par leur rôle et leur responsabilité dans le processus de changement : il s'agit de la direction générale, de la direction en charge de la commercialisation des prêts, des animateurs guichets et du call center. Le conseil d'administration fait aussi partie de ce sous-ensemble : c'est lui qui a commandité cette démarche, et qui était chargé de valider le l'ensemble du plan d'action proposée à l'issue de la phase de projet animée par la direction. Un deuxième sous-groupe identifie un nombre significatif de personnes impliquées dans le processus, en particulier les services support et les autres services opérationnels de gestion des prêts et de contentieux. Il convient de noter toutefois l'implication forte de la direction informatique dans le groupe de projets, compte tenu de la réflexion importante qui a été conduite sur les outils technologiques de communication entre l'entreprise, les guichets et les clients.

Enfin une troisième catégorie regroupe *les acteurs externes*, représenté par trois sous-groupes. Tout d'abord ce qu'on pourrait appeler le réseau de distribution constituée des 22 guichets, auxquels on peut ajouter les neuf entités locales qui sont des partenaires institutionnels de l'entreprise et qui ont vocation à fournir de l'information et à orienter le public. À travers le groupe de projet plénier, ce réseau de distribution s'est fortement impliqué par la présence constante de quatre représentants directeurs de guichets ou d'entités. D'autres représentants se sont aussi impliqués dans les groupes de travail présentés dans le point qui suit. Enfin la direction de l'entreprise a souhaité mettre en place pendant la phase d'élaboration du projet une rencontre plénière de tous les guichets et de toutes les entités locales, de les consulter sur les propositions élaborées par leurs collègues chargés de les représenter. C'était aussi la première fois que l'entreprise réunissait ensemble les représentants des guichets et des entités locales, qui jusqu'à présent été rencontré une fois par semestre de façon séparée. L'évolution de ce dispositif montre comment l'amélioration de la communication coordination concertation d'une part entre les guichets d'autre part avec les entités locales s'est mise en place dès le déroulement du dispositif de groupes de projet.

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

Dans cette troisième catégorie on trouve ensuite des acteurs externes multiples ayant un rôle d'informateurs, chargés d'aiguiller les clients potentiels vers les produits de l'entreprise. Certains de ces informateurs ont été interviewés dans la phase de diagnostic, et invités à la présentation de l'effet miroir, mais n'ont pas été associés dans la phase suivante, compte tenu de l'investissement temps qui était demandé.

Enfin un troisième sous-groupe des acteurs externes est représenté par les prescripteurs relevant de deux profils différents : certains ont un rôle social et sont chargés de guider un public précaire vers des prêts à taux privilégiés, tels que les communes, alors que d'autres sont des acteurs économiques. Il s'agit en particulier des professionnels du bâtiment et des banques dont nous avons vu précédemment qu'elles sont à la fois concurrentes mais aussi coopératives, lorsqu'il s'agit d'aiguiller un dossier de prêt rejeté dans le système de financement dit classique.

En conclusion, il est intéressant de souligner comment l'ouverture du dispositif de diagnostic et de projet à des parties prenantes externes majeures a constitué un levier pour améliorer le dialogue, la concertation et dans certains cas même la cohésion avec les représentants des guichets et des entités locales, qui se sont fortement impliqués pendant les neuf mois de cette recherche intervention. Cette ouverture ne s'est pas faite spontanément et l'énergie et l'habileté de la direction ont été déterminantes, pour convaincre *intuitu personae* l'ensemble des acteurs de s'impliquer tant dans la phase de diagnostic que de groupe de projet.

4.2 Une responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise et de ses parties prenantes accrue dans la mise en œuvre des actions élaborées conjointement.

À l'issue du diagnostic, le groupe de projet impliquant des acteurs internes et des représentants des guichets et des entités locales a défini quatre groupes de travail qui se sont chacun réunis trois à quatre fois, pour proposer des axes puis des actions très concrètes sur chacun de ces quatre thèmes :

Potentiel commercial du personnel

Activer le potentiel commercial de tous les acteurs internes pour en faire des vecteurs de promotion interne et externe

Animation commerciale des partenaires

Renforcer les relations fournisseur-informateur-prescripteur-distributeur par une animation commerciale auprès des partenaires du secteur : guichets et entités locales

Animation commerciale des acteurs externes

Renforcer les relations fournisseur-informateur-prescripteur-distributeur par une animation commerciale auprès des acteurs de l'environnement externe

Identification des publics cibles, messages, canaux et outils de communication

Innover sur les produits pour mieux rencontrer les attentes et besoins du public

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

Comment les différentes parties prenantes vont-elles modifier leurs pratiques commerciales afin de mieux concourir à l'objet social de l'entreprise, à savoir la distribution de prêts pour des publics précaires ?

Les acteurs internes sont particulièrement sollicités sur les actions suivantes : un programme important de communication interne au sein de l'entreprise doit permettre d'accroître la connaissance des produits de la part de chaque salarié, afin d'avoir autant d'acteurs susceptibles de présenter, dans leur entourage professionnel ou extra professionnel, les spécificités de ces produits. Par ailleurs, dans un environnement concurrentiel extrêmement mouvant, la direction de l'entreprise a décidé de mettre en place un comité de pilotage marketing/vigilance permanent, afin de collecter rapidement les innovations détectées dans l'environnement mais aussi les attentes non satisfaites de la part du public potentiel. L'objectif est de développer une innovation produit afin de proposer au gouvernement de tutelle des adaptations ou, le cas échéant, des innovations de produits nouveaux. Enfin l'entreprise a considéré prioritaire de s'occuper des réclamations clients, afin d'une part de leur répondre de façon plus satisfaisante qu'aujourd'hui, et d'autre part, de mettre en place des actions pour éviter que les dysfonctionnements mis en évidence par les réclamations ne se reproduisent.

Les guichets et les entités locales, considérés comme les partenaires privilégiés de l'entreprise, sont particulièrement mobilisés dans l'objectif de mettre en place un véritable réseau commercial pour représenter l'entreprise. À cette fin, un plan de formation des guichets et des entités locales permettra de les former à l'accueil du public et à la signature de prêts afin d'évoluer vers des pratiques harmonisées. La formalisation d'une politique commerciale et financière est en cours de préparation, afin de développer des pratiques communes sur l'ensemble des provinces, mais aussi d'assurer un équilibre financier aux guichets. Une autre action majeure commune à l'entreprise, aux guichets et aux entités locales consiste à animer un réseau de prescripteurs et informateurs, pour mieux orienter le public cible. Cette animation sera assurée prioritairement par un contact direct avec les acteurs pertinents, complété par l'envoi régulier de newsletters.

L'enjeu est important car le rôle des prescripteurs est majeur. En effet un futur emprunteur méconnaît souvent l'existence de ces prêts et n'a pas le réflexe de se documenter sur les offres disponibles sur le marché des prêts immobiliers. Le rôle de ces prescripteurs devra donc être développé dans l'objectif de mieux détecter des besoins, écouter et retranscrire les messages entendus, informer sur l'existence des produits et la possibilité d'y accéder, donner accès aux guichets, aider à monter le dossier, et enfin maintenir un contact avec le client jusqu'à la signature, voire après pendant toute la vie du prêt. Rappelons que nombre de ces prescripteurs ont une vocation d'accompagnement social.

Les actions visant à mieux toucher les *clients* se composent classiquement de diffusion de supports promotionnels, tels qu'affiches, folders ou goodies, complétés par une information sur les produits auprès des télévisions locales, dans les bulletins communaux, ou encore le lettrage sur des véhicules volontaires, soit du personnel de l'entreprise, soit des guichets, soit encore des entités locales. Une innovation produit a été suggérée visant à développer des partenariats avec les professionnels du monde économique, à effectuer des formations gratuites auprès des emprunteurs, ou encore à mettre en place un système d'épargne des frais de notaire dans le cadre d'un partenariat avec la profession notariale.

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

Une problématique spécifique de l'entreprise concerne les zones géographiquement isolées dans lesquels aucun guichet n'est implanté. Afin de prospecter ces zones isolées, qui ont été préalablement repérées sur base d'une carte géographique, l'hypothèse d'un minibus assurant des visites régulières est à l'étude, complétée par une permanence qui pourrait être assurée dans les communes insuffisamment desservies. Une troisième action emblématique d'un développement du partenariat entre les parties prenantes internes et externes a également été proposée au conseil d'administration, consistant à redessiner la carte des périmètres d'action en particulier des différents guichets, afin d'éviter les « trous » actuellement existants entre différents périmètres d'action. Cette proposition est actuellement encore en cours d'examen par le conseil d'administration.

Enfin une problématique importante avait été mise en évidence dans le diagnostic concernant l'important délai d'attente d'un futur emprunteur entre le dépôt de son dossier dans un guichet et sa validation. Différentes solutions ont émergé, résultant d'une nouvelle modalité de travail coopératif entre les guichets et l'entreprise : la mise en place d'une procédure allégée dans des situations de surcharge ; l'affectation d'une équipe volante par l'entreprise sous forme de main d'œuvre temporaire dans un guichet ; enfin, la révision de la procédure d'acceptation des prêts à tempérament consistant à mener en parallèle différentes phases de l'instruction (analyse financière, expertise...) pour réduire le délai global.

Conclusion

Comment développer la responsabilité sociale d'un ensemble de parties prenantes dont les objectifs sont nécessairement partiellement divergents? Cette communication a étudié une recherche intervention conduite par une entreprise publique de prêts sociaux avec ses nombreuses parties prenantes externes, dans l'objectif de dynamiser et de rénover les pratiques marketing et commerciales, afin de mieux atteindre les objectifs d'octroi de ces prêts fixés par le gouvernement. Nous avons mis en évidence le dispositif de travail déployé pendant neuf mois qui a délibérément intégré de nombreuses parties prenantes externes dans l'objectif de co-construire de nouvelles pratiques. Les distances-mêmes de ce dispositif a contribué à l'émergence de propositions de nouvelles interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes externes, dans un contexte particulièrement contrasté de parties prenantes dotées d'une logique économique dominante avec d'autres parties prenantes dont la vocation est prioritairement d'accompagnement social. Le développement d'actions commerciales constitue dans de tels contextes un sujet sensible et l'intérêt de ce travail et nous semble-t-il d'avoir montré au-delà de l'affichage d'une stratégie de RSE, l'émergence de nouvelles pratiques collaboratives entre l'entreprise et ses parties prenantes externes. Ce travail exploratoire comporte bien sur des limites, en particulier par manque de recul sur les effets à long terme.

Bibliographie

- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate strategy: Analytical approach to business policy*. Penguin.
- Barth, I., & Bobot, L. (2010). Penser la négociation commerciale. *Négociations*, (1), 5-22.
- Boyer, A. (2002). *L'impossible éthique des entreprises*. France: Éditions d'Organisation.

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

- Carroll A.B., 1979, "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505
- Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- David, A. (2000). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management? Dans A. David, Hatchuel, & Laufer, Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour les sciences du management. *Montpellier: Vuibert*.
- De Quatrebarbes, B. (1996). Usagers ou clients?: marketing et qualité dans les services publics. *Les Ed. d'Organisation*.
- Déjean, F., & Gond, J. P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5-31.
- Dubois, P.-L. (2015). Thème n°1. La relation client, priorité de l'entreprise. *@GRH*, 4(17), 87-89.
- Friedman M., 1962, "Capitalism and Freedom", Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman M., 1970, "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, September, 13, p. 32-33
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Jones T.M., 1980, "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, vol. XXII, n°2, Spring, p. 59-67.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437.
- Leroux, E. RSE et prestataires de vente: vers la nécessité de pratiquer un audit social? Erick LEROUX. *De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale: la RSE, renouveau pour la GRH?*, 432.
- Mercier, S., & Gond, J. P. (2005). *La théorie des parties prenantes* (No. 1050502). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Montoya, G. (2015). Conception des outils pour le suivi des activités et l'aide au pilotage dans le secteur médico-social. Thèse de doctorat. INSA Lyon.
- Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York, 1978.
- Rateau, M. (2017). Fonction commerciale au sein d'organisations à but non lucratif (No. hal-01638824).
- Savall, H., & Zardet, V. (1987, 2010). *Maîtriser les coûts et les performances cachées*. Paris: Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (1995, 2005). *Ingénierie stratégique du roseau*. Paris: Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe*. Economica.
- L'implication des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie et pratiques commerciales responsables – Maïté Rateau et Véronique Zardet - Congrès ADERSE – 22 et 23 mai 2018 – Paris

Savall, H., & Zardet, V. (2005). Processus participatif de changement pour une performance socio-économique durable – Cas évalués d'entreprises et d'organisations. *Gestion 2000 Gestion des changements stratégiques*(5).

Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 5-20.

Inscrire l'ensemble des parties prenantes dans une négociation continue et constructive au service d'une gouvernance responsable

Julien Viau¹

IAE La Rochelle, Cerege

Héla Sassi²

Université Manouba, Isamm, Ligue

Hubert Pujet³

Consultant

Résumé

À l'ère digitale, des défenseurs de parties prenantes dont les intérêts ne sont pas pris en compte peuvent dévoiler à tout instant sur les réseaux sociaux les dérives de certaines entreprises et leurs impacts économiques, sociétaux et environnementaux. Les informations confidentielles et les rumeurs circulent alors rapidement, compliquant l'instauration d'un échange constructif entre les acteurs. Dans ce contexte, comment ancrer un dialogue qui engage toutes les parties prenantes vers une gouvernance RSE ? Cette communication propose de nouvelles règles et procédures permettant une négociation permanente avec les parties prenantes périphériques, une intégration rapide des acteurs jusqu'alors absents des discussions et un leadership partagé.

Mots clés : parties prenantes, gouvernance, négociation, leadership partagé, RSE, négociation responsable.

¹ Adresse de courriel : Julien.viau@univ-lr.fr,

² Institut Supérieur des Arts Multimédia de l'Université de Manouba, Tunisie. Adresse de courriel : helasassi@yahoo.fr

³ Adresse de courriel : hubert.pujet@gmail.com

Introduction

Les principales normes RSE font de l'entreprise un lieu de dialogue des parties prenantes et définissent clairement les orientations d'une gouvernance responsable. L'entreprise est désormais appelée à intégrer toutes les parties prenantes « dans son processus d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle de la stratégie » (Freeman, 1984 ; Carroll, 1989) et à penser un « dispositif de négociation » pour interagir avec chacune d'elles (Freeman et Gilbert, 1988).

Selon un sondage d'Opinion Way de 2017 réalisé pour la société « Au nom du vivant » qui conçoit et anime des dialogues sociaux, le dialogue multi-parties prenantes permanent s'étend dans les secteurs d'activités. Près d'une entreprise sur 4 de 250 salariés et plus organise et anime des échanges structurés et suivis (au moins 3 fois l'an) avec des parties prenantes non traditionnelles. L'objectif de ces entreprises est de connaître les changements en cours et de s'actualiser face à certaines mutations sociales. Les cadres exécutifs sont présents à 81 % et les PDG à 67 %. Ces réunions, dont 49 % des ordres du jour sont co-construits, sont reconnues nécessaires pour orienter la politique RSE dans 86 % des cas. Ces concertations débouchent sur des applications concrètes et sont reconnues comme des éléments réels de la gouvernance pour 42 % des entreprises. Ainsi, l'idée selon laquelle l'engagement RSE passe par la prise en compte des attentes des parties prenantes dans la conception de la stratégie RSE fait consensus. Pour autant, la norme ISO 26000 enrichie par le document applicatif FD X30-031 (2013) ainsi que le GRI (*Global Reporting Initiative*) ne permettent pas de définir un référentiel de suivi et d'arbitrage entre les attentes de l'ensemble des Parties Prenantes (PP).

Quelle que soit la sophistication des cartographies de PP déployées, des indicateurs mis en place et des méthodologies de discussion employées, le dialogue demeure délicat. Les rapports de confiance ne se construisent pas uniquement dans une consultation ou une intégration de certaines PP aux processus de décision. Trop d'intérêts divergents et de degré d'urgence différents traversent les PP concernées par la politique RSE d'un groupe, d'autant plus que les frustrations dues aux écarts entre les engagements et les mises en œuvre sont nombreuses ; elles provoquent des lassitudes dans la participation aux réunions. Ce désengagement engendre un risque d'opposition publique via les réseaux sociaux contre le pragmatisme de l'entreprise en ce qui concerne ses ambitions sociétales et environnementales. Cette mobilisation peut remettre en question la crédibilité des entreprises en matière de RSE (Swaen et Vanhamme, 2005 ; Chen et Bouvain, 2009 ; André et *al.*, 2012) qui est une composante de leur légitimité (Gond et Igalens, 2008).

Dans un contexte surmédiatisé, nombre de parties insatisfaites s'invitent dans les consultations et élargissent constamment le champ des discussions. Des informations confidentielles et des rumeurs sont rapidement exploitées et accroissent la pression sur les autres parties avant, pendant et après les discussions (Viau, Sassi, Pujet, 2018). Face à ce risque permanent *de bad buzz*, il y a la nécessité de proposer des procédures permettant, non seulement de trouver des compromis, mais également de pouvoir justifier des décisions prises à un instant donné auprès de l'ensemble des parties prenantes, y compris celles qui sont absentes de la table des négociations.

Le présent travail propose ainsi d'établir les fondements d'une négociation capable de répondre à la problématique suivante : comment engager, à l'ère digitale, toutes les parties prenantes y compris les parties faibles et absentes dans un dialogue visant une gouvernance RSE ?

Par dialogue, il est ici entendu toutes les formes de communication avec les parties prenantes qu'elles soient contractuelles ou diffuses : information, consultation, concertation ou négociation.

Sur le plan théorique, la notion de RSE s'inscrit ici dans une « rationalité procédurale ». Cette démarche a pour objet de diminuer la fréquence et l'intensité des conflits de sens qui peuvent opposer les différents protagonistes en présence, tout en recherchant un accord quant aux conditions du dialogue sur les contenus de la politique RSE.

Sur le plan empirique, il s'agit d'éviter les pratiques de sabotage des accords de mise en œuvre de la RSE au nom d'une éthique de développement durable qui peut être interprétée de façon diverse et contradictoire (*greenwashing*).

Le présent travail s'articule en deux parties respectivement dédiées aux limites du dialogue entre les PP à l'ère digitale et à la proposition d'une Négociation Responsable (NR) ou Négociation Basée sur les Intérêts Globaux (NBIG) qui vient en réponse à ce nouveau contexte.

1. Les limites du dialogue entre PP à l'ère des réseaux sociaux

Dans un contexte d'institutionnalisation de la RSE et de diffusion des valeurs qui y sont associées, respecter ses engagements confère à l'entreprise un « avantage de légitimité », se traduisant par l'obtention de moyens et de soutiens « indépendamment de leur valeur intrinsèque » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

A contrario, à l'ère du numérique, tout propos est plus que jamais soumis au risque d'être rendu public et utilisé contre son ou ses auteurs. Des travaux comme ceux de Hovland et Weiss (1951) ont montré que le changement d'attitude souhaité suite à un message communiqué par la direction, est d'autant plus fort que l'émetteur est perçu comme hautement crédible par le destinataire. Ceux de Swaen et Vanhamme (2003) indiquent que l'effet positif des arguments et références à la RSE exposés par l'entreprise est totalement annulé si celle-ci est suspectée ultérieurement de comportements non socialement responsables. Swaen et Vanhamme (2005) soutiennent également que, des sociétés qui communiquent sur leurs engagements pris en matière de RSE, doivent d'autant plus demeurer crédibles qu'elles seront, en cas de suspicion, jugées plus négativement que les firmes ne s'étant pas engagées socialement ou n'ayant pas communiqué sur leurs responsabilités sociale, sociétale et environnementale.

