

**DEVELOPPER LES STRATEGIES DE TRANSFORMATIONS  
POUR INTEGRER LA RESPONSABILITE SOCIALE**

**COMMUNICATION DE DANIEL BONNET**  
**5° CONGRES DE L'ADERSE**  
10 ET 11 JANVIER 2008  
UNIVERSITE PIERRE MENDES-FRANCE DE GRENOBLE  
GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT

**TITRE DU PAPIER** Développer les stratégies de transformations pour intégrer la responsabilité sociale.

**TYPE DE PAPIER** Papier

**COMITE DE LECTURE** Académique

**AUTEUR** Daniel BONNET

**PROFESSION** Consultant (Stratégie, Management, Conduite du changement)  
CABINET IRTEO

**ORGANISATION** ISEOR Université Jean-Moulin Lyon 3

**CONTACT** Daniel BONNET

**COORDONNEES** 377, Chemin du Fesc  
34400 SAINT-JUST (Lunel)  
Mobile : 06-07-34-26-92  
Fax : 04-07-34-26-92  
Email : bonnet.daniel@wanadoo.fr

**VERSION APRES CORRECTION**

# DEVELOPPER LES STRATEGIES DE TRANSFORMATION POUR INTEGRER LA RESPONSABILITE SOCIALE

Daniel BONNET  
Université Jean-Moulin Lyon 3  
ISEOR  
(France)

## INTRODUCTION : LES PROBLEMATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE ET DE LA CREATION DES COUTS-PERFORMANCES CACHES EXTERNALISEES SONT COALESCENTES

Le concept de la responsabilité sociale pousse les entreprises à mieux intégrer les dimensions économiques, sociales, environnementales et paysagères<sup>1</sup>. En pratique, cette intégration se coordonne à la prise en compte des problématiques de la responsabilité sociale, en fonction des facteurs de contingence. La notion *élastique* de *développement durable* illustre assez bien cette perspective (F.Aggeri et ali., 2005).

Progressivement, les exigences et les législations<sup>2</sup> se renforcent afin d'inciter les entreprises à mettre en œuvre des politiques pro-actives dans ce domaine, au bénéfice de toutes les parties prenantes.

Certes, cette intégration se réalise toujours en fonction des problèmes à traiter, mais la nouveauté est que les politiques de l'entreprise doivent désormais intégrer tous les paramètres de la qualité. Implicitement, la notion de qualité intégrale se substitue à celle de qualité totale.

Pour H.Savall et V.Zardet (1995-1, p.24), le concept de la qualité intégrale est celui qui réalise l'arrimage de la qualité et de l'efficacité. Cet arrimage est réalisé lorsque l'entreprise se dote d'une politique générale de traitement des coûts-performances cachés prenant en compte les effets d'externalité.

Le concept de la responsabilité sociale pose une problématique nouvelle qui est celle de la transformation des modalités de la création de valeur par les entreprises. Cette idée-clé définit notre problématique. L'équilibre économique de l'entreprise et l'optimisation de la valeur de la production doivent se réaliser en intégrant les paramètres internes et externes. Pour le moins, l'entreprise est invitée à se doter d'une politique de « risk-management » intégrant sa responsabilité sociale (B.Kytle et J.G Ruggie, 2005).

Il s'agit en effet de gérer des transformations en profondeur, pour la réalisation desquelles l'entreprise doit développer des compétences nouvelles et mettre en œuvre des dispositifs opératoires. Le développement de la responsabilité sociale impose donc à l'entreprise de se doter de stratégies de transformations, et corrélativement de développer ces stratégies pour intégrer la responsabilité sociale. Cette seconde idée-clé définit notre hypothèse de recherche.

---

<sup>1</sup> Cette notion renvoie notamment aux problématiques de l'aménagement du paysage, des territoires. Elle intègre elle-même les problématiques de la responsabilité sociale et de l'environnement.

<sup>2</sup> Par exemple, la production, le stockage, le traitement et le recyclage des déchets est encadré par une législation européenne élaborée : Directive n° 2000/76/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 décembre 2000, Directive n°1999/31/CE du 26 avril 1999 concernant la mise en décharge des déchets et la Décision de la Commission n° 2000/532/CE du 3 mai 2000 ainsi que la Décision 94/904/CE du Conseil établissant une liste de déchets dangereux.

Cette communication éclaire, dans la première partie, la problématique de l'intégration de la responsabilité sociale. Cette intégration doit se réaliser dans le plan trans-organisationnel, car elle n'est réalisée que si les infrastructures du fonctionnement de l'organisation et de son management se transforment. Pour H.Savall et V.Zardet (1995-1, p.181), les infrastructures se transforment dans l'interaction des structures et des comportements.

Dans la seconde partie, nous examinerons les conditions et les modalités d'application de cette approche au concept de la responsabilité sociale. En pratique, on observe que la transformation ne peut pas s'opérer à partir de la gestion des seules variables du niveau d'engagement et des facteurs