Un dialogue organisé et constructif avec les PP est donc à la fois un enjeu de notoriété, d'image, d'innovation et de gestion des risques. À l'ère digitale, les pratiques de management de ce dialogue demeurent toutefois insatisfaisantes au regard de la diversité et du nombre des parties prenantes susceptibles d'intervenir en multipliant les risques de lynchage médiatique.

1.1 Les difficultés du dialogue avec les PP

Les occasions de dialogue entre l'entreprise et ses PP sont nombreuses. Les parties prenantes peuvent par exemple être consultées sur un projet particulier ou une politique spécifique, participer à l'élaboration des indicateurs extra-financiers, donner leur avis concernant la performance effective ou la stratégie générale, co-construire, vérifier et commenter le rapport sur la politique RSE, être intégrées au sein de certaines structures de décision, etc. Les démarches de gestion du dialogue les plus abouties s'efforcent de rationaliser le contenu des échanges et la nature des relations elles-mêmes.

Elles consistent à :

- repérer les thèmes sur lesquels porteront l'information, la concertation ou la négociation en s'attachant aux enjeux essentiels pour l'entreprise ;
- identifier les PP concernées, leurs attentes et leurs pouvoirs d'influence ;
- sélectionner la nature, la localisation et le niveau de dialogue en veillant à respecter des règles de communication qui garantissent la qualité des relations ;
- formaliser les modalités et les résultats du dialogue pour les évaluer et en rendre compte.

Outre le fait de se mettre en conformité avec les normes, l'objectif de ces démarches consiste à limiter les risques structurels à tout échange multi-acteurs (conflits entre PP, incompréhension des enjeux et des modalités de fonctionnement, langage et différences culturelles, frustrations entre attentes et mises en œuvre, emballement médiatique sur un sujet d'actualité, etc.).

Pour autant, quel que soit le degré de sophistication de ces approches rationnelles, la littérature montre que ce dialogue demeure toujours complexe à mettre en œuvre et à faire vivre. De multiples travaux proposent des typologies pour identifier les différentes parties prenantes et traduire leurs intérêts, mais « le foisonnement des modes de classifications des PP (Carroll, 1989 ; Clarkson, 1995 ; Mitchel et *al.*, 1997) illustre la difficulté à trancher sur le management prioritaire de telle ou telle PP » (Pensel, 2010). Par ailleurs, malgré le développement de pratiques de gouvernance élargie à de nombreuses parties prenantes au sein du comité d'entreprise (Capron et Quairel, 1999, 2002) ou du Conseil d'administration (Mintzberg, 2004), le dialogue demeure difficile au sein des structures de décision. Même lorsque des associations de défense de l'environnement (Richard, 2012) sont présentes au sein des structures de décision, le *reporting* RSE ne rencontre pas toujours la crédibilité escomptée (Chen et Bouvain, 2009).

Dans tous les cas, une gouvernance RSE doit concilier deux interprétations conflictuelles du Développement Durable (DD) qui provoquent des difficultés opérationnelles : l'approche éco-centrée et économico-centrée. L'une demande le respect des cadres naturels aux décisionnaires économiques, tandis que l'autre prône le développement des richesses afin de dégager les investissements nécessaires à la préservation et la restauration des environnements naturels autant que culturels (Emmanuelle Dotenwill, 2005).

La dimension technologique réactive cette opposition et provoque une mise sous tension néfaste à la concertation entre acteurs : les Parties Prenantes Périphériques ou les acteurs dits faibles peuvent constituer des coalitions et facilement identifier le talon d'Achille de leurs adversaires (J.L Pensel, 2010).

1.2 Les limites des outils de gouvernance et de dialogue à l'ère numérique

La gouvernance RSE qui intégrait à ses débuts l'ensemble des PP directement impliquées dans l'activité des entreprises est nécessairement appelée à élargir le spectre des acteurs devant être informés ou exigeant de participer au processus de prise de décision.

Le développement des nouvelles technologies fait émerger inexorablement dans le processus de négociation qu'implique toute gouvernance, de nouvelles figures jusqu'ici ignorées ou sacrifiées. L'entreprise ne peut échapper à l'influence de parties prenantes diffuses qui ne sont pas en liens directs avec les co-contractants (Pesqueux, 2002) : ONG, associations, etc. La gouvernance des entreprises et notamment sa politique RSE ne peut plus faire l'impasse sur certains acteurs, naguère traités uniquement avec compassion communicationnelle.

Par crainte de l'immobilisme qui deviendrait synonyme d'impuissance en termes de DD, l'ensemble des parties favorables à la politique RSE visent donc l'obtention de la partie stable et minimale des accords. Cette posture « oublie » régulièrement des acteurs en instance de souffrance ou en conditions de vie instables qui ne tardent jamais à se manifester ou à trouver des défenseurs qui plaideront leur cause avec vigueur. Sous leurs menaces de contestations permanentes par réseaux sociaux, le cadre des consultations et des négociations devient fréquemment « introuvable » pour emprunter l'expression utilisée par Barouch (1989) à propos des négociations environnementales. Le nombre de parties insatisfaites qui s'invitent dans les consultations ou bien sont convoquées dans l'espace public par leurs représentants, élargit constamment le champ des discussions et la fréquence des contestations. Cette profusion de parties diffuses accroît les pressions sur la construction des accords en cours, telles les parties fantômes (acteurs influents consciemment ou inconsciemment cachés), les

parties faibles en souffrance de représentation et les parties absentes (Sébastien & Paran, 2006) constituées des générations passées, futures ou des contemporains qui ne sont pas représentés.

Dans ce contexte, les difficultés de dialogue s'établissent en premier lieu autour des cartographies des acteurs à inviter ainsi qu'aux modes de représentation ou de contribution qui sont réservés aux acteurs absents. Il est avéré que la taille et le pouvoir supposé d'un *stakeholder* est sans rapport avec ses capacités réelles de nuisance mondiale contre la notoriété d'un groupe, sa compétitivité ou sa valeur boursière. Plus la politique RSE sera contestée ou ses résultats considérés comme tardifs à se mettre en place, plus les acteurs frustrés de participation et ceux qui sont ou se perçoivent comme refoulés des échanges agiront en augmentant les risques de divulgations contreproductives à la performance de l'entreprise. La méticulosité apportée aux définitions des thèmes de rencontres, aux conditions de participation et de communication des informations collectées durant les travaux jusqu'à la constitution de comptes rendus finaux préservent peu contre la révélation publique d'échanges *a priori* secrets. Faire signer aux participants une charte dans l'esprit des règles de Chatham House (qui laissent libre les invités d'utiliser les informations émises durant les échanges à condition de ne pas divulguer leurs auteurs et les participants qui étaient présents à la réunion) ne résout pas les rumeurs colportées numériquement par des acteurs absents.

Face à l'augmentation des risques d'échec des travaux de concertation par des parties diffuses ou très périphériques, une première tendance consiste à radicaliser les techniques d'encadrement des échanges, à multiplier les leviers de communication, à renforcer le *lobbying* en s'arc-boutant sur le processus en cours et d'accélérer la sortie d'un rapport ou d'une signature d'un accord dans l'espoir de mettre un point final aux questionnements inflationnistes sur Internet. L'illusion de contrôle se trouve renforcée chez les coalitions d'alliés et de représentants de la gouvernance du groupe. Cette rationalisation extrême peut même devenir une entrave aux ralliements des PP neutres ou faiblement critiques.

Ces précautions méthodologiques cherchent à circonscrire les tensions locales et globales que peuvent exacerber les Parties Prenantes les plus opposantes, mais ne représentent pas une garantie suffisante à limiter les attaques publiques à l'ère digitale. À mesure que croît l'influence des réseaux sociaux de telles pratiques d'encadrement résistent peu à la dictature de la transparence qui s'impose à chaque *bad buzz*.

1.3 Les risques accrus de lynchage médiatique

Autour d'outils en réseaux, des employés, des consommateurs ou des militants mécontents peuvent se faire les porte-voix de ces acteurs en retrait en médiatisant des « histoires d'horreurs » autour des produits ou des pratiques des parties prenantes dominantes (Van der Merse et al. , 2005). Dans ce contexte, certaines entreprises et projets sont soumis au risque de servir de bouc émissaire et de devenir l'objet de lynchage médiatique (Daudigeos, Pasquier et Valiorgue, 2014). Ainsi, l'entreprise Ferrero qui commercialise la pâte à tartiner Nutella est régulièrement accusée de contribuer à détruire la faune et la flore, faute d'avoir insuffisamment identifié et pris en compte certains acteurs périphériques défendant l'environnement et la santé.

Même des transactions simples (salariales, managériales) peuvent déboucher sur la diffusion d'enregistrements de comportements moralement ou légalement condamnables. Ainsi, deux salariés de SFR filment sur l'application Périscope la destruction du téléphone d'une de leurs clientes, un employé de Quick met en doute sur Facebook l'hygiène de ces restaurants, un client du Crédit Mutuel réalise avec son smartphone une vidéo virale sur la facturation de frais répétitifs.

Dans tous ces exemples, les acteurs faibles (acteurs isolés ayant peu de pouvoir et de moyens financiers), ou absents (générations futures) s'interposent dans les transactions les plus simples jusqu'aux plus complexes ; ils rendent incertain le résultat des négociations par leurs interférences. Ces acteurs faibles ou absents sont d'abord humains, mais peuvent aussi être non humains (Vigni, 2013) : faune, flore, minéraux, climat, patrimoine culturel, applications numériques, etc. Ils deviennent des risques permanents dès que leurs représentants ne sont pas associés en amont des décisions de gouvernance dans des rituels d'échanges dont chacun garde en mémoire les thématiques. En absence de cette régularité de rencontre avec les membres décisionnaires des entreprises, ils sont incités à maintenir une pression qui exige en permanence des comptes aux principaux protagonistes.

Le rassemblement autour d'un sentiment d'injustice et d'un danger réel ou fantasmé est facilité par cette abolition des frontières spatiales et temporelles rendue possible par Internet.

Dans ce contexte surdéterminé par les risques de *bad buzz* (consommateurs, militants, journalistes), l'absence de réponse adaptée dans les 24 heures, menace le cours des titres boursiers. Face à ce risque d'attaque d'image, de la rentabilité et de la valeur boursière, il y a la nécessité de proposer des procédures permettant de pouvoir justifier des décisions prises à un instant donné, auprès de l'ensemble des parties prenantes, y compris celles absentes de la table des négociations.

2. Vers un processus de négociation ouvert et interactif qui responsabilise les PP

La pression exercée par les lanceurs d'alertes sur les réseaux sociaux démontre l'impératif de sortir des routines organisationnelles et d'aménager les pratiques professionnelles pour la définition et l'application d'une gouvernance RSE. Dans l'établissement et l'animation du dialogue avec les parties prenantes, il est nécessaire de ne pas se contenter d'une logique projet (concertation des seuls acteurs concernés par un projet) ou d'une logique structurelle (concertation calendaire selon les nécessités institutionnelles).

Le processus de Négociation Responsable (Viau, Sassi, Pujet, 2018) ou Négociation Basées sur les Intérêts Globaux (NBIG) présente, sur le long terme, l'avantage de consolider les coalitions de PP qui sont favorables à la politique RSE et donc, d'augmenter leurs forces de persuasion vis-à-vis des groupes de pressions hostiles. En rendant public de nouveaux types d'informations, en favorisant la co-construction des échanges et en recherchant l'optimum d'une performance globale, la NBIG facilite la structuration des attitudes des protagonistes et stimule la création d'accords plus fructueux. Les positions de repli défensif de quelques-uns se trouvent amoindries par l'opportunité offerte à chacun d'exercer son leadership à tour de rôle pendant la définition et le déroulement du processus de dialogue continu. Dans cette dynamique, il est possible de construire des règles de gouvernance ouvertes et de favoriser un processus de leadership partagé jusqu'à parvenir à faire intégrer à tous un référentiel d'arbitrage RSE.

2.1 Construire des règles et des procédures de gouvernance ouvertes à tous

Pour répondre aux enjeux d'une gouvernance RSE, il s'agit de prendre au sérieux les négociations avec toute partie prenante qui est susceptible de s'inviter en perturbateur des décisions et d'entraver la mise en application des accords actés. Christophe Dupont (2006) dans son approche de la postmodernité, nous invite à dépasser le paradigme dominant de la négociation. Ses réflexions se prolongent parfaitement sous la pression du numérique. En effet, il plaide vers une conception plus ouverte et plus normative de la négociation qui prête attention aux rapports sociaux en réinvestissant le dialogue, les solidarités, l'équité et les valeurs. La version de la négociation postmoderne qu'il propose se décline en art de négocier plutôt qu'en science de la gestion des parties. La contradiction n'est qu'apparente puisque

l'art apparaît aussi comme une capacité créative à agencer les contraintes (financières, relationnelles, culturelles, géographiques, thématiques, planifications, etc.).

Cet art du dialogue génère des occasions de capter les signaux faibles qui annoncent des conflits d'un nouveau type ou la résurgence des oppositions antérieures sous un jour menaçant. Associer les parties faibles, les absents et les non-humains à la construction d'un accord est un gage de pérennité de celui-ci. Deux conditions président à la recherche d'une agrégation des acteurs extérieurs aux travaux de développement durable entrepris par les firmes :

- le libre accès des PP absentes des débats ou de leurs représentants aux organisateurs des échanges par messageries, sites Internet, réseaux sociaux, etc.;
- la démultiplication du principe d'ouverture aux différents niveaux d'instances (Conseil d'administration, Directoire, comité exécutif) ainsi qu'aux zones géographiques différentes (sièges sociaux, sites d'exploitation et de productions, pays clients ou sous-traitants).

Par la participation aux échanges et les contributions aux décisions (rapports, signatures de protocole, engagements dans le suivi des accords), l'ensemble des acteurs présents et absents qui sont sensibilisés aux préoccupations environnementales et à leurs implications sociales voient donc leurs attentes référencées dans un contexte entrepreneurial : tous les acteurs concernés peuvent interagir en fonction de l'actualité, des localités et des enjeux réciproques s'y rattachant. Par ce processus d'échanges permanents multidimensionnels dont chacun peut être informé, l'atteinte d'un premier niveau de performance globale peut être discuté et devenir - par cette simple tentative de définition commune - un moyen de modération des échanges numériques toxiques.

Les principales règles et procédures à médiatiser pour lutter contre la lassitude, l'enlisement des rencontres dans la frustration, et les risques de contamination virale numérique s'articulent autour des piliers suivants :

- L'identification des PP conviées aux différents niveaux de consultation et le recensement des moyens de participation et de libre accès qui sont ouverts aux acteurs absents ;
- Les modes de co-constructions des plannings, des thématiques et des objectifs recherchés ;
- La traduction des attentes des PP en objectifs selon des délais d'urgence ou de long terme ;
- Le mode d'évaluation de la prise en compte des attentes ;
- La définition des risques et des opportunités dont chaque *stakeholder* est porteur à son niveau local ou international ;
- Les publications intermédiaires et finales qui relatent les positions des PP et les bilans des travaux ;
- La pesée des contributions des différentes PP aux comptes rendus, aux accords pris et aux mises en œuvre.

Ainsi, tout en respectant les différentes législations sur le secret des affaires et leurs évolutions, les échanges peuvent se dérouler en prenant en charge les acteurs absents dans les concertations.

L'efficacité du dispositif dépend autant de son décorum que de la gestion rigoureuse des contenus échangés. La régularité des rencontres oblige à mettre en scène l'innovation sociale que représentent ces consultations et de soutenir, année après année, la qualité des relations quels que soient les contextes géopolitiques défavorables au DD. Ainsi, les participations constantes des membres du Comité exécutif jusqu'au DG et PDG sont des éléments qui doivent dépasser les obligations traditionnelles de communication pour être médiatisées en une dimension événementielle. La mise en valeur des parties les plus faibles est renforcée à

chaque fois qu'il leur est confié la responsabilité de certaines séquences ou travaux par un processus de leadership partagé.

2.2 Favoriser un processus de leadership partagé entre les PP engagées

Les situations de blocage du dialogue sont provoquées régulièrement par des affrontements de leadership. Les parties prenantes cherchent à prendre le contrôle des dynamiques en place. Chacun doit prouver sa valeur économique à produire des richesses tout en démontrant ses dimensions sociétales et ses capacités de gestion environnementales, notamment lorsque de nombreux partisans ou détracteurs commentent et réagissent sur les réseaux sociaux aux informations véhiculées. Ceci est d'autant plus vrai que chacun cherche à contribuer nominativement à un tableau d'ensemble dont les résultats sont traçables en temps réel. Personne ne se contente d'être un *follower* anonyme, voire, le promoteur d'un accord pré-formaté ; chacun se rêve co-concepteur de la solution et se retrouve donc, souvent, frustré par les décisions finales et leurs délais prévus d'application au point de passer à des actes destructeurs. Ainsi, au printemps 2016, après fixation contractuelle du prix du lait entre représentants des producteurs et la grande distribution, les accords sont dénoncés unilatéralement et dégénèrent en mouvements sociaux. Chaque suicide de paysans est médiatisé, fait l'objet de comités de mémoire sur Internet et porte en public le débat sur l'équité autour du prix de la production lactée. Ce type de blocages récurrents démontre l'importance de discuter de la finalité des projets et des politiques RSE avec les PP de façon continue et régulière, sans attendre la montée d'un conflit dont les négociations se déroulent dans une situation de crise.

Le leadership partagé est un mode de représentation de tous les acteurs qui vise à améliorer la productivité et la créativité du groupe dans les échanges. Il augmente le nombre des propositions alternatives et favorise la bonne application des accords signés ainsi que la révision éventuelle des clauses contractuelles en cas d'évolution significative de la situation. La co-construction des ordres du jour et le partage du leadership devient un élément déterminant vers le traitement des dysfonctionnements et la définition des nouvelles orientations. Il renforce la cohésion des acteurs constructifs et tempère les tentations de scandales médiatiques instrumentalisés par les mécontents. L'animation de cette force de propositions des PP est nécessaire puisqu'une gouvernance RSE ne peut se mettre en œuvre sur le long terme sans l'existence d'une coalition de leaders qui manœuvrent à la construction de ce projet. Dans cette recherche de performance globale, une visualisation des résultats recherchés doit être mise en co-construction entre tous les acteurs mobilisables vers une représentation partagée pour favoriser l'émergence d'un projet commun (Heckscher, 2013). Il convient donc de stimuler par un partage de leadership un processus de concertation constructif qui fait entrer les PP décisionnaires dans des négociations où les enjeux de chacun sont élargis à toutes les parties présentes et absentes. Cette intelligence collective doit aboutir à un accord gagnant-présents/gagnant-absents (Viau, Sassi, Pujet, 2018) qui peut dans ce contexte de gouvernance se lire et se communiquer selon des normes communes de RSE.

2.3 Faire intégrer à toutes les PP un référentiel d'arbitrage RSE.

À l'ère digitale, tout accord effectivement signé et mis en œuvre entre acteurs décisionnaires et opérationnels est le résultat de micro-décisions qui s'imposent à tout le monde (Callon, Lascoumes & Barthes, 2003). Ainsi, un opérateur téléphonique ne pourra installer durablement une nouvelle antenne relais dans un arrondissement parisien qu'après avoir négocié de multiples ajustements incrémentaux et visibles avec les associations de riverains, les collectivités locales et les différentes autorités de régulation dans un processus continu de rencontres et de débats. En l'absence d'un référentiel commun, dont les grandes lignes sont médiatisables selon les normes de l'immédiateté, des réactions provenant des réseaux sociaux

et dégénérant en contestations permanentes, provoquent un enchevêtrement d'exigences contradictoires. Ces conflits d'intérêts créent des nœuds gordiens ou nœuds distributifs qui rendent inopérant le cadre des négociations (Lempereur, 2015). Les décisions finales et leurs applications passent alors sous le sceau de l'incertitude radicale. Pour centrer les débats autour de ce qui est acceptable par l'ensemble des acteurs, l'élaboration d'un référentiel transcendantal devient indispensable aux partisans de la gouvernance RSE. Des documents formalisant les différentes composantes (économiques, sociales, sociétales, environnementales) qui sont mis en co-construction entre les signataires favoriseront une représentation partagée, pacificatrice et constructive, sous deux conditions prioritaires :

- y référencer les intérêts et les attentes traduits en objectifs des acteurs sous et non représentés, qu'ils soient humains ou non humains ;
- y classer les degrés d'urgence de prise en compte selon une description commune.

La formalisation de ce projet permettra, à tous, de constater la prise en considération dans la construction de l'accord de toutes les attentes, même les plus atypiques. Il convient d'animer le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes dans cette intention de leur faire décliner leurs exigences en objectifs financiers et non financiers qui n'apparaissent pas comme totalement contradictoires. Ce rapprochement autour d'indicateurs cohérents (Burlaud et al., 2004) modifient les comportements des acteurs (Rasolofo-Distler, 2010) pour les faire converger vers l'atteinte des objectifs de performance globale.

Malgré le manque de maturité de cette démarche, des outils déjà en œuvre dans les entreprises permettent la concertation des *stakeholders*. La *Totale Balance Score Card* (Supizet, 2002) introduit une dimension sociétale à l'évaluation purement économique de la *Balance Score Card* (Kaplan, Norton, & Sperry, 2003). La *Triple Bottom Line Reporting* (Elkington, 1998) désigne les résultats obtenus globalement sous la forme mnémotechnique de 3 P (Population, Planète, Prospérité). Une autre approche créée en 1997, dans le cadre du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement), le *Global Reporting Initiative* apporte la promesse d'un référentiel satisfaisant l'ensemble des acteurs. En raison de la subtilité de ces premiers outils disponibles, face à la difficulté de mesurer ce concept multidimensionnel Sahed-Granger et Boncori (2014) présentent une nouvelle méthodologie de conception d'indicateurs prenant en compte les attentes des différentes PP. De leur côté, Dohou et Berland (2007) proposent d'analyser la performance globale comme une convention sociale co-construite entre les dirigeants de l'entreprise. Faire dialoguer de façon continue l'ensemble des parties prenantes, ne serait-ce que sur la traduction de leurs attentes en des objectifs discutant la norme ISO 26 000 ou le GRI devient un moyen de faire converger les négociations des entreprises et des institutions autour d'une politique RSE.

Malgré ces précautions, un conflit d'intérêt entre les différentes parties prenantes, même dans le cas d'un leadership partagé entre plusieurs PP ou leurs représentants, peut surgir et provoquer un blocage au niveau du dialogue. Pour sortir de cette impasse, le recours à un médiateur d'un type spécifique est recommandable. Sa fonction consistera à déconstruire les pratiques des PP ainsi qu'à détecter les conditions d'émergence des conflits afin de permettre leur révision et la co-construction d'une solution. Il incarnera les attentes des acteurs absents, notamment non humains. Il canaliser les tensions par la multiplication des propositions alternatives qui se démontreront compatibles et cohérentes avec le référentiel commun de Développement Durable.

Conclusion

Que le choix porté sur un mode de gouvernance RSE obéisse à des critères idéologiques et philosophiques ou qu'il soit dicté par une forme d'opportunisme appelant à être en phase avec la tendance actuelle de l'opinion publique, une réelle réflexion autour des conditions sous-

jaçentes à un dialogue de qualité avec les PP est diligentée par les instances décisionnaires des entreprises.

Toutefois, certaines parties prenantes faibles et absentes sont encore tenues à l'écart de ce processus du fait d'un manque d'outils méthodologiques permettant de les associer aux échanges. À l'ère digitale, leur absence pose problème. L'utilisation massive des données numériques et des réseaux sociaux instaure une forme de dictature de la transparence à l'initiative d'acteurs qui étaient naguère dépourvus de toute forme d'autorité et de pouvoir sur les prises de décision. Aujourd'hui ces derniers représentent une réelle menace pour toute instance décisionnaire suspecte de manquement aux principes d'équité et de DD.

Les emballements médiatiques prennent fait et cause contre ceux qui actent des accords sans pouvoir les argumenter en termes de gagnant-présents/gagnant-absents.

S'inspirant du concept de négociation responsable (NR) ou négociation basée sur les intérêts globaux (NBIG), une proposition de développer de nouvelles modalités de dialogues entre toutes les PP est faite autour de trois principes intrinsèquement liés :

1. Co-construire des indicateurs de convergence vers une performance globale en prenant en considération l'ensemble des attentes de toute partie prenante quel que soit son statut.
2. Initier un leadership partagé offrant l'occasion à chacune des parties prenantes ou à ses représentants de défendre sa position et respecter ses intérêts ou *a minima* ne pas les léser à court, moyen ou long terme.
3. Faire converger les tensions conflictuelles des PP présentes et absentes vers un référentiel d'arbitrage RSE.

Ne sachant pas s'il échappera ou non au lynchage médiatique, tout acteur qui s'engage dans une démarche RSE est finalement soumis au principe du voile de l'ignorance (Rawls, 1971). Il a intérêt à travailler en toute transparence avec les parties faibles, absentes ou sous-représentées à la réalisation d'une performance globale. Cette approche encourage des processus de leadership partagé, voire, de médiation qui ambitionnent un développement durable de l'entreprise. Des leaders ou médiateurs « responsables » motivent l'ensemble des PP à entretenir une régulation continue et constructive des échanges qui intègrent la totalité des humains et non-humains concernés par la politique RSE.

Bibliographie

André J.M, Husser J., Barbat G., Lespinet-Najib V., « Le rapport de développement durable des entreprises françaises : quelles perspectives pour les parties prenantes ? », *Management & Avenir*, n° 48, pp. 37-56, 2011.

Barouch Gilles, *La décision en miettes : systèmes de pensée et d'action à l'œuvre dans la gestion des milieux naturels*, éd. l'Harmattan, 1989.

Burlaud A., Teller R., Chatelain-Ponroy S., Mignon S., Walliser E., *Contrôle de gestion*, Vuibert, 2004.

Callon Michel, Pierre Lascoumes et Yannick Barthes, *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Paris, Édition du Seuil, 2001.

Capron Michel, Quairel Françoise, « Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. Rapport pour le commissariat au plan », *Cahiers de recherche du CREFIGE-ERGO*, Nancy, pp 150-152, 2002.

Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, éd. La Découverte, pp 43-44, 2010.

Carroll A. B. , *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: South

Western, Cincinnati, 1989.

Clarkson MBE, « A Stakeholder Framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol 20, n°1, pp 92-117, 1995.

Chen S. and Bouvain P., « Is corporate responsibility converging? A comparison of corporate Responsibility Reporting in the USA, UK, Australia and Germany », *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, pp. 299-317, April, 2009.

Daudigeos Thibault, Vincent Pasquier, Bertrand Valiorgue. « Bouc-émissaires, lynchages médiatiques et contestation des pratiques irresponsables des firmes multinationales ». *Revue de l'organisation responsable*, n°2, 2014.

Dohou A. et Berland N., « Mesure de la performance globale des entreprises », Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai 2007.

Dontenwill Emmanuelle, « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°211-212, 2006.

Dupont Christophe, « Coopérer pour s'entendre ou s'affronter pour vaincre ? », *Négociations*, n°5 (1), pp 93-114, 2006.

Elkington John, *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, New Society Publishers, 1998.

Freeman, R. Edward., *Strategic management, a stakeholder approach*, Massachusetts, Pitman Publishing Inc., 276 p. 1984.

Freeman R.E. et Gilbert D.R., *Corporate strategy and the search for ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 222 p., 1988.

Gond Jean-Pascal ; Igalens Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Que sais-je, PUF, 2008.

Heckscher Charles, « Purposive Negotiation », *Négociations*, Vol 20, N° 2, pp. 113-129, 2013.

Hovland C. I. et Weiss W., "The influence of source credibility on communication effectiveness", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 15, No. 4, pp. 635-650, 1951.

Kaplan Robert S., Norton David P., Sperry Monique, *Le tableau de bord prospectif*, Eyrolles-Éd. d'Organisation, 2003.

Lempereur Alain, Le nœud gordien en négociation : dénouer des demandes complexes et intenses, *Question(s) de management*, N° 11, pp 91-98, 2015.

Mitchell RK, Agle BR, Wood DJ, « Toward a Theory of SH Identification and salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol 22, pp 853-886, 1997.

Mintzberg Henry, *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, Editions d'Organisation, 2004.

Pensel Jean Luc, « Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) et parties prenantes minoritaires : vers l'entreprise responsable ». *Management & Avenir*, 2010.

Pearce Craig L. et Jay A. Conger, *Shared leadership : reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications, 2003.

Pesqueux Yvon, « Présentation pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes ». In *Décider avec les parties prenantes*. La Découverte « Recherches », 2006.

Rasolofo-Distler Fana, « Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes », *Management & Avenir*, 2010/9 (n° 39), pp. 65-85.

Rawls John (1971), *Théorie de la Justice*, Paris, Seuil, 1987.

Richard Jacques, *Comptabilité et Développement Durable*, Paris, Economica, 2012.

Sahed-Granger, Yasmina ; Boncori, Anne-Laure. « La traduction des attentes des parties prenantes en RSE en indicateurs de la global reporting initiative : vers un monde consultatif de la gestion des parties prenantes », *Management & Avenir* 2014/2, n° 68 (s. d.) : pp 73-91.

Sébastien Léa, « Quand les acteurs faibles et absents s'immiscent dans la négociation environnementale », *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement*, 2011.

Sébastien Léa, Paron Frédéric, « L'Acteur en 4 Dimensions pour une exploration sociale et patrimoniale du jeu d'acteurs territorial », *Aide à la décision pour l'aménagement du territoire. Méthodes et outils*, pp 213-240, 2006.

Supizet J., « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », *L'Informatique Professionnelle*, n° 209, pp 15-20, 2002.

Swaen, V. et J. Vanhamme, « The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: does source credibility matter ? », *Advances in Consumer Research*, 32, pp 590-591, 2005.

Van der Meer Jentsje, Riccardo Briganti, Barbara Zanuttigh, Baoxing Wang, « Wave transmission and reflection at low-crested structures: Design formulae, oblique wave attack and spectral change », *Coastal Engineering*, 52 p.915-929, 2005.

Viau Julien, Sassi Héla, Pujet Hubert, « La négociation responsable », *Négociations*, Bruxelles, de Boeck, pp.157-170, 2018.

Vigny Fabrizio Li, « Les non-humains peuvent-ils être des porte-parole ? », *Composite*, V.16, N° 1, pp 44-61, 2013.

**Responsabilité environnementale et Bus à Haut Niveau de Service (BHNS) :
une déclinaison de principes décisionnels...
mais aussi de services urbains de transport !**

Bernard GUILLON

Cofondateur et administrateur du colloque francophone sur le risque Oriane
Membre du conseil d'administration de l'ADERSE
Maître de conférences HDR à l'IUT de Bayonne (Université de Pau et des Pays de l'Adour)
IUT de Bayonne
Département « Techniques de commercialisation »
21 place Paul Bert, 64100 Bayonne
Courriel : guillon@iutbayonne.univ-pau.fr

NB : merci de ne pas diffuser.

Résumé

A une époque où la réimplantation des tramways devient plus ou moins la norme en termes de déplacement public urbain dans l'Hexagone, il n'en demeure pas moins que la solution alternative baptisée « Bus à haut niveau de service », fondée sur une véritable gamme de véhicules et de modes de propulsions, retrouve les faveurs d'un certain nombre d'élus et de décideurs locaux. C'est ici l'occasion de faire un bilan des décisions actuelles et futures pour ces modes de transport alternatifs qui sont présentés, eux aussi, comme une alternative environnementale au flux routier urbain. Moins une certitude qu'une source d'interrogations !

Mots clés

BHNS, électricité, pneu, tramway.

**Responsabilité environnementale et Bus à Haut Niveau de Service (BHNS) :
une déclinaison de principes décisionnels...
mais aussi de services urbains de transport !**

Résumé

A une époque où la réimplantation des tramways devient plus ou moins la norme en termes de déplacement public urbain dans l'Hexagone, il n'en demeure pas moins que la solution alternative baptisée « Bus à haut niveau de service », fondée sur une véritable gamme de véhicules et de modes de propulsions, retrouve les faveurs d'un certain nombre d'élus et de décideurs locaux. C'est ici l'occasion de faire un bilan des décisions actuelles et futures pour ces modes de transport alternatifs qui sont présentés, eux aussi, comme une alternative environnementale au flux routier urbain. Moins une certitude qu'une source d'interrogations !

« *Quand le bus se fait tram* » : c'est, par ces termes surprenants, que débute l'article de C. Nangeroni en 2010 (p. 28-35). L'étonnement est au rendez-vous dans la mesure où ce qui constitue la norme technique et sociale du transport urbain écologique est plutôt représenté par le métro, dans les villes où le sous-sol le permet, ou, plus fréquemment, par une solution désormais revenue sous les feux de la rampe, le tramway. Les constructeurs de matériel ferré (essentiellement Alstom et Bombardier pour le tramway, sans oublier Siemens – *via* Matra – pour le métro) ont accompagné ou suscité la demande des élus locaux français. Ce qui a permis de réduire ou de modifier notablement les axes utilisables par les véhicules individuels, d'envisager un mode de déplacement public permettant d'aller plus vite que les bus « classiques », de profiter d'un type de transport public « plus propre » dont le design intérieur comme extérieur soit significatif, de profiter de l'occasion pour restructurer l'espace urbain (espaces commerciaux et patrimoine immobilier) sans oublier de valoriser « techniquement » la politique de communication (site Internet, affichage...) !

Le concept de BHNS (Bus à Haut Niveau de Service), quant à lui, a été présenté en 2004, une année où ont commencé à chuter les fonds d'Etat en faveur des tramways... mais avant que ne soient proposés des modèles et des réseaux de tramways adaptés à des métropoles plus petites (Besançon, Aubagne...). A l'époque, on a déjà une expérience notoire en matière de bus (diesel, GNV, énergie « mixte »), de trolleybus (avec un exemple frappant d'application à grande échelle, celui de la Suisse), mais aussi de transports « lourds » (métros, tramways).

Au-delà de certaines réactions locales hostiles à la « mode tramway », l'attrait du BHNS est apparemment multiple en tant que « produit substituable » : plus économique – dans sa « version légère » – lors de l'implantation (et, *a fortiori*, lorsque l'on se contente de peindre sur la chaussée une « voie » spécifique) ; véhicule assumant des pentes de rue marquées (7 % au moins) ; rayon de giration inférieur à 15 m (contre 25 m pour les transports ferrés) ; circulation dans des rues assez étroites.

Mais s'il peut constituer une nouvelle forme ou une amélioration du déplacement urbain, le choix du concept de BHNS n'est pas sans risques aussi bien pour ce qui est de la responsabilisation environnementale que par la confusion qu'il crée. Au sein de sa définition cohabitent ainsi des argumentations pouvant se révéler contradictoires (propulsion thermique, motorisation électrique...).

C'est pourquoi l'opportunité offerte par trois décennies d'exploitation, avec cela implique en termes de rencontres avec les élus locaux et les gestionnaires de réseau, a permis de dégager trois formes « originales » de responsabilité environnementale liée au BHNS dans le cadre de l'installation de « réseaux principaux » de transport collectif impliquant le refus de la « solution tramway »,

- d'abord pour les réseaux de bus traditionnels bénéficiant d'aménagements « nouveaux » (voies réservées à des BHNS, horaires, équipements intérieurs...),
- ensuite pour ceux entraînant une structuration supplémentaire en termes de motorisation (véhicules hybrides ou fonctionnant à l'électricité comme les trolleybus, des « tramways sur pneus *légers* »),
- enfin pour les réseaux de ceux équipés d'une alimentation aérienne électrique mais avec une forte restructuration urbaine sur un site propre quasi-exclusivement isolé du reste des véhicules (« tramways sur pneus *lourds* »).

La méthodologie employée se fonde sur une approche constructiviste (difficilement évitable, compte tenu de la diversité des prises de décision des élus dans le temps et dans l'espace, mais plus encore en raison des nombreuses interactions entre les sujets et les objets ; Le Moigne, 1990). Elle permet de mieux cerner les choix et les tâtonnements spécifiques aux acteurs présents sur ce marché très technique. « *Les activités de conception, dans la mesure où elles concernent l'invention d'un produit, d'un service, d'un outil de gestion ou d'un dispositif organisationnel* » (David, 2009, p. 14) sont par définition concernées : « *construire*

à partir d'un certain nombre d'éléments et donc contribuer à définir le système et son environnement, c'est-à-dire concevoir une partie de la réalité - la sienne et celle des autres ».

On expose ici les apports du concept BHNS et la comparaison avec son principal concurrent ferré, à savoir le tramway (pour qui semblent vérifiés les concepts de « design dominant » au sens d'Abernathy et Utterback (1978) et de facteur de réhabilitation urbaine (Gonzalez, Oton et Wolff, 2013). Ce qui n'est pas neutre en termes de risques environnementaux et financiers !

1. Une évolution du bus vers le BHNS « simplifié », prenant en compte certains « éléments » de responsabilité environnementale...

L'histoire du BHNS a pris forme à Curitiba (Brésil) dans les années 1970 avec un bus tout à fait « normal »... à une particularité près. En essayant d'obtenir « *un niveau de performance en partie comparable à celui d'un mode ferroviaire urbain à gabarit moyen, tout en recourant à des véhicules routiers* » (collectif, 2006, p. 48), on s'est focalisé sur une idée essentielle. Ce qui fait le succès du métro tient moins aux caractéristiques de ce matériel qu'à l'existence d'un site propre reliant des stations (comme une vraie station de métro avec des correspondances, mais édifié au niveau de la voirie). Le quai se trouve à la hauteur du plancher haut des autobus. Cette initiative correspond à une optimisation des potentialités d'un réseau d'autobus (la régularité de service constitue une fonctionnalité jugée « nouvelle » par rapport au service classique des bus). En décembre 2000, la ville de Bogota, en Colombie, a inauguré son « TransMilenio » : 470 autobus articulés Volvo à plancher haut assurent leur service sur 42 km de site propre intégral (57 stations). En octobre 2005, 690 véhicules parcouraient 70 km de site propre (94 stations). Ce dernier est souvent établi à quatre voies (donc deux dans chaque sens ; *ibid.*, p. 49), ce qui permet à un autobus d'en dépasser un autre (en station), mais aussi des liaisons semi-directes à la vitesse commerciale de 28 km/h !

Dans l'Hexagone, un groupe de travail dépendant du CERTU (Centre d'Etudes sur les Réseaux, les Transports et l'Urbanisme) propose, en 2004, le concept de BHNS¹. Présentée en octobre 2005 au sein d'un ouvrage (*Bus à haut niveau de service : concept et*

¹ Ceci a impliqué de faire appel à des experts de divers organismes, tels que l'INRETS (recherche), l'UTP (exploitants) ou le GART (autorités organisatrices).

recommandations), lors des XX^{es} rencontres du transport public à Toulouse, la notion de BHNS repose sur une qualité de service qui se mesure surtout par la régularité, la fréquence et la rapidité (*ibid.*, p. 53). Ceci suppose l'existence d'un site propre, même si la circulation partielle sur chaussée partagée n'est pas exclue (priorité aux feux demandée). Le véhicule est de type « routier », limité par le Code de la route (à la différence d'un tramway ou d'un mode de déplacement totalement isolé du flux des voitures) et concerne, dans la pratique, des ensembles urbains où la fréquence est de 2.500 à 3.000 voyageurs par heure et par sens. Fait important, rien n'empêche une conversion ultérieure du réseau de bus en tramway. Il est aussi recommandé d'adopter une livrée particulière pour identifier les véhicules du BHNS... un facteur très bien exploité pour les tramways d'ailleurs.

Notons que le concept BHNS n'impose pas la mise en œuvre d'un mode de guidage. Et, variable d'importance ici, il ne privilégie aucune forme d'énergie (diesel, GNV, électricité...). Face à un pareil phénomène d'ombrelle, on peut se demander quelle a été la finalité recherchée. Toujours est-il que le « produit BHNS » constituerait alors une certaine « innovation sociale » au sens de Barreau (2002) en même temps qu'un facteur de différenciation : « *processus qui consiste à modifier les règles de coordination et d'incitation, sur la base de négociations sociales et de compromis formels et informels* ». Ce qui, dans la pratique, revient aussi à sélectionner des constructeurs souvent différents à l'époque des acteurs traditionnels du tramway (à savoir Alstom, Bombardier et Siemens). Les constructeurs de bus estiment alors, selon Hérisse (2006, p. 56), qu'un tiers des autobus à grande capacité exploités en France pourraient circuler en TCSP (Transport en Commun en Site Propre) et se métamorphoser *de facto* en BHNS (sur les radiales non exploitées par les tramways ou les dessertes de pôle à pôle sur les rocade en périphérie).

Le BHNS comporterait donc un ensemble successif de produits au-delà du « simple » bus. Dans le cadre de cette première section, on distingue

- tout d'abord, le bus en site propre, dont l'infrastructure protégée « *accroît la vitesse commerciale, améliore la régularité, garantit les temps de parcours et crée cette robustesse des horaires qui relève d'une attente forte de la clientèle* ». On retrouve ce principe dans le cadre de réseaux principaux de transport public (Triskell à Lorient, Hélyce à Saint-Nazaire...) ou des réseaux complémentaires avec des offres lourdes (métros, tramways, trains de banlieue) comme Trans-Val-de-Marne de la TCSP dit

TVM, le réseau Liane originel à Lille ou le Busway (qui roule au GNV) à Nantes en 2006².

- Viendrait ensuite le bus guidé, qui profite donc d'un système facilitant l'accostage aux quais et améliore le confort dans les courbes (5 à 10 % à rajouter au budget global : études d'insertion, aménagement des quais, plateforme anti-orniérage, marquage au sol, équipements embarqués). Les systèmes de guidage de bus thermiques se retrouvent notamment avec le TEOR de Rouen (Irisbus Agora, 2001), qui a consisté à équiper les autobus du guidage optique Siemens (une caméra embarquée reconnaît un marquage au sol et « dialogue conséquemment avec l'ordinateur du véhicule »).

Parmi les quatre exigences du GART (Groupement des Autorités Responsables de Transport) pour la mise en place d'une ligne BHNS, la qualité de l'offre (fréquence, débit, vitesse commerciale, régularité et prédictivité) reste « *l'affaire de l'exploitant* ». L'insertion (interaction urbaine, traitement des stations et intermodalité) est fonction du travail des architectes et des urbanistes (Hérissé, 2006, p. 54).

Sur le plan du design (notamment extérieur) et sur ce que cette notion autorise en termes de « différenciation visuelle » au sens de Carù et Cova, certains BHNS ont fait l'objet d'une attention particulière comme l'Irisbus Crealis Neo (2012 ; Ile de France – T Zen –, Dunkerque, sans oublier Clermont-Ferrand pour sa ligne C, le Mans pour sa ligne T3 ou Nîmes pour sa ligne T1-Tango ou Rouen pour sa ligne T1), par ailleurs équipé de systèmes de guidage. La personnalisation est donc possible pour certains BHNS. Le « nom commercial » de tramway sur pneus étant problématique, on observe que certains particularismes municipaux ont consisté à trouver, chaque fois, un identifiant unique (Eveole à Douai équipé d'APTS Philéas et de Citaro G C2, T Zen en Ile de France, Tram'Bus à Nîmes...).

L'aspect « motorisation » des véhicules est relativement secondaire par rapport aux démarches abordées dans la deuxième section (même si l'on note l'utilisation de substituts au diesel comme le GNV – Belfort... – ou le diester avec le temps)³ Le marketing territorial

² Les 13 véhicules Mercedes Citaro modifiés assurent une fréquence de passage de quatre minutes en heure de pointe (Sièges « de qualité ferroviaire », plancher bas, portes à ouverture extérieure et... palettes courtes se déployant en station, sans oublier des aérateurs automatiques de toit à partir de 22° C, un fond musical ou des parcs-relais, des doubles vitrages et un accostage sur butée en granit poli ; Heulot, 2006, p. 16).

³ On « autorise » implicitement les clients à adopter des solutions énergétiques de type GNV ou autres produits pétroliers, à utiliser le terme écologique à leur propos et à l'adosser au mode de transport public. Alors qu'en fait le « bus nouvelle génération » (de ce type) pollue peut-être moins, mais pollue quand même. Luca (2004, p. 29) rappelle que « *la réduction de certaines nuisances des moteurs thermiques a légitimé l'emploi de l'expression*

profite « déjà » d'une moindre pollution (transport de nombreux passagers comme les bus) avec un guidage optimisé... mais on ne va pas jusqu'au bout de la démarche environnementale. Cette première « vision » du BHNS montre déjà l'existence d'un « processus continu, fait de tâtonnements, de bifurcations et d'allers-retours » et non une « accumulation linéaire et de connaissances additionnelles » (Charreire et Huault, 2001, p. 35).

2. Du BHNS « simplifié » au « tramway sur pneus léger » : une palette reposant sur une responsabilisation progressive en termes de motorisation !

Ici on se rapproche plus des argumentations de Kaufmann (2003, p. 51) : il faut capter l'attention des « usagers sensibles à l'offre » (temps de déplacement, coût, caractère écologique du véhicule), en jouant aussi la carte de la prestation de services. C'est l'un des arguments en faveur du fameux « report modal » permettant d'assurer le passage de l'automobile aux transports publics. Il n'est pas utopique de dire que certains décideurs municipaux essaient, par cette solution « techniquement différente » des bus évoqués précédemment, de faire preuve d'une approche managériale de type « push » au sens de Millier (1987).

Parmi les quatre exigences requises par le GART pour une ligne BHNS (service au client, qualité de l'offre, insertion et identité), « *seules la première (confort, information accessibilité) et la quatrième (véhicules dédiés, image, choix d'un nom particulier) concernent directement le fournisseur du matériel roulant* » (Hérissé, 2006, p. 54). Lorsque l'on regarde les catalogues, on s'aperçoit du panel des motorisations proposées pour un même bus. Au final, la solution BHNS est « *construite par les acteurs* », mais aussi « *orientée vers leurs désirs* » (Latour et Woolgar, 1993).

bus propre alors que l'on devrait objectivement dire moins sale. En effet, 1.000 bus dits propres (ce qui correspond au parc lyonnais) rejettent, même avec les futures normes Euro 4 à partir de 2005, annuellement, environ 65.000 tonnes de CO₂, 800 tonnes de NO_x, 350 tonnes de CO, 100 tonnes de HC et 5 tonnes de particules ! ».

Comme l'observe Jean Plénat (président d'Irisbus ; cité par Hérissé, 2006, p. 58), il est possible d'envisager trois niveaux de « finition » ou de « construction » :

- « enrichissement » des véhicules (climatisation, équipements de dépollution, systèmes d'aide à l'exploitation et d'information des voyageurs, accessibilité ou encore mise en œuvre des portes louvoyantes-coulissantes) ;
- « personnalisation » des véhicules (certains éléments de carrosserie distincts de la série avec un choix d'aménagements intérieurs spécifiques) ;
- véhicule devenant une « pièce maîtresse » d'un « système de transport » (éléments d'interface comme l'infrastructure, le guidage ou encore une éventuelle électrification de type trolleybus).

C'est ce troisième niveau « moteur » qui est le cœur même du débat et le « constructivisme décisionnel en matière de transport » le plus sujet à controverses.

Dans l'Hexagone, les constructeurs proposent une « première étape », depuis 2009, sous la forme d'un véritable marché de l'hybride (après l'échec des Midibus Neoplan à Avignon sur la période 2000-2005)⁴... renouvelé plus tard dans les catalogues (Man-Lion's City, Heuliez-GX337, Volvo 7900...) comme dans les municipalités (Montauban). Des réalisations récentes ont permis de mixer la motorisation hybride avec l'adoption d'un design significatif (réseau Mettis à Metz équipés de Van Hool ExquiCity mis en forme par le cabinet Avant-Première)

Des alternatives « vertes » sont aussi exploitées sous la forme du biogaz (Paris, Lille, Bordeaux...), ce qui implique de nouveaux partenaires en termes de fourniture d'énergie.

Les initiatives les plus poussées en matière d'autonomie électrique et de propulsion se retrouvent avec l'adoption de batteries, phénomène pour le moins récent. Aussi trouve-t-on l'adoption de ce type de motorisation pour la ligne 4 du Busway de Nantes (Hess E-Busway), pour l'Ile-de-France avec le Bluebus (groupe Bolloré) et l'Aptis (Alstom), pour Rennes (Bluebus), sans oublier les expériences de Marseille (Dietrich Yutong) et de Grenoble (étude auprès de Bolloré, Irizar, Dietrich Yutong et Solaris).

⁴ Mercedes Citaro FuelCELL Hybrid (pile à combustible-diesel), Man Lion's City Hybrid (moteurs électriques-diesel), Scania Omnilink Ethanol Hybrid (électrique-éthanol), Solaris Urbino Hybrid 18 (moteurs électriques-diesel), Volvo 7700 Hybrid (moteur électrique-diesel), Van Hool A 300 Hybrid, VDL Citea... sans oublier le Phileas (SRE ; GPL-électromoteurs dans les roues).

Pour ce qui est des trolleybus, les références ne manquent pas, à l'image des exemples suisses et italiens. En France, il faut souligner les cas suivants : Limoges (37 véhicules Renault/Alstom ER100 renforcés par 15 modèles Irisbus Cristalis), Lyon (95 véhicules Cristalis et 7 Man/Kiepe) Saint-Etienne (23 véhicules ER 100H Berliet/Alstom et 11 Cristalis)⁵ et, plus récemment, Nancy (1982, Renault PER 180H ; avant sa transformation en « tramway sur pneus »). Si l'on porte son attention à la « production européenne » de trolleybus, on s'aperçoit de l'importance de la capacité à « remonter les pentes accentuées » avec une propulsion électrique sur réseau, mais aussi des contraintes liées à la présence de très visibles lignes aériennes de contact (que les perches des trolleybus suivent) et de l'absence parfois de sites propres permettant d'éviter la circulation des voitures. C'est ce mélange du véhicule Bus et de l'alimentation électrique par un réseau qui a conduit nombre de municipalités à remplacer la « solution Trolleybus classique » (même avec l'arrivée de matériel très récent comme le Van Hool ExquiCity 18 à Genève) par un réseau lourd de BHNS (cf. ci-après), un tramway ou une autre solution. La question de la conservation ou non de trolleybus en complément d'un réseau principal et/ou pour des routes à forte déclinaison est moins sujette à caution.

3. A propos des réseaux lourds de BHNS : le « tramway sur pneus électrique » comme ultime étape du « choix routier environnemental »

Ici on se rapproche des trolleybus traditionnels, mais le plus souvent dans le cadre d'un site totalement isolé du flux de la circulation, hors intersections. Certains le considèrent parfois comme un véhicule intermédiaire entre un « vrai » BHNS et un tramway : quoi qu'il en soit, ce type d'équipement matérialise toujours le refus d'un véritable tramway.

Si l'expérience « El Trole » (1996) de Quito (Equateur) est là pour montrer ce que l'on peut faire en matière de réseau (trolleybus bimodes – donc diesel -électrique – articulés, toujours à plancher haut, sur mécanique Mercedes ; 16 km, 46 stations, 113 véhicules), la notion de « réseau urbain complet » est récente. La situation de Nancy, de Caen, de Clermont-Ferrand et des réseaux T5 et T6 de l'Ile de France est aussi particulière qu'instructive. Le moins que l'on

⁵ Dans les deux dernières villes, ces trolleybus complètent des réseaux de tramways (Vevey-Alstom à Saint-Etienne et Alstom Citadis à Lyon) et même de métro à Lyon.

puisse dire est que l'accord n'a pas été total entre toutes les parties prenantes en matière de « réaménagement de l'espace » (associations, grand public, commerçants ; voir l'étude de Massot, Armoogum, Bonnel et Caubel, 2004). Un « construit méthodologique perturbé », pourrait-on dire !

Après la mise en œuvre de mars 1980 à septembre 1983 d'une « opération Trolleybus », a été inauguré le 8 décembre 2000 à Nancy (260.000 habitants dans le Grand Nancy, dont 110.000 dans la ville-centre), le TVR (Transport sur Voie Réservée) de Bombardier. Dans la métropole existent des pentes à 13 % et on a joué la carte du « moindre coût » et la « compatibilité Trolleybus » (un réseau existant de 1982 à 1998). C'est pourquoi il a été choisi un véhicule routier (ce qui limite sa longueur à 24,5 m et sa largeur à 2,5 m) fonctionnant soit en mode guidé par l'intermédiaire d'un « rail central », soit sur voirie. Les 25 trolleybus sont donc bimodes (électrique et diesel pour le seul accès au réseau) et guidables. Le passage d'une section à l'autre (guidé par le rail ou par le volant) s'appelle le « dédropage ». Rapidement, le TVR a connu de très sérieux ennuis (pneumatiques à changer tous les 10.000 km... à 700 euros pièce à l'époque, orniérage, sortie intempestive des TVR de leur rail de guidage, difficultés de passer d'un mode à l'autre ou d'emprunter les rampes de 13 % en cas de verglas...). En outre, le bilan financier montre que le TVR a coûté aussi cher qu'un tramway classique (150 millions d'euros prévus), avec une fréquentation assez faible à l'origine (16.000 voyageurs par jour contre 43.000 à Orléans bénéficiant, elle, d'un vrai tramway). Même si l'on a constaté depuis une amélioration, ainsi que le déclare Enver (2007, p. 28), le TVR de Nancy, « *beaucoup plus lent que prévu et encore irrégulier* », est sans doute « *la seule ligne de TCSP lourd, créée ces dernières années, à n'avoir pas atteint la fréquentation espérée* ». Comme la société Bombardier ne construit plus de TVR, la ville a choisi la rénovation du matériel et de s'équiper d'un BHNS sur voie réservée du type Irisbus Crealis Neo pour la ligne 2.

Le cas de Caen (155.000 habitants en ville, 220.000 habitants dans la communauté d'agglomération) est proche du précédent : un « tramway sur pneu » TVR, mais dont la connexion électrique se fait avec un pantographe circulant sous un fil unique (retour du courant assuré par l'intermédiaire du rail central de guidage). Il est important ici de souligner que l'attitude des élus locaux a contrasté avec celle des électeurs. Mis en service le 15 novembre 2002, le TVR de Caen (24 véhicules, 34 stations) est entièrement doté d'un « rail de guidage ». De plus, le TVR ne circule de façon autonome que pour les liaisons avec le

dépôt ou pour éviter une difficulté. Même si l'ensemble des difficultés rencontrées à Nancy ne se retrouvent pas ici et que la « chenille bleue » a su trouver son public (40.000 validations par jour), le taux de panne reste élevé : dédropage, engin non silencieux, problèmes d'orniérage. Enfin le TVR n'aura pas coûté moins cher qu'un tramway classique (230 millions d'euros au final, soit le coût du tramway d'Orléans (Enver, 2005, p. 30-31). Le service de TVR devrait être interrompu en 2018, année où devraient débiter la transformation des voies afin de permettre le passage d'un « tramway fer ».

La situation en matière de choix est encore plus délicate à Clermont-Ferrand. En 1992, le tramway semblait bien parti et le projet a été lancé en 1995. Mais le premier employeur et premier contribuable, Michelin (Enver, 2006, p. 44), s'est étonné de ne pas avoir été saisi d'une demande. Le maire, Roger Quilliot, a alors accepté de revenir sur la « solution fer » le 22 novembre 1996 (Alstom avait déjà été sélectionné le 14 octobre)⁶. Le choix s'est finalement porté sur le Translohr du groupe alsacien Lohr Industrie (Siemens), un nouveau « tramway sur pneus », qui circule sur la piste lui étant réservée. Il n'est donc plus soumis au Code de la route. Plus étroit qu'un tramway moderne (2,20 m), le Translohr est ici adopté dans sa version STE 4 (Système Tramway Etroit à 4 éléments ; 32 m, climatisé, à plancher bas intégral). En service depuis 2006, le Translohr est guidé par un « rail central » (assurant le retour de courant capté par le pantographe) pincé par des galets inclinés à 45°. Au final, cette première ligne sur pneumatique aura coûté 290 millions d'euros, soit une tarification analogue à celles des vrais tramways. Somme qu'il faudra compléter par les dépenses d'entretien (usure des pneus, des galets et de pistes de circulation ; cf. maintenance de 2013)...

L'Ile de France a également été concernée par les « tramways sur pneus électriques » mais en complément des autres réseaux gérés par la RATP. A la suite du rachat de Lohr Industrie par Alstom, le 7 juin 2012, ont pu être lancées la ligne T5 avec un véhicule Translohr STE5 (2013) et la ligne T6 avec un matériel Translohr STE 6 (2014). Les critiques sur ce mode de transport persistent. En conséquence, l'apparition de vrais tramways dans des villes moyennes (Brest, Angers, Le Havre, Avignon), la mise sur le marché de « petits tramways » (Alstom Citadis Compact à Aubagne, Besançon...), la multiplication des offres commerciales

⁶ Suite à la plainte d'Alstom (orthographe de l'époque) et à la décision du tribunal administratif qui était favorable à ce constructeur, le maire a fait appel. Et la Cour d'administrative d'appel a donné raison à la mairie (Serge Godard succède à Roger Quilliot)... Ainsi que le déclare le nouveau maire, « *le choix du pneu à Clermont, la ville de Michelin, répond à des critères socioéconomiques et culturels* » (Enver, 2006, p. 45).

(l'espagnol CAF rejoint les trois fabricants traditionnels de ces matériels en équipant notamment le troisième marché de tramway de Nantes, de Strasbourg et celui de Besançon avec le modèle Urbos 3) et le bon impact du tramway sur la communication municipale semblent limiter fortement l'attrait de la formule « tramways sur pneus ». L'argumentation de la FNAUT (4 octobre 2016), et donc des utilisateurs des transports, reste d'actualité. Le *« challenger hybride n'était manifestement pas au point ; son moindre coût (« Le tramway au prix du trolley », selon le slogan trompeur de ses promoteurs) n'était pas démontré ; enfin il présentait un défaut majeur de conception par rapport au tramway, à l'origine de sa fragilité (dissociation entre sustentation et guidage). (...) Il ne s'est pas imposé, contrairement au tramway »*⁷.

⁷ FNAUT, Conférence de presse « BHNS ou tramway ? », 4 octobre 2016.

Conclusion : un autre choix technique certes, mais une responsabilité environnementale à reconsidérer !

L'adoption du BHNS n'est pas sans danger et ouvre la porte à une complexification du langage qui masque mal une lutte industrielle acharnée (véhicules, mode de propulsion...). Dans la pratique, les marchés du BHNS reflètent le « processus continu », marqué donc par des tâtonnements, des bifurcations et des allers-retours, caractéristiques d'un constructivisme (Charreire et Huault, 2001, p. 35) ; mais le BHNS, qui ne prend pas la forme d'un tramway sur pneus électrique, préserve, *in fine*, les intérêts des compagnies pétrolières. Le construit décisionnel sur la thématique du BHNS implique de se mettre en porte-à-faux avec le bilan technique favorable du tramway ; d'où les réactions municipales parfois très fortes qui ont été enregistrées dans le domaine des « BHNS lourds ».

Au final les solutions les plus favorables aux BHNS peuvent correspondre à deux types de situations.

- Celui d'un réseau complémentaire à celui assumé par un métro et/ou un tramway (« Busway » de Nantes...) et impérativement en site propre... sachant que le choix du mode de propulsion n'est pas neutre pour l'avenir. L'isolation d'un réseau BHNS du flux routier peut permettre de disposer d'une zone sur laquelle installer un futur tramway (augmentation de la densité de population...)... ainsi qu'il a été mentionné, par exemple, dans la plaquette T Zen (février 2011)⁸.
- Celui de l'achat de bus munis d'un système de propulsion électrique au-moins à titre principal (avec souvent, dans un premier temps, des bus bimodes diesel-électrique) ce qui permet de conserver la « souplesse » des bus... mais en acceptant toutefois une vitesse de circulation compromise par les heures de pointe si les déplacements ne se font pas sur des sites isolés.

La diversité technique apportée par le BHNS est alors un plus si on la compare strictement à un bus, mais il doit être – à moins exception (pente des routes...) – considérée comme temporaire en tant que réseau principal avant la mise en place d'un réseau fer, dès que les dépenses d'entretien vont commencer à croître de manière importante.

⁸ « Les conditions d'aménagement du T Zen lui permettent de rester compatible avec une adaptation en une ligne de tramway, en fonction des évolutions des territoires et de la fréquentation ».

A moins de vouloir contrer, par principe, le tramway⁹ (notion qu'il serait utile de développer), celui-ci garde une prédominance sur le plan technique qui semble condamner à terme les « tramways sur pneus » électriques, version lourde donc du BHNS. Autrement dit, le tramway constitue une bonne application du « design dominant » (Abernathy et Utterback, 1978 ; Utterback, 1994) qui force ici, et pour reprendre les termes de Jolly (2008, p. 14), la concurrence « à s'aligner ou à disparaître ; (...) c'est bien la somme des microdécisions prises du côté de la demande qui va porter un design dominant, c'est-à-dire susciter l'émergence d'un standard de fait ». Le visuel du véhicule et son appellation spécifique permettent de vérifier l'argumentaire de Carù et Cova (2006, p. 100), à savoir que « l'image fait la différence ». On pourrait dire ici que l'on rejoint Cova et Cova (2001), dans la mesure où la « consommation » du service transport provoque des sensations et des émotions, « qui, loin de répondre seulement à des besoins, vont jusqu'à toucher à la quête identitaire du consommateur ». Autant dire, avec Parasuraman, Berry et Zeithaml (1988), que la qualité perçue au niveau des « éléments tangibles », de la « fiabilité » et de « l'empathie » est ici très présente et rend la concurrence « alternative » aux tramways pour le moins difficile (Guillon, 2013 ; Guillon et Sigal, 2012). Si l'on doit parler « d'innovation de rupture » (au sens de Le Nagard et Manceau ; 2000, p. 18) en matière de choix de positionnement et de ciblage, c'est encore le domaine du tramway.

Si un plus technique doit exister pour le BHNS, c'est en n'oubliant pas qu'il y a « Bus » dans l'appellation BHNS !

⁹ Le 27 octobre 2008, Hubert Falco, maire de Toulon, également président de la communauté d'agglomération et secrétaire d'état à l'aménagement du territoire, a confirmé son refus d'un tramway dont il qualifie la technologie de dépassée (Var Matin, *Le tram c'est dépassé* ; <http://www.varmatin.com/ra/toulon/154037/toulon-hubert-falco-le-tram-c-est-depasse>).

Références bibliographiques

- ABERNATHY W.J. et UTTERBACK J.M. (1978), « Patterns of industrial innovation », *Technology Review*, vol. 80, june-july.
- BARREAU J. (2002), « Les services publics français et l'innovation sociale », dans Djellal F. et Gallouj F. (dir.), *Nouvelle économie des services et innovation*, Paris, L'Harmattan, Coll. Economie et innovation.
- CARU A et COVA B. (2006), « Expériences de consommation et marketing expérientiel », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 162.
- CHARREIRE S. et HUAULT I. (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance, contrôle, stratégie*, vol. 4, n° 3, septembre.
- Collectif (2006), « BHNS : de Curitiba à Evry – Ce nouveau concept-bus qui parcourt le monde », *Ville et transports Magazine*, n° 397, 29 mars.
- COVA V. et COVA B. (2001), *Alternatives Marketing : réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Paris, Dunod.
- DAVID A. (2009), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Conférence de l'AIMS, mai.
- ENVER F. (2005), « Caen : le bilan du TVR conditionne le choix pour la ligne 2 », *Ville et transports Magazine*, n° 384, 28 septembre.
- ENVER F. (2006), « Un tram sur pneu au pays de bibendum », *Ville et transports Magazine*, n° 409, 11 octobre.
- ENVER F. (2007), « Villes sans tram... mais pas sans projets », *Ville et transports Magazine*, n° 430, 5 septembre.
- GONZALEZ R.L, OTON M.P. et WOLFF J.P. (2013), « Le tramway entre politique de transport et outil de réhabilitation urbanistique dans quelques pays européens : Allemagne, Espagne, France et Suisse », *Annales de géographie*, n° 694.
- GUILLON B. (2013), « A propos de la deuxième vague d'implantation des tramways en France : pérennisation ou modification des critères d'innovation », *Innovations*, n° 40, 2013/1.
- GUILLON B. et SIGAL G. (2012), « When Industrial Design Helps in Decision Maker's and in the General Public's Awareness: Considering 25 years of Trams in France », *Journal of Social Management*, vol. 10, n°1.
- HERISSE P. (2006), « Irisbus crée l'autobus BHNS », *Ville et transports Magazine*, n° 397, 29 mars.
- HEULOT H. (2006), « Le Busway nantais marque sa différence », *Ville & transports Magazine*, n° 412, 22 novembre.
- JOLLY D. (2008), « A la recherche du design dominant », *Revue française de gestion*, n° 182.
- KAUFMANN V. (2003), « Pratiques modales des déplacements de personnes en milieu urbain : des rationalités d'usage à la cohérence de l'action publique », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 1.
- LATOUR B. et WOOLGAR S. (1993), *La vie de laboratoire : la production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.
- LE MOIGNE, J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- LE NAGARD et E. MANCEAU D (2005), *Marketing des nouveaux produits : de la création au lancement*, Paris, Dunod, Coll. Gestion Sup.
- LUCA E. (2004), « Les trolleybus modernes, plus propres que les bus « propres »... », *Rail et transports*, n° 358, 15 décembre.
- MASSOT M.H., ARMOOGUM J., BONNEL P. et CAUBEL D. (2004), « Une ville sans voiture : utopie ? », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 5.

- MILLIER P. (1987), « Types de situations marketing associés aux projets de recherche et développement », Les cahiers de recherche de l'IRE, n° 8710, PHT.
- NANGERONI C. (2010), « Quand le bus de fait tram », *Ville, rail et transports*, n° 490, 24 février.
- PARASURAMAN A., BERRY L. et ZEITHMAL V.A. (1988), « SERVQUAL: A multiple-item scale form measuring customer perceptions of service quality », *Journal of Retailing*, vol. 64.
- UTTERBACK J.M. (1994), *Mastering the dynamics of innovation*, Boston, Harvard Business School Press.

Index

BHNS : Bus à Haut Niveau de Service
CERTU : Centre d'Etudes sur les Réseaux, les Transports et l'Urbanisme
FNAUT : Fédération nationale des Associations d'Usagers des Transports
FTA : Federal Transport Administration
GART : Groupement des Autorités Responsables de Transport
GNV : Gaz Naturel pour Véhicules
INRETS : Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité
RATP : Régie Autonome des Transports Parisiens
SNCF : Société Nationale des Chemins de Fer français
SRB : Service Rapide de Bus
TCSP : Transport en Commun en Site Propre
TEOR : Transports Est-Ouest de l'agglomération rouennaise
TVR : Transport sur Voie Réservée
UTP : Union des Transports Publics et ferroviaires

Mieux comprendre le fonctionnement des *nudges* : une recherche exploratoire

Clément CARREL

Etudiant en Master Marketing – Université Grenoble-Alpes
carrel.clement@gmail.com

Soffien BATAOUI

Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche – Université Grenoble-Alpes
soffien.bataoui@univ-grenoble-alpes.fr

Jessica GERARD

Maitre de Conférences – Université Grenoble-Alpes
jessica.gerard@univ-grenoble-alpes.fr

Résumé : Les organisations doivent faire face à la gestion d'enjeux environnementaux notamment liés à la réduction du gaspillage ou encore à la valorisation des déchets. Si de nombreuses campagnes de sensibilisation existent, les résultats mitigés de ces dernières invitent les organisations à se tourner vers de nouvelles solutions. L'un des leviers peut résider dans la mise en œuvre de *nudges* (coup de pouce), dont les premiers résultats semblent ouvrir d'encourageantes perspectives. Dans cette optique, cette recherche propose de s'intéresser aux mécanismes sous-jacents, propres aux comportements des individus, permettant l'adoption (ou non) d'un comportement responsable. A dessein, nous suggérons de s'intéresser à l'imagerie mentale, l'inférence de manipulation et la préoccupation pour l'environnement.

Mots-clés : *nudge*, enjeux environnementaux, imagerie mentale, inférence de manipulation, préoccupation pour l'environnement

Mieux comprendre le fonctionnement des *nudges* : une recherche exploratoire

1. Introduction

Les organisations, publiques ou privées, font face à la gestion d'enjeux environnementaux pouvant être relatives à la préservation de l'eau ou encore à la réduction des déchets. Les recherches en psychologie et sciences de gestion se sont intéressées à la façon de sensibiliser les parties prenantes à ces défis environnementaux (Berg, 2011 ; Schrader et Thøgersen, 2011). Les résultats, parfois mitigés, des campagnes de sensibilisation, invitent les chercheurs à développer une nouvelle approche. Thaler et Sunstein (2008) proposent de mettre en place des politiques publiques, notamment dans le domaine de l'environnement, en s'appuyant sur des *nudges* (« coup de pouce »). Selon Thaler et Sunstein (2008), l'objectif du *nudge* est de mettre les individus dans un contexte de choix les incitant à adopter un comportement spécifique recherché. A titre d'exemple, l'aéroport d'Amsterdam Schipol a collé de fausses mouches dans la cuvette des urinoirs afin d'inciter les hommes à « mieux viser ». Ceci a eu pour effet de réduire de 80% les dépenses de nettoyage dans les toilettes masculines.

A notre connaissance, les recherches menées se sont concentrées sur les effets des *nudges* sur les comportements, mais ne se sont pas intéressées aux mécanismes qui sous-tendent ces effets. La compréhension de ces mécanismes devrait permettre une meilleure efficacité des *nudges*. L'objectif de cette recherche exploratoire est de s'interroger sur les mécanismes sous-jacents pouvant être impliqués dans les réactions comportementales suscitées par des *nudges* ayant trait à des enjeux environnementaux.

Parmi les différentes problématiques environnementales pouvant être soulevées, nous nous intéressons à celle relative au déchet de mégots. Chaque année, 4 300 milliards de mégots sont jetés au sol dans le monde, soit l'équivalent de 2,3 millions de tonnes de déchets, et plus de 209 000 tonnes de déchets chimiques¹. Selon l'OMS, à l'occasion d'un rapport sur le tabac

¹ <https://www.planetoscope.com/recyclage-dechets/862-megots-de-cigarettes-jetes-dans-la-rue.html>

et son impact environnemental², jusqu'à 10 milliards des 15 milliards de cigarettes vendues chaque jour sont jetées dans l'environnement, et représentent 30 à 40 % des articles ramassés lors du nettoyage des côtes ou des villes.

Au sein de ce travail, nous présenterons tout d'abord des éléments théoriques relatifs au *nudge* puis nous proposerons des mécanismes sous-jacents potentiels pouvant expliquer les comportements ayant trait aux *nudges*. La partie empirique mettra en avant une phase d'observation puis une première phase de collecte de données qui devra être étendue par la suite.

2. Etat de l'art

2.1. Les *nudges*

Depuis une dizaine d'années, le phénomène du *nudge* (ou « coup de pouce ») a pris une ampleur notable, notamment en matière de préservation de l'environnement. La théorie du *nudge* est issue de l'économie comportementale et a été popularisée dans l'ouvrage *Nudge* de Thaler et Sunstein en 2008. Le *nudge* est défini comme « *n'importe quel aspect de l'architecture de choix qui altère le comportement des individus d'une manière prévisible, sans interdire ou modifier de manière significative les incitatifs économiques* » (Thaler et Sunstein, 2008). Ils le caractérisent comme étant issu du « *paternalisme libertarien* » (ou paternalisme libertaire, ou paternalisme libéral ; la traduction anglaise de “*liberal paternalism*” étant sujette à controverses), où l'art d'orienter vers un certain comportement jugé comme étant optimal, sans pour autant réduire le degré de liberté de l'individu au moment du choix. Cet oxymore se justifie par l'utilisation du terme “paternalisme” pour guider et accompagner l'individu dans sa décision, tout en lui laissant la “liberté” de faire autrement s'il le souhaite – ce qui revient à proposer la même architecture de choix que d'ordinaire, mais à soumettre une issue spécifique en la rendant plus saillante que ses pairs. En illustration, Thaler et Sunstein (2008) ont mené une expérience sur le don d'organes. Les auteurs ont souhaité vérifier l'impact du choix par défaut sur la décision de l'individu. Dans un cas, qui était alors le cas actuel dans bon nombre de pays, l'individu était présumé non-donneur au moment du décès, sauf s'il avait explicitement exprimé le souhait de devenir

² World Health Organization (2017), Tobacco and its environmental impact: an overview

donneur d'organes. Dans l'autre cas, c'est la situation inverse : l'individu était présumé donneur, hormis s'il avait émis une objection de son vivant. Lorsque le donneur avait à exprimer de lui-même le fait de devenir donneur, seuls 42% des individus le devenaient réellement. A l'inverse, lorsque l'individu était présumé donneur par défaut, et devait exprimer une opinion contraire pour se retirer, 82% des individus devenaient des donneurs effectifs. Cet exemple, qui consiste en la simple modification d'une option par défaut, montre l'importance que peuvent avoir les *nudges*, expressément dans un contexte de pénurie de dons d'organes.

La théorie des *nudges* trouve son essence dans les « *biais cognitifs et heuristiques de jugement* » (Tversky et Kahneman, 1974), qui expriment l'idée que plusieurs heuristiques de jugement – ou raccourcis cognitifs intuitifs et rapides – sont à l'origine de nos choix. Ces biais sont dus à un « *traitement imparfaitement rationnel de l'information disponible* » (Deschamps et Ferey, 2012), où les individus « *détournent la décision réelle de la décision optimale* » (Charreaux, 2005). Le paternalisme libertaire, et en son sein le *nudge*, s'appuie sur l'irrationalité des agents économiques pour convenir qu'ils sont, parfois, incapables de prendre les meilleures décisions possibles pour eux ou pour autrui. Selon Thaler et Sunstein (2008), « *L'homo economicus des manuels d'économie ne possède ni le cerveau d'Einstein, ni les capacités de mémorisation du Big Blue d'IBM, ni la volonté du Mahatma Gandhi. [...] Il est plus comparable à Homer Simpson qu'à Superman.* ». Il semble donc primordial de considérer l'individu comme étant un acteur parfois dépourvu de rationalité, et capable de décisions pouvant apparaître comme étant irrationnelles de prime abord.

Pour mieux comprendre le mécanisme de réflexion de l'individu au moment d'effectuer un choix, il est nécessaire de comprendre les deux systèmes de pensée qui « *se partagent notre esprit, régissant notre façon de penser et de prendre des décisions* » (Kahneman, 2011). Caractérisés de système 1 (intuition) et de système 2 (réflexion) par l'auteur, ou de pensée rapide et de pensée lente par les psychologues, ces deux systèmes régissent la manière dont l'individu va réfléchir pour effectuer un choix. Le système 1 est un système intuitif et rapide ; il intervient lors de situations peu impliquantes, où la charge cognitive requise est négligeable. Le système 2 prend le relais lors de situations plus complexes à analyser, il a « *la capacité de raisonner, de résister aux suggestions du système 1, de ralentir les choses, de faire preuve d'analyse logique.* » (Kahneman, 2011). Il semble donc légitime de penser que le *nudge* va

venir bouleverser le fonctionnement du système 1 lors d'un choix dit "rapide", pour perturber le schéma mental de l'individu (Mandler, 1982).

Parmi les mécanismes sous-jacents potentiels pouvant améliorer notre compréhension de l'efficacité des *nudges*, nous nous intéressons à trois d'entre eux : la préoccupation pour l'environnement, l'imagerie mentale et l'inférence de manipulation.

2.2. La préoccupation pour l'environnement

Pour Kinneer, Taylor et Ahmed (1974, p.21), le consommateur préoccupé par l'environnement est un individu devant « *adopter un comportement d'achat cohérent avec la conservation des écosystèmes* ». Giannelloni (1998) met en exergue le rôle prépondérant de la préoccupation pour l'environnement dans l'étude des comportements écologiques et distingue les comportements d'achat (ex : produit sans pesticide, recyclé) et les comportements sociaux (ex : limiter le gaspillage, réduire la pollution). Plusieurs études ont déjà mis en évidence le lien entre la préoccupation pour l'environnement et le comportement écologique (Balderjahn, 1988 ; Roberts, 1996 ; Webster, 1975). A titre d'exemple, Banerjee et McKeage (1994) montrent que la préoccupation pour l'environnement influence le choix et l'achat des produits pro-environnementaux. Ainsi, un individu fortement préoccupé par l'environnement devrait être plus à même d'adopter le comportement incité par le *nudge*.

2.3. L'imagerie mentale

L'imagerie mentale est définie par MacInnis et Price (1987, p.473) comme « *un processus cognitif par lequel l'information sensorielle est représentée en mémoire à court terme* ». L'imagerie mentale est multisensoriel ((Betts, 1909 ; Bourne, Dominowsky et Loftus, 1979 ; Gutman, 1988 ; MacInnis et Price, 1987). L'imagerie visuelle est la plus étudiée en psychologie et en marketing car elle correspond au mode dominant chez la plupart des individus (Betts, 1909 ; Gutman, 1988). Selon Gavard-Perret et Helme-Guizon (2003), les images visuelles renvoient à des images de l'objet visualisé sans pour autant en être une copie conforme. L'exposition à un *nudge* entraînerait ainsi la formation d'une image mentale (de mémoire ou d'imagination (Denis, 1979)) pouvant être visuelle. Les recherches ont également montré la multidimensionnalité de l'image mentale. (Babin, 1992 ; Betts, 1909 ; Bone et

Ellen, 1992 ; Ellen et Bone, 1991 ; Kisielius, 1982 ; MacInnis et Price, 1987 ; Marks, 1973 ; Miller, 1994 ; Paivio, 1971). Deux dimensions nous semblent prépondérantes dans le cadre de notre recherche : la quantité et la valence. La quantité d'images mentales concerne le nombre d'images mentales apparaissant chez l'individu (Bone et Ellen, 1992 ; Ellen et Bone, 1991 ; Kisielius, 1982 ; Miller, 1994). La valence s'intéresse au caractère agréable, neutre ou désagréable des images mentales (Kisielius et Sternthal, 1984 ; MacInnis et Price, 1987). L'exposition à un *nudge* pourrait alors entraîner un processus d'imagerie mentale, explicatif de l'adoption (ou non) du comportement souhaité.

2.4. L'inférence de manipulation

Le concept d'inférence de manipulation prend sa source dans le domaine publicitaire. Campbell (1995) définit ce concept comme étant l'inférence faite par le consommateur selon laquelle l'annonceur tente de le convaincre en le manipulant. Plus récemment, Lunardo (2009) propose une adaptation du concept ainsi qu'une mesure au domaine de la distribution : il étudie pour cela l'atmosphère des boulangeries et notamment les odeurs qui y sont présentes. Cette notion semble intéressante dans le cadre du *nudge*. En incitant l'individu à adopter le comportement souhaité, celui-ci peut inférer une forme de manipulation le poussant ainsi à modifier son comportement.

De façon plus précise, les images mentales générées suite à l'exposition du *nudge* devraient permettre à l'individu de s'interroger sur la présence de ce dernier, l'incitant ainsi à se forger un avis sur son utilisation. L'inférence de manipulation perçue suite à l'exposition du *nudge* devrait modérer la relation entre la quantité d'images mentales générées et l'adoption du comportement.

3. Partie empirique

3.1. Contexte de l'étude

La pollution environnementale générée par les mégots est préoccupante pour les pouvoirs publics et apparaît comme une véritable problématique. Nous faisons ainsi le choix de nous concentrer sur ce terrain d'étude. L'objectif de cette recherche serait de mieux comprendre les

mécanismes sous-jacents de l'efficacité d'un *nudge*. Ainsi, en phase avec la littérature précédemment évoquée, la finalité sera de pouvoir étudier le cadre conceptuel suivant :

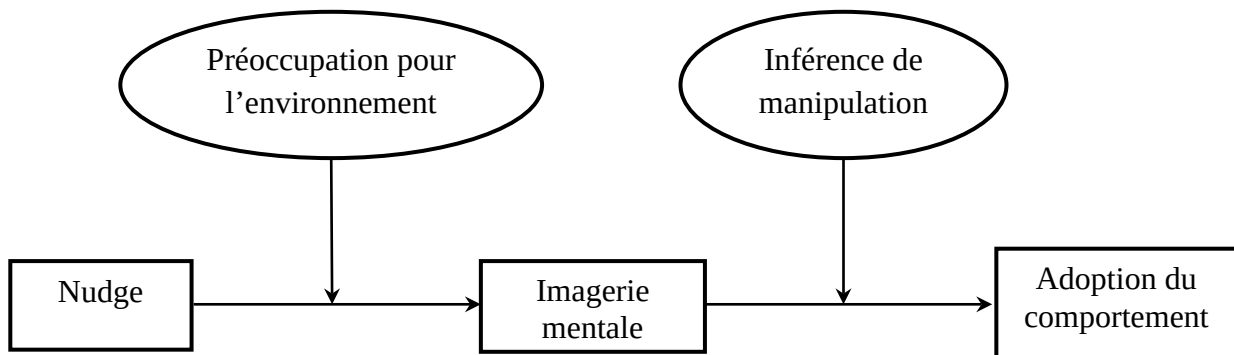


Figure 1 : proposition d'un cadre conceptuel

3.2. Protocole expérimental

Le protocole expérimental de l'étude se déroule en 2 phases : 1 phase d'observation et 1 phase de collecte.

Le lieu de l'observation et de la collecte devait répondre à plusieurs critères : être sur une voie publique susceptible d'accueillir des fumeurs en position statique (car nous souhaitons qu'ils aient l'opportunité de terminer leur cigarette dans la zone d'étude) et présence d'un dispositif pour que les fumeurs puissent jeter leur mégot. A dessein, nous avons opté pour un arrêt de tramways situé au sud du centre-ville de Grenoble et desservi par deux lignes de tramways. A noter que cet arrêt de tramways comporte des poubelles en métal dont l'encadrement peut servir à l'extinction de la cigarette. La zone d'observation et de collecte s'étend sur 44 mètres en longueur, soit la longueur d'un tramway grenoblois et 5 mètres en largeur de quai.

Une phase d'observation a d'abord été réalisée. Elle s'étend sur trois périodes d'une heure. Le moment de la journée choisi est la fin d'après-midi où l'affluence des usagers est moyenne. Par ailleurs, les conditions météorologiques ont été contrôlées, le temps était très nuageux sur les trois périodes d'observation et la température oscillait entre 10 et 15 degrés.

La phase de collecte s'appuie sur un cendrier *nudge* (cf Annexe 1). Les dimensions du cendrier sont de 68 cm de hauteur, 36 cm de largeur et 12 cm de profondeur. Il est surmonté d'un socle d'une hauteur de 110 cm. Un pictogramme faisant référence à un mégot et deux orifices en plexiglas pour déposer la cigarette sont présents. Sur la partie supérieure du cendrier, nous avons apposé la question : « *Vous êtes plutôt vacances à... ?* ». Au-dessus de l'orifice de gauche, était inscrit la modalité de réponse « *la mer* » et au-dessus de l'orifice de droite « *la montagne* ». Nous souhaitons que la question posée soit facilement compréhensible par les répondants et puisse concerner l'ensemble des fumeurs. La zone de collecte est la même que pour la phase d'observation (44 mètres en longueur et 5 mètres en largeur de quai) et s'étend sur une période de 5h. Les conditions météorologiques ont également été contrôlées, le ciel était ensoleillé et la température oscillait entre 18°C et 22°C. Les expérimentateurs ont également observé le comportement des fumeurs (mégot jeté au sol ou déposé dans le cendrier) puis les ont soumis à un questionnaire.

3.3. Les échelles de mesure utilisées

Une mesure de l'attitude a été réalisée (« Quelle est votre attitude à l'égard de ce cendrier ? » Très mauvaise/très bonne, 7 échelons). Nous avons également mesuré l'intention comportementale à l'aide de l'item suivant : « Ce type de cendrier me donne davantage envie de ne pas jeter mes mégots par terre » (Pas du tout d'accord/tout à fait d'accord, 7 échelons). La mesure de la quantité des images mentales s'est effectuée en s'appuyant sur l'échelle de Babin et Burns (1998) (« En réalité, je n'ai eu qu'une seule image ; « Beaucoup d'images me sont venues à l'esprit », « J'ai imaginé plein de choses » (Pas du tout d'accord/tout à fait d'accord, 7 échelons)). La qualité psychométrique de l'échelle a été vérifiée (α de Cronbach est de 0,643). La valence des images mentales a ensuite été mesurée en s'appuyant sur un item de l'échelle de Miller et Stoica (2003) (« Toutes les images qui vous sont venues à l'esprit étaient : « extrêmement déplaisantes/extrêmement plaisantes », (7 échelons)). La mesure de la préoccupation pour l'environnement a été réalisée en s'appuyant sur l'échelle NEP (*New Environmental Paradigm*) à 5 items de Dunlap et Van Liere, (1978) (« Je suis très préoccupé(e) par l'environnement » ; « Je serais prêt(e) à réduire ma consommation pour aider à protéger l'environnement » ; « Des changements politiques majeurs sont nécessaires pour protéger l'environnement naturel » ; « Des changements sociaux majeurs sont nécessaires pour protéger l'environnement naturel » ; « Les lois anti-pollution devraient être appliquées de manière plus stricte » (Pas du tout d'accord/tout à fait d'accord, 7 échelons) (α

de Cronbach est de 0,807). Enfin, l'inférence de manipulation a été mesurée à l'aide de l'outil développé par Lunardo (2009), puis adaptée par nos soins pour correspondre à l'objet de la présente recherche (« Le fait de chercher à persuader les gens à jeter leurs mégots dans ce cendrier ne me semble pas acceptable » ; « La présence de ce cendrier tente de manipuler les gens d'une façon qui ne me plaît pas. » ; « La présence de ce cendrier me dérange parce qu'il me semble qu'elle cherche à contrôler les gens d'une façon que je ne trouve pas convenable. » ; « Je pense que la présence de ce cendrier est faite pour tromper le comportement des gens. » (Pas du tout d'accord/tout à fait d'accord, 7 échelons) (α de Cronbach : 0,829).

4. Résultats

Phase d'observation

A notre arrivée à l'arrêt de tramways, nous avons recensé le nombre de mégots au sol dans notre périmètre d'observation (soit sur 44 mètres de longueur et 8 mètres de largeur : 5 mètres de quai + 3 mètres de voies de tramway sur lesquels les fumeurs tendent à jeter leur mégot). Sur la première période, nous avons comptabilisé 31 mégots au sol, 43 sur la seconde période et 46 sur la troisième. Par ailleurs, le nombre d'individus dans la zone à notre arrivée était de 9 en première période, 11 en seconde période et 26 en troisième période.

Au total, nous avons observé 46 fumeurs (12 sur la première période, 15 sur la seconde et 19 sur la troisième). Parmi ces fumeurs, la grande majorité d'entre eux ont effectivement jeté leur mégot au sol (10 sur la première période, 14 sur la seconde et 12 sur la troisième). Parmi les 10 fumeurs n'ayant pas jeté leur mégot au sol, 3 l'ont éteint et gardé avec eux dans le tramway, 4 l'ont mis dans la poubelle. Nous n'avons pas été en mesure de voir le comportement des 3 autres fumeurs. Ces résultats nous amènent à considérer que le comportement des fumeurs est en adéquation avec nos attentes, à savoir que le nombre de mégots jetés est important.

Phase de collecte

Le nombre de mégots au sol a été recensé à notre arrivée dans la zone de collecte (69 mégots). Le nombre d'individus présents à notre arrivée était de 12. Les données ont ensuite été analysées à l'aide du logiciel SPSS.

Au final, nous avons 24 questionnaires exploitables (nous avons éliminé les individus n'ayant pas vu le *nudge*). L'échantillon est composé de 58% de femmes, avec une moyenne d'âge de 36 ans. Parmi ces 24 individus, 2 ont jeté leur mégot dans le cendrier, 15 l'ont jeté au sol et 1 personne l'a mis dans la poubelle. 6 individus fumeurs ne fumaient pas au moment où nous les avons interrogés. La présence du *nudge* n'a conduit les individus à adopter le comportement souhaité que dans une faible mesure.

Les résultats mettent en avant que 67% des individus qui ont jeté leur mégot au sol ont une attitude positive à l'égard du *nudge* (individus ayant répondu 5, 6 ou 7 à la question (« Quelle est votre attitude à l'égard de ce cendrier ? » Très mauvaise/très bonne, 7 échelons) et une intention de comportement positive (61% des individus qui ont jeté leur mégot au sol ont répondu 5, 6 ou 7 à la question « Ce type de cendrier me donne davantage envie de ne pas jeter mes mégots par terre » (Pas du tout d'accord/tout à fait d'accord, 7 échelons). Malgré une attitude positive à l'égard du *nudge*, ces résultats nous amènent à nous interroger sur la dissonance entre le comportement effectif et l'intention de comportement. De la même façon, les statistiques descriptives montrent une moyenne de préoccupation pour l'environnement relativement élevée (5,5 sur une échelle à 7 échelons, écart-type : 1,02). L'inférence de manipulation affiche une moyenne relative basse mais avec un écart-type relativement élevé (2,89 sur une échelle à 7 échelons, écart-type : 1,47). La moyenne de la quantité d'images mentales s'élève à 4,12 (sur une échelle à 7 échelons, écart-type : 1,17) et la valence des images mentales est plutôt positive (moyenne de 5,2 sur une échelle à 7 échelons) mais avec un écart-type de 1,41. Les images mentales suscitées par le *nudge* sont en moyenne de valence positive. Ces résultats nous invitent à pousser l'analyse en effectuant des tests de corrélation de Pearson. Nous constatons une corrélation négative et significative entre l'inférence de manipulation et l'attitude (coefficient de Pearson : -0,428, sig = 0,037). La corrélation entre la préoccupation pour l'environnement et l'attitude est non significative (coefficient de Pearson : 0,070, sig = NS). La corrélation entre la quantité des images mentales et l'attitude est aussi non significative (coefficient de Pearson : 0,322, sig = NS), tout comme entre la valence des images mentales et l'attitude (coefficient de Pearson : 0,287, sig = NS). Néanmoins, il convient de relativiser ces résultats au vu de la taille réduite de l'échantillon.

En définitive, nous constatons une absence du comportement effectif souhaité. Des recherches approfondies devront déterminer quels sont les facteurs qui poussent les individus à ne pas

adopter le comportement souhaité. Les premiers résultats confirment notamment l'intérêt d'étudier plus en profondeur l'inférence de manipulation comme variable modératrice.

5. Contributions et perspectives de recherche

Cette recherche n'est qu'à un stade exploratoire. Des collectes de données complémentaires sont en cours. En effet, la taille très réduite de l'échantillon ne permet pas d'effectuer des statistiques plus approfondies. A terme, l'ambition de ce travail est de pouvoir proposer un modèle final intégrateur.

L'un des constats soulevés par les premiers résultats est l'absence de convergence entre l'intention de comportement et le comportement effectif des individus. En effet, l'attitude envers le *nudge* est globalement favorable mais les comportements effectifs sont ancrés dans une routine freinant les individus à utiliser le cendrier. Les premiers résultats mettent en lumière une forte préoccupation pour l'environnement des répondants, pourtant le comportement adopté est clairement en défaveur de la préservation de l'environnement. Nous avons souhaité savoir si ce décalage entre l'intention de comportement et le comportement effectif pouvait résider dans une inférence de manipulation mais les résultats semblent écarter cette hypothèse. Il convient clairement de poursuivre les recherches ; une meilleure compréhension des mécanismes sous-jacents des *nudges* permettrait alors d'appréhender cette absence de convergence.

D'un point de vue managérial, ce présent travail a pour objectif d'aider les organisations à évaluer l'efficacité des *nudges* dans le domaine de la gestion des déchets. En effet, la pollution liée aux mégots est une problématique actuelle pour les collectivités qu'il convient de comprendre. Cette compréhension semble fondamentale pour pouvoir améliorer l'utilisation et l'efficacité des *nudges* par les pouvoirs publics.

Ce travail ouvre la voie à de nombreuses perspectives de recherches futures. Tout d'abord, la compréhension de l'efficacité des *nudges* doit être explorée. Des études quantitatives, mettant en exergue les comportements effectifs devront être menées. Par ailleurs, une approche qualitative pourrait permettre de soulever les éventuels freins à l'adoption du comportement

souhaité par les *nudges*. En outre, cette présente recherche se concentre uniquement sur le terrain d'étude de la réduction de la pollution des mégots. D'autres terrains pourraient évidemment être mobilisés (la réduction du gaspillage alimentaire, de la consommation d'eau...). De surcroît, sur le plan éthique, la mobilisation des *nudges* appelle à discuter plus en profondeur la question de la manipulation. Les premiers résultats sur l'inférence de manipulation laissent suggérer que certains individus se sentent effectivement soumis à une technique de manipulation. Enfin, l'une des voies de recherche que nous soulevons a trait à l'efficacité de d'autres *nudges* sur le long terme. A dessein, nous prévoyons de mener une étude longitudinale au terme de ce présent papier. En effet, la présence quotidienne d'un *nudge* induit-elle à l'adoption systématique et continue du comportement souhaité ?

Bibliographie

Babin L. (1992), Effects of imagery-eliciting strategies on imagery processing, memory, beliefs, attitudes and intentions from print advertisements, PhD, The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.

Balderjahn I. (1988), Personality Variables and Environmental Attitudes as Predictors of Ecologically Responsible Consumption Patterns. *Journal of Business Research*, 17 (1), 51-56.

Banerjee B. et McKeage K. (1994), How green is my value: exploring the relationship between environmentalism and materialism, *Advances in Consumer Research*, 21, 147-152.

Berg A. (2011), Not roadmaps but toolboxes: Analyzing pioneering national programs for sustainable consumption and production. *Journal of Consumer Policy*, 34 (1), 9-23.

Betts G. (1909), *The distribution and functions of mental imagery*, New York: Columbia University Teachers College, Contributions to Education Series, 26.

Bourne L., Dominowsky R. et Loftus E. (1979), *Cognitive processes*, New Jersey, Prentice-Hall.

Bone P. et Ellen P. (1992), The generation and consequences of communication-evoked imagery, *Journal of Consumer Research*, 19 (1), 93-104.

Campbel MC. (1995), When attention-getting advertising tactics elicit consumer inferences of manipulative intent: the importance of balancing benefits and investments, *Journal of Consumer Psychology*, 4 (3), 225-254.

Charreaux G. (2005), Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : une réflexion exploratoire, *Revue Française de Gestion*, 1, 215-238.

Denis M. (1979), *Les Images mentales*. Presses Universitaires de France.

Deschamps M. et Férey S. (2012), Economie comportementale et politique de concurrence. Une étude du cas français, *Revue française d'économie*, 27, 81-114.

Dunlap R. et Van Liere K. (1978), The new environmental paradigm, *Journal of Environmental Education*, 9, 10-19.

Ellen P. et Bone P. (1991), Measuring communication-evoked imagery processing, *Advances in Consumer Research*, 18, 806-812.

Gavard-Perret M-L. et Helme-Guizon A. (2003), L'imagerie mentale : un concept à (re)découvrir pour ses apports en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 18 (4), 59-79.

Giannelloni J-L. (1998), Les comportements liés à la protection de l'environnement et leurs déterminants : un état des recherches en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 13 (2), 49-72.

Gutman E. (1988), The role of individual differences and multiple senses in consumer imagery processing: theoretical perspectives, *Advances in Consumer Research*, 15, 191-196.

Kahneman, D. (2011), New York: Farrar, Straus and Giroux

Kinnear TC., Taylor JR. et Ahmed SA. (1974), Ecologically concerned consumers: who are they? *Journal of Marketing*, 38 (2), 20-24.

- Kisielius J. (1982), The role of memory in understanding advertising media effectiveness: the effect of imagery on consumer decision making, *Advances in Consumer Research*, 9, 183-186.
- Kisielius J. et Strenthal B. (1984), Detecting and explaining vividness effects in attitudinal judgments, *Journal of Marketing Research*, 21, 54-64.
- Lunardo R. (2009), Le marketing sensoriel du point de vente : Pour un modèle intégrant les inférences d'intention de manipulation, *Actes du 12ème Colloque Etienne Thil*, La Rochelle.
- MacInnis D. et Price L. (1987), The role of imagery in information processing: review and extensions, *Journal of Consumer Research*, 13 (4), 473-491.
- Mandler G. (1982), The structure of value: Accounting for taste. In Margaret S. Clark and Susan T. Fiske (eds): *Affect and Cognition: The 17th Annual Carnegie Symposium*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 3-36.
- Marks D. (1973), Visual imagery differences in the recall of pictures, *British Journal of Psychology*, 64 (1), 17-24.
- Miller D. (1994), Imagery-Evoking advertising: strategies and the interrelationships among cognitive and affective responses to radio commercials, PhD Dissertation, Kent State University.
- Miller D. et Stoica M. (2003), Comparing the effects of a photograph versus artistic renditions of a beach scene in a direct-response print ad for a Caribbean resort island: A mental imagery perspective, *Journal of Vacation Marketing*, 10 (1), 11-21.
- Paivio A. (1971), *Imagery and verbal processes*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Roberts JA. (1996), Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising, *Journal of Business Research*, 36 (3), 217-31.
- Schrader U. et Thøgersen J. (2011), Putting Sustainable Consumption into Practice, *Journal of Consumer Policy*, 34 (1), 3-8.

Thaler RH. et Sunstein CR. (2008), *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, New Haven, CT.

Tversky A. et Kahneman D. (1974), Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, *Science*, 185, 1124-1131.

Webster FE, (1975), Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer, *Journal of Consumer Research*, 2 (12), 188-196.

Annexe 1 : visuel du *nudge* disposé à l'arrêt de tramway



**CONTRIBUTION A L'ETUDE DE L'IMPACTE DE LA RSE SUR
L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES CADRES : ETUDE
QUALITATIVE.**

EL GHALI NADIA,

Doctorante, Laboratoire "NPG" FSJES Marrakech, Maroc
Professeure **BENRAISS AMINA**
Directrice centre d'études doctorales
Directrice, laboratoire NPG "Nouvelles Pratiques de Gestion" Université Cadi
AYYAD-FSJES Marrakech

BASSOUL FATIMA ZOHRA

Doctorante, Laboratoire "LASMO" ENCG Settat- Maroc
Professeur **FARIDI MOHAMMED**
Membre, laboratoire LASMO "Laboratoire de Recherche en Stratégie et Management des
Organisations" Université Hassan 1er –ENCG Settat
Professeure **RAFIQ SOUAD**
Membre, laboratoire LASMO, Université Hassan 1er –ENCG Settat

Résumé :

Pendant plusieurs années, l'engagement des entreprises dans le développement de leur environnement proche était considéré comme un centre de coût qu'il fallait minimiser. Ce n'est qu'avec la montée d'une prise de conscience du rôle des entreprises dans la création de la richesse et du bien-être social que le terme RSE a pris toute son ampleur autant pour les chercheurs et académiciens qui se sont focalisés sur ce terme très riche en enseignements que pour les parties prenantes, engagées dans un processus de durabilité et d'actions valorisantes sur leur environnement.

En effet, les décideurs au niveau des entreprises, ont compris que le progrès économique n'est pas une équation mathématique ; la réalisation des stratégies ne peut se faire en négligeant le capital humain qui reste l'élément primordial dans le déploiement et donc la réalisation des plans stratégiques. D'où l'importance de l'implication des ressources humaines dans le processus de mise en place et de réussite d'actions engageant la responsabilité sociale des organisations.

La présente recherche se fixe pour objectif d'étudier le lien entre la RSE et l'implication organisationnelle. Nous expliqueront comment la RSE redéfinit le fonctionnement de l'organisation et affecte le rôle de la DRH. De même, nous nous attèlerons à démontrer, par le biais d'une étude qualitative, l'importance de l'impact de l'engagement RSE sur l'implication organisationnelle des cadres.

Mots clés : RSE, implication organisationnelles, GRH.

Introduction :

Au cours des dernières décennies la préservation de l'environnement, le progrès social et le développement économique constituent une réflexion centrale au cours des thématiques de recherche autour de la société et sont au cœur des préoccupations professionnelle et académique. Afin, donc, de gérer les risques liés à l'environnement (économique et social), et défendre l'image de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes, ce contexte voit l'émergence d'un nouveau concept connu sous le nom de la RSE. Une attention accrue est accordée à ce concept dans la mesure où il constitue un engagement de la part des entreprises qui va au-delà de leurs obligations légales.

Plusieurs travaux se sont consacrés à cette thématique. Les incertitudes qui menacent les entreprises les incitent à revoir leur management. Toutefois, les salariés ont aussi leurs attentes de la part de leur employeur, la performance d'une entreprise ne peut être atteinte sans l'engagement de son capital humain. L'intégration de cette dimension est devenue une nécessité pour atteindre les objectifs et contrecarrer la concurrence et également rétablir un climat de confiance au sein de l'environnement interne et externe des entreprises.

Le Maroc à son tour s'est inscrit dans les mêmes perspectives de développement que les pays avancés. Depuis plusieurs années, notre pays n'a cessé de mettre en place des programmes de mise à niveau touchant plusieurs secteurs d'activité.

De nombreuses recherches ont été consacrées à la RSE mais peu d'entre elles qui se sont intéressées au lien entre la RSE et l'implication organisationnelle. La RSE met en question le fonctionnement organisationnel et le rôle de la GRH, dans notre travail nous allons essayer de présenter une contribution à la mise en cohérence de l'impact de la RSE sur l'implication organisationnelle des cadres. Nous allons donc animer notre travail par la question suivante : Comment la RSE influence l'implication organisationnelle des cadres ?

I. Bref historique sur la RSE

Historiquement, la RSE reflète une évolution de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement dans son ensemble. Il y a longtemps les activités économiques se sont exercées dans un milieu caractérisé par des tensions entre la société et l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007), l'une à la recherche des ressources naturelles et humaines et l'autre réclame les ressources qui sont exploitées pour l'exercice de cette activité, donc la confrontation vient de la nécessité de produire et la possibilité de supporter les risques y afférents et ce qu'il que soit leur type. Ce terme dénote alors une prise en considération des conséquences de ces activités sur l'Homme et aussi l'environnement. Dans ce cadre d'idée, la RSE est considérée comme un moyen permettant la régularisation de la relation société/entreprise.

Académiquement, ce concept est apparu aux Etats Unis, par l'universitaire américain BOWEN qui a publié un ouvrage, suite à la demande des autorités religieuses, ayant pour finalité le rappel et la sensibilisation de la communauté sur les valeurs de la société.

Pour être bref, nous allons résumer les étapes de son évolution selon les étapes suivantes :

- **Paternalisme** : la révolution industrielle a donné naissance à un mode de gestion de la main d'œuvre caractérisé par un paternalisme qui met le soin de la prise en charge des salariés et celui de leur famille entre les mains du patronat. Ce modèle s'est ensuite disparu suite à l'émergence du courant Taylora-Fordien qui a critiqué cette approche et qui a mis fin à cette relation considérant que les affaires familiales n'engagent pas l'entreprise.
- **Ethico-religieux** : deux grands courants sont considérés comme fondateurs de cette notion : les tenants de la philosophie morale et les investisseurs. Les membres de l'église ont voulu exclure les firmes qui exploitent la faiblesse humaine afin de gagner des profits immoraux, de leur placement.
- **Les mouvements écologiques** : trois courants distinguent ce mouvement. L'écologie dite radicale : connue aussi sous le nom de « deepecology », son objectif est de défendre la nature, l'égalité et les droits de l'homme. L'écologie autoritaire : préconisée par Hans Jonas, il défend une politique autoritaire face au laisser-aller du «

complexe capitaliste –libéral démocratique », qui privilégie la consommation débridée et préconise une « expertocratie », pour faire face à des catastrophes inéluctables. Et finalement l'écologie démocratique : elle se trouve à la médiane entre l'intégrisme et la gestion autoritariste que préconise Hans Jonas, ses principales préoccupations est la bonne gestion des ressources humaines.

- Le mouvement systémiste : ce courant est une résultante du « club de Rome » dans les années 1960 et ont tiré la sonnette d'alarme sur l'épuisement des ressources naturelles et d'arrêter de se détruire et s'autodétruire par une dilapidation des ressources ou lors des conflits suite aux problèmes de pauvreté.
- Le courant institutionnaliste : afin d'assurer une bonne gouvernance de la RSE, ce courant insiste sur le fait qu'elle soit encadrée par des institutions dans chaque pays.
- Le courant libéralisme : les libéraux considèrent que le capitalisme est lié à la restriction des libertés. Anthony Flew (1989), par exemple, définit la position libérale comme « hostile à toute contrainte sociale ou légale s'exerçant à l'encontre de la liberté individuelle ».

II. Fondements théoriques :

La notion de responsabilité sociale est caractérisée par un flou sémantique. Elle a fait l'objet de plusieurs débats que ce soit au niveau de la recherche ou au niveau du monde professionnel dans tous ses domaines ouvrant la voie à plusieurs définitions. La compréhension de cette notion passe impérativement par une esquisse des différentes acceptions théoriques qui ont contribué à enrichir son contenu. (Boutiba 2016) et (Pasquero, 2005).

La revue de littérature montre qu'il ya trois principales approches qui délimitent ce concept et qui se présentent comme ainsi :

1) Approche néolibérale :

Le fondateur de ce courant Milton Friedman, souligne que la RSE a pour finalité la réalisation des profits pour assurer une satisfaction aux actionnaires. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) à son tour pose le postulat selon lequel les préoccupations environnementales et sociétales doivent démontrer que leur intégration à la responsabilité de l'entreprise permet d'accroître la rentabilité, autrement, il faut qu'il y est un lien entre performance financière et sociétale. Donc les auteurs de cette approche, précisent que l'entreprise qui cherche à réaliser son objectif et un profit, le fera au bénéfice de la société.

2) Approche par les parties prenantes

Cette approche est considérée comme une référence de la pensée managériale, en particulier dans les études sur la RSE. Elle étudie la relation entre l'entreprise et l'environnement sous un angle stratégique. La conviction de cette théorie est de savoir comment intégrer les attentes des parties prenantes dans les décisions de l'entreprise ? Ces dernières ont donc un devoir envers les groupes sociaux et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles (Jones 1980).

L'une des fonctions essentielles de cette théorie est d'établir les arguments pour renforcer une justice égalitaire dans les limites d'une structure capitaliste pour les entreprises en accordant un intérêt pour les non-actionnaires et dépasser la gestion axée sur la valeur actionnariale (Kaler 2006). D'un autre côté Beurden et Gössling (2008) posent l'idée selon laquelle la réussite d'une entreprise est tributaire de sa capacité de gestion des relations avec les acteurs externes.

Donaldson et Preston (1995) représentent les différents aspects de cette approche et qui peuvent être résumés comme ainsi :

- Aspect normatif : l'entreprise doit formuler et bien préciser ses actions managériales afin de prendre en compte les attentes des parties prenantes dans la mesure où elles ont des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux de l'activité exercée.
- Aspect descriptif : elle sert d'un moyen de description et d'analyse du fonctionnement de l'entreprise et de ses pratiques socialement responsables. L'idée est de savoir la nature de l'organisation et la méthode de prise de décision.
- Aspect instrumental : dans la gestion de la relation avec les parties prenantes et la performance organisationnelle, doit prendre en considération leurs intérêts.

En conclusion nous pouvons constater qu'il s'agit d'une théorie à la fois managériale et morale qui tend à expliquer les relations entre l'entreprise et ses intervenants en vue de maximiser les profits et satisfaire les intérêts et attentes des parties prenantes, mais d'un autre côté, elle ne donne pas la possibilité de considérer l'encastrement social et d'où l'émergence des approches institutionnalistes.

3) Approche institutionnaliste

Elle est apparue au milieu des années soixante-dix, et porte son intérêt sur les contraintes et les pressions que l'environnement exerce sur les entreprises dans la mesure où elles provoquent des réactions auprès de celles-ci qui sont à la recherche d'une certaine

légitimité afin de prospérer dans leur environnement. (Juliana Iaroussi et al 2001). Dans ce cadre, la RSE est liée à la légitimité de l'entreprise. Marquis et al. (2007) Soulignent que le milieu institutionnel engendre une forte influence et que les variables économiques ne peuvent pas expliquer le comportement des entreprises. Donc une stratégie RSE ne peut être adoptée que si elles disposent d'une pression institutionnelle à la fois externe par l'intermédiaire des forces extérieures à l'entreprise (consommateurs, Etat....) et une autre interne (type de management, compétences RH..). La conviction de cette approche est que les entreprises sont influencées par des valeurs et modèles qui se trouvent en dehors de leurs structures. Répondre aux pressions institutionnelles leur donne la possibilité de se doter des ressources rares.

A l'issue de cette brève présentation des différentes théories, essentielles, qui se sont intéressées au sujet de la RSE, nous pouvons constater les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent de s'intégrer dans une démarche RSE et les avantages qu'elle leur apporte.

III. Essai de définition de la RSE :

Ces dernières décennies un intérêt particulier est donné à ce concept de RSE, mais en dépit de ceci et du nombre des travaux qui lui ont consacré, Il reste caractérisé par un flou sémantique.

Nous allons présenter dans le tableau qui suit, et de manière succincte, les différentes définitions qui lui sont données :

IV. Perception de la RSE par les salariés

Les facteurs culturels sont les principaux indicateurs qui influent cette perception, nous allons présenter brièvement le modèle américain et européen de la RSE et ensuite le cadre proposé par la religion.

Les travaux qui se sont intéressés à cette question sont très limités, alors qu'il renferme tout un intérêt dans la mesure où la perception constitue la pierre angulaire qui permet de découvrir les sentiments des salariés vis-à-vis de leur entreprise.

Les salariés sont considérés comme des déterminants comme ils peuvent être des freins à la réussite de la RSE, par conséquent les politiques RH doivent prendre en considération les changements qui peuvent être induits par la démarche RSE.

Nous pouvons dire alors que les salariés sont une partie prenante capitale, l'approche stratégique de cette théorie a la conviction que les salariés sont une ressource ou une menace à l'entreprise (greenwood 2007) (Igalens 2012). Leur participation dans cette démarche se résume par exemple dans le volontariat, le bénévolat.... Leur réaction vis-à-vis de la RSE est tributaire de plusieurs facteurs. Il est donc clair qu'ils vont uniquement réagir à ce qu'ils perçoivent comme comportement, qui peut leur paraître responsable ou le contraire, de l'entreprise. Elle diffère d'une personne à l'autre et également du type du management de l'entreprise.

V. GRH et implication organisationnelle :

Nous nous intéressons dans cette étude à la manière dont la RSE impacte l'implication organisationnelle des cadres, il est donc primordial de traiter ces deux points pour pouvoir dégager les concepts à étudier lors de l'étude de cas. Nous allons donc présenter une brève lecture des écrits sur la GRH avant d'entamer le second volet qui est l'implication.

1) La GRH

J.M.PERETTI précise que la finalité de la GRH est de développer les ressources et compétences des salariés afin qu'ils soient capables d'atteindre les objectifs de l'entreprise. L'intégration de la dimension RH est devenue une nécessité aujourd'hui dans la mesure où les stratégies de développement humain et même social doivent être en harmonie avec les stratégies envisagées par les entreprises. Elle constitue un moyen de distinction par rapport à la concurrence. Elle diffère d'un pays à l'autre, PH. D'IRIBARNE a bien démontré l'impact des valeurs et traditions de la société sur le comportement et par conséquent sur les pratiques de management, d'autres chercheurs ajoutent à cette dimension l'environnement externe qui peut influencer également ces pratiques.

Cependant, et comme le souligne J.M. PERETTI, il n'y a pas des pratiques qui sont universelles, chaque pays adopte ses propres. Par ailleurs, et comme nous nous intéressons au contexte marocain, il est nécessaire de mettre en relief et décrire les pratiques RH qui sont mises en place par les entreprises. Les recherches prouvent qu'il existe une convergence des politiques RH dans les pays maghrébins vers celles européennes. Ils ne peuvent être en aucun cas adoptés à la lettre parce que le contexte constitue un principal bloquant quant à l'imprégnation de telles pratiques.

VI. L'implication organisationnelle : fondements théoriques

Deux principales théories qui se sont intéressées à ce sujet : théories attitudinales et comportementale.

1) Théories attitudinales

Les auteurs de cette théorie traitent l'implication d'un point de vue attitude. Cette dernière constitue la principale déterminante des actions entreprises par les individus. Dans ce sens l'implication traduit l'état d'esprit de la personne vis-à-vis de son entreprise. Selon cette théorie l'implication est basée sur l'échange entre les membres au sein de l'entreprise. Elle est donc le fruit des expériences et événements vécus au sein de l'organisation. L'objectif de ces théories est d'étudier les éléments qui peuvent influencer l'implication organisationnelle et d'analyser les liens reliant les salariés et leur entreprise.

2) Théories comportementales :

L'implication est étudiée à ce niveau d'un point de vue acte. Cette théorie se base sur l'étude des conditions qui sont derrière les comportements qui se répètent et leur impact sur l'attitude des individus.

L'implication comportementale dépend alors de la personne. C'est une résultante des interprétations que les individus donnent à leurs comportements. La conviction de ces théories est que l'attitude est un résultat d'un comportement. Selon cette approche l'implication est le lien établie entre l'individu et son comportement. Cependant, elles sont confondues avec l'intention de comportement, plusieurs auteurs définissent l'implication comportementale en se référant aux intentions de comportements.

Cependant, nous ne pouvons nier leur existence car au travers de la notion de dissonance il est possible d'interpeller également les expériences de travail susceptibles de placer les individus dans des situations et des relations de travail dissonantes, incohérentes, voire dans des états émotionnels négatifs ayant un impact sur leur santé au travail, mais aussi sur leur comportement effectif au travail.

VII. Les Formes de l'implication organisationnelle :

D'une manière générale, les auteurs distinguent quatre formes de l'implication, que nous allons résumer dans le tableau qui suit :

Formes de l'implication	objectif
Dans les valeurs	-Elle est basée sur les valeurs et l'éthique, - Le travail a une finalité pour celui qui l'exerce,
Dans la carrière	Mesure l'intérêt de la carrière et de l'évolution pour l'individu
Dans le travail	Mesure l'intérêt de l'engagement dans le poste et l'estime de l'individu.
Dans l'organisation	Prend en considération l'implication au sein de l'organisation dans son ensemble.

VIII. L'implication organisationnelle : analyse conceptuelle :

Moxday (1998) considère l'implication organisationnelle comme une force qui permet à l'individu de s'engager envers l'entreprise. Commerias (1991) l'implication permet, outre la caractérisation de cette relation salarié-entreprise, la préconisation des moyens et action qui concourent au développement de cette entreprise. Porter et al. (1982) s'intéressent aux caractéristiques du travail qui peuvent contribuer au développement de l'implication. Thévenet (2000) distinguent cinq facettes, il s'est référé aux travaux de Morrow (1983), la valeur-travail : qui stipule que le travail a une valeur pour les individus, l'environnement immédiat de travail : c'est le contexte général du travail, l'activité : l'implication est liée à la motivation de l'activité exercée, le métier et finalement l'organisation : à ce niveau, il s'agit d'agir avec volonté pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

IX. Dimensions de l'implication :

Les auteurs distinguent trois dimensions : affective, calculée et normative.

- 1) L'implication affective : c'est le résultat de l'approche psychologique et rejoint l'implication attitudinale. L'individu exprime un engagement et orientation positive vis-à-vis de son entreprise. L'implication affective est un processus d'identification d'ordre psychologique au travail, basée sur le partage des objectifs et de continuité au sein de l'entreprise.
- 2) L'implication calculée : fait référence aux connaissances qu'a l'individu quand il quitte son entreprise. Il relève d'une relation basée sur les sentiments. Meyer (1997),

la définit comme un intérêt donné aux coûts liés à la continuité au sein de l'organisation et le désir d'y rester.

- 3) Implication normative : se réfère à l'obligation de rester dans l'organisation soit par un devoir moral ou loyauté. Ceci résulte des pressions qui incitent les individus à agir comme désiré par l'entreprise et conformément à ses intérêts

En conclusion, les employés caractérisés par l'implication affective, restent dans leur entreprise parce qu'ils le veulent, ceux caractérisés par une implication calculée y restent car ils ont besoin de le faire et finalement ceux caractérisés par une implication normative restent au sein de leur entreprise parce qu'ils sont obligés de le faire.

X. Méthodologie de recherche :

1) Méthode qualitative :

Il s'agit de savoir la méthode dont l'étude empirique sera abordée.

Afin de répondre à cette problématique nous avons mené une étude qualitative en se basant sur des entretiens semi-directifs. L'avantage de cette technique réside dans le fait que le recueil des informations soit centré sur le discours des personnes interrogées (Romelaer, 2005) autour des thèmes définis au préalable selon un guide d'entretien uniforme en dépit de l'hétérogénéité des acteurs. Le but escompté de notre étude qualitative est essentiellement de contribuer au développement de l'implication organisationnelle dans les entreprises qui adoptent une démarche RSE.

Selon François & Pellemans (1979), « l'analyse qualitative requiert des qualités d'imagination, de créativité, de compétence, d'expérience et surtout de probité intellectuelle. Il est indispensable que le chercheur face abstraction de ses aprioris pour se mettre en état d'écoute objective pour laisser parler les données. Les données qualitatives doivent être replacées dans le contexte de leur recueil. Trois facteurs sont à prendre en considération : la technique utilisée pour obtenir des informations, les caractéristiques des interviewés, les caractéristiques du chercheur qui peuvent introduire certains biais.

D'autre part, Wacheux (1996) distingue trois raisons d'adopter une démarche qualitative : la recherche de la compréhension d'un phénomène, l'attention est portée sur le phénomène dans son ensemble. La recherche d'accomplissement du projet et la recherche de l'élaboration d'une théorie émergente.

L'étude a pour finalité la compréhension de cette thématique encore nouvelle dans les sciences de gestion.

2) Recueil d'information :

Le mode de recueil qui nous est apparu le plus approprié pour notre étude exploratoire est l'entretien semi-directif. Quivy et Van Campenhoudt (1995) considèrent que les entretiens ont pour objectif la mise en évidence des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et de compléter ainsi les pistes de travail que ses lectures ont mises en évidence.

C'est une situation de face à face où le chercheur pose les questions au répondant et le guide quand c'est nécessaire de le faire. Autrement, nous nous sommes basés sur la technique de l'entretien semi-directif centré.

L'objectif final étant de contribuer en faisant des propositions nous permettant de participer au développement de l'implication organisationnelle dans les entreprises socialement responsables afin de nourrir le champ de connaissance de la gestion des ressources humaines dans le secteur étudié.

Nous nous sommes basés sur un entretien semi-directif bien structuré dont les questions ont été élaborées d'une manière claire et simple de sorte à ce que les participants puissent tous le comprendre.

XI. Déroulement de l'étude :

Le guide d'entretien a été distribué, au préalable, auprès d'un échantillon de 30 entreprises dans des secteurs d'activités différents. 26 entreprises qui ont finalement acceptées de participer à cette étude. Par ailleurs, le seuil de saturation a été atteint au 20^{ème} entretien, les 6 autres n'ont rien apporté de plus d'information. Nous avons élaboré notre guide d'entretien sur la base d'une revue de littérature développée précédemment et construit d'une manière uniforme pour que les questions soient comprises par les différents acteurs qui ont participé à l'étude. Les entretiens se sont déroulés dans les locaux des interviewés, pour une durée entre 1h et 1h30. A l'issue de leur retranscription, nous avons obtenu un corpus de 26 témoignages.

XII. L'échantillon :

Afin de connaître notre échantillon, nous avons précisé, lors du déroulement des entretiens, leur : genre, fonction au sein de l'entreprise, âge, situation familiale, et diplôme. Nous avons essayé d'interroger une diversité d'acteurs pour avoir plus de validité interne de l'étude et également avoir une représentativité de l'étude. Le tableau suivant présente les caractéristiques de notre échantillon.

Caractéristiques de l'échantillon

Interviewés	Age	Genre	Situation familiale	Diplôme
Dirigeants	45ans-56ans	Hommes	Mariés- 3enfants	Bac+4 ou 5
DRH	40ans-48ans	femmes- hommes	Mariés- 3enfants	Bac+4 ou 5
Cadres	24ans-36ans	Hommes et femmes	Célibataires- Marié 2 enfant	Bac+4 ou 5
Salariés	22ans- 26ans	Hommes et femmes	Célibataires	Bac+2

Description de la taille de l'échantillon

Profession	Nombre
Dirigeants	8
DRH	4
Cadres	8
Salariés	6
Total	26

XIII. Analyse des données :

L'analyse des résultats des entretiens est effectuée en suivant les techniques regroupées dans le tableau qui suit :

Type d'analyse	Indicateurs
Thématique	Le découpage par thème, les fréquences d'apparition....
Lexicale	Contenu et richesse du vocabulaire utilisé....
Syntaxe	Verbes et temps utilisés...

Cette méthode nous a permis de regrouper les thèmes évoqués et procéder à leur classement. Elle nous a donné la possibilité de voir comment l'interviewé aborde les questions du guide

de l'entretien, et d'autre part, de voir comment chaque élément de guide a été abordé par l'ensemble des acteurs interviewés.

XIV. Analyse des résultats :

Analyser les résultats fait référence à faire parler les données de sa recherche (Thiétart et al. 1999). Il existe trois méthodes pour cette affaire, analyse descriptive, explicative et compréhensive. Dans notre étude nous avons opté pour l'analyse compréhensive qui est conseillée dans le cadre des études qualitatives puisque notre objectif est de comprendre cette relation RSE et implication organisationnelle chez les cadres. L'analyse des entretiens fait ressortir trois dimensions qui répondent à notre questionnement et qui se résument en ce qui suit :

- Les principes de d'organisation de la RSE,
- Les politiques déployées pour cette démarche,
- Les résultats qui émanent de ces deux axes.

Nous nous sommes basées, pour discuter les résultats, sur l'étude de la RSE, puis l'implication organisationnelle, pour finalement pouvoir ressortir cet impact pour les cadres est-ce en se référant aux dimensions citées précédemment.

1) Résultats pour la perception de la RSE :

L'analyse des entretiens effectués sur ce point fait émerger une perception de la RSE reposant sur :

- a) Principes et valeurs : la majorité des participants (80%) l'ont évoqué lors des réponses aux questions de notre guide. Ils regroupent tous ce qui a trait à l'éthique, la conformité, le respect des normes en vigueur..., alors que le reste (20%) considère la RSE comme étant un ensemble d'actes. Ces principes et valeurs évoqués sont ceux intégrés dans la stratégie de l'entreprise et qui prennent en considération les différentes parties prenantes de l'entreprise en cohérence avec son orientation générale.
- b) **L'organisation de la RSE** : nous avons constaté qu'il y a des modes qui sont différents et dans des cas, des changements de connotations et ceci s'explique par l'ambiguïté qui entoure l'adoption d'une démarche RSE au sein des entreprises. Il n'y a pas des structures qui sont spécialisées pour mener à bien cette affaire vu le nombre très minime des

spécialistes en la matière voire même des formations spécialisées qui en sont dédiées. Adopter une démarche RSE découle de la volonté de l'entreprise et des efforts déployés par celle-ci pour la réussir. Dans d'autres cas, Cette organisation peut migrer d'une structure à une autre. D'une manière générale, nous avons constaté qu'il y a une organisation hétérogène de la RSE, elle est confiée à des structures différentes et des responsables différents.

2) Résultats pour l'implication :

- a) Implication affective : nous avons noté lors de l'analyse des entretiens des indicateurs qui expliquent cette forme d'implication qui se résument en : la motivation, la rémunération, les formations sanctionnées par un diplôme, l'équité, la justice et l'égalité au sein de l'entreprise. Nous avons également noté que les relations qui unissent les cadres et leurs responsables hiérarchiques sont interdépendantes et plus qu'ils assurent un bon climat de travail et de coordination plus que les cadres se trouvent plus impliqués et peuvent développer et s'engager dans des obligations d'implication affective vis-à-vis de l'entreprise afin de renforcer sa RSE, la relation avec l'entreprise est évoquée en relation avec la hiérarchie dans son ensemble. Certains cadres accordent une grande importance à ce lien avec la hiérarchie et prouvent que plus ils ont le sentiment d'être protégés, accompagnés et soutenus plus ils développent cette forme d'implication puisqu'elle leur permet de satisfaire leur besoin socio-économique par le biais des promotions, mobilité... . En plus de cela, ils sentent une forte appartenance, voire une fierté de travailler au sein de leur entreprise. Par ailleurs, 40% des répondants, soulignent que le comportement inapproprié des DRH et des DG sont derrière leur démotivation et leurs désirs de changer d'entreprise. Nous avons également constaté qu'il y a une forte corrélation entre l'ancienneté au sein de l'entreprise et l'implication et ceci est expliqué par un lien affectif qui est en développement au fil du temps. Cette ancienneté donne un sentiment d'appartenance et d'être représentant de l'entreprise.
- b) Implication calculée : les résultats de notre étude prouvent une réticence par rapport au changement de l'emploi par crainte de ne pas trouver un autre surtout dans un contexte caractérisé par une crise d'emploi. La question de calcul de coût de départ est présente lors de l'analyse des résultats. Pour cette forme d'implication, l'échange entre les cadres et leur entreprise est en forte relation et résulte d'un calcul coûts/bénéfices. Le changement de l'entreprise les expose à des

contraintes qui ne sont pas connues et confirment qu'ils ne veulent pas perdre l'expérience acquise en exerçant leur activité. Il en ressort que l'implication calculée est le fruit d'absence d'opportunités et alternatives présentant plus d'avantages aux intéressés. Ainsi, nous avons noté une forte présence de la notion de temps lors des entretiens, plus la personne a plus d'ancienneté plus elle développe une réticence par rapport au changement d'entreprise en particulier en présence de fidélisation et d'un large réseau de connaissance. L'implication, à ce niveau, se traduit par un attachement à l'entreprise pour des avantages qui ne peuvent pas être transférés. En sus de ces éléments, les interviewés soulignent que plus les relations avec les collaborateurs dans leur ensemble sont bien tissées plus la chance de pouvoir concilier vie professionnelle vie privée est facile. Le bien être semble être un des éléments explicatifs de cette forme d'implication. Seule une minorité des répondants qui prouvent un désir de changer d'emploi pour une absence de ce qui a été développé précédemment, c'est à dire quand les relations avec les collaborateurs et la hiérarchie ne semble pas être bonne. Le climat de travail, les avantages accordés, le prestige et le sentiment d'appartenance sont les principaux éléments explicatifs de l'implication calculée dans le cas de notre étude.

- c) L'implication normative : les interviewés semble être impliqués normativement quand le travail exercé constitue la seule source de revenu dont ils disposent, le climat de travail n'est pas considéré comme étant tranchant dans ce cas de figure. Ils agissent conformément aux attentes de l'entreprise. Nous pouvons confirmer alors la conviction de Weiner (1982), et Meyer (1990) qui ont confirmé que l'implication normative est développée quand les individus l'environnement interne et le climat de travail les contraind et lorsque la présence au sein de l'entreprise est un devoir plus qu'un gain.

3) Résultats pour la perception de la GRH :

Les résultats de notre étude montrent que la GRH diffère de sa structure d'une entreprise à une autre, et plus qu'elle est d'une grande taille, plus elle est structurée. En générale, elle est assurée par ses membres. En principe, la fonction RH joue un rôle capital dans la réussite de la démarche RSE, mais notre étude nous montre que cette structure est présente uniquement comme formalité. La réalité du terrain de notre étude est surprenante. La DRH au sein des entreprises enquêtées manque de crédibilité et n'assure que des missions administratives, même dans les grandes structures, au lieu d'assurer un climat de collaboration et de confiance.

D'autres part, les DRH en dépit de leur formation et diplôme n'attendent qu'une seule chose de l'entreprise, leur salaire à la fin du mois. La culture semble être déterminante à ce niveau beaucoup plus que le niveau d'étude. Seulement deux entreprises qui ont échappés à cette règle parce que la DRH est assurée par des diplômés des universités étrangères et d'une éducation de base également étrangère. Les DRH se présentent d'une manière permanente au sein de leur entreprise simplement pour justifier leur place et s'imposer par rapport aux autres collaborateurs. Toutefois, C'est à lui d'assurer un accompagnement aux salariés et le développement de leurs compétences. Une DRH qui envisage une mise en place de la RSE se doit d'être un catalyseur, moyen de régulation et d'assurance d'une bonne atmosphère de travail et d'absorption des chocs en les collaborateurs de l'entreprise, quand l'engagement dans une démarche RSE a une influence sur les visions de l'entreprise, elle aura aussi une influence sur son management. Un management qui est socialement responsable, doit être présent aussi dans les pratiques de l'entreprise.

4) Analyse de l'impact de la RSE sur l'implication organisationnelle :

Notre revue de littérature met en évidence la relation d'effet entre RSE et comportements adoptés en termes d'implication organisationnelle. Il est donc intéressant de savoir les perceptions de la RSE et l'implication afin de dégager et décrire cette relation d'influence. La mise en place d'une démarche RSE nécessite une bonne compréhension de celle-ci. Quant à l'implication, elle est abordée selon une approche multidimensionnelle. Afin qu'il y ait un feed back de la part des salariés quant à la démarche RSE, ceux-ci font référence aux procédures et les résultats, ils jugent la crédibilité des actions qu'envisage l'entreprise. Il en ressort alors qu'un bon climat caractérisé par une forte confiance joue un rôle dans la croyance des promesses et cela ne peut être atteint que si la fonction RH est bien placée pour cette affaire parce que plus que les promesses sont tenues, plus que la démarche RSE devient plus crédible et plus que les employés sont impliqués. Nous avons concrétisé la théorie de confiance organisationnelle et également d'échange social, nous illustrons ceci par la nature de la relation entre les employés et leur hiérarchie, nous avons précisé que la majorité des participants soulignent que le choix de continuer au sein de la même entreprise grâce à la hiérarchie. Cet échange social permet d'instaurer un bon climat de confiance et par conséquent motiver et créer un fort désir d'être impliqué, la confiance joue un rôle important. Ce soutien de la part de la hiérarchie contribue au développement d'une implication beaucoup plus affective que calculée en raison de la satisfaction des besoins qui sont socio-émotionnels et d'appartenance. Nous avons également constaté qu'il y a des participants qui ont mis l'accent sur la question de culture qui règne au sein de l'entreprise.

XV. Conclusion :

A l'issue de notre étude, nous avons pu constater que les entreprises ne mettent en place une démarche RSE qu'après l'identification d'un ensemble de principes en fonction des stratégies envisagées qui sont traduites par des chartes à respecter dans l'exercice de leurs activités. Ces valeurs et principes ne sont pas perçus d'une manière identiques de la part du personnel pour des raisons tributaires des exigences de la hiérarchie, les besoins des individus... .

Donc, pour qu'il y ait un feed back de la part du capital humain de l'entreprise, Il faut s'appuyer sur les procédures, les principes et les résultats pour aboutir à un résultat qui est crédible et instaurer un climat de confiance et de transparence.

Par ailleurs, la réalité du terrain fait preuve d'une RSE que nous pouvons qualifier de performatif. En d'autres termes, des promesses qui ne se fructifient pas par des réalisations. Lors des entretiens, les participants nous parlent de la qualité des produits par rapport aux concurrents, la relation avec la hiérarchie, la justice au sein de l'entreprise... . Concernant l'implication elle s'est exprimée davantage sous sa forme calculée, ceci est expliqué par les risques qui sont liés à la nature du travail.

Le travail pour une entreprise qui intègre les démarches RSE donne un sentiment de fierté pour les employeurs qui leur donne une grande possibilité d'identification organisationnelle et également d'échange d'ordre social, par conséquent, le développement d'un climat de confiance. Donc, la relation qui a été posée peut être expliquée par des mécanismes liés à la confiance organisationnelle et climat social qui permettent aux individus de s'impliquer dans les entreprises qui prouvent une démarche RSE plus crédible.

Deux grands renseignements peuvent être tirés, selon notre étude, une démarche RSE qui prouvent un décalage entre ce qui est affiché et ce qui réalisé et des discours sans une réelle production. Une implication de type calculée.

XVI. Piste futurs de recherche :

- L'étude de la RSE et l'employabilité,
- L'impact du contexte culturel sur une démarche RSE,
- L'étude des déterminants de l'engagement des entreprises dans la RSE.

REFERENCES BIBLIORAPHIQUES :

- Arnaud Celka : « Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise: Études de cas de firmes en situation de crise » Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D.) en Sociologie Octobre 2014
- Aurélien ACQUIER et al. , « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion »,
- Barney J. (1991) : « Firm resources and sustained competitive advantage » Journl of management vol 17, No 1, 99-120,
- BENRAISS, L. et PERETTI, J. M. Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français. Lyon : ISEOR, du 18 au 20 mars, 2002.
- Bowen, H. 1953 : « Social responsibilities of the businessman. New York: Harpers and brothers,
- Donaldson et preston 1995: “ thestakholders theory of corporation: conepts, evidence and implications”,theacademy of management review vol 20, No 1.
- Fana RASOLOFO-DISTLER, 2011 : « OPERATIONNALISATION DE LA RSE : UNE APPROCHE PAR LES PARTIES PRENANTES » cahier de recherche n 2011-03, université nancy 2.
- Fatima ez-zahra TAOUFIK : « analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE » université moulayismailMeknes/ Université du sud Toulon-VAR, thèse soutenue le 27 décembre 2014.
- FRIMOUSSE, S. ; IGALENS, J. ; ORSONI, J. et THEVENET, M. (éd.), Ressources humaines et responsabilités sociétales, Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti. Editions Management et Société (EMS), 2014, pp. 254-261
- Mohamed Abdeljabbar Hammach : « L'impact de la responsabilit_e sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc » ÉCOLE DOCTORALE Abbé-Grégoire LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DES SCIENCES DE L'ACTION
- Nejla JBARA 2017 : « Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2017, vol. 11, n° 1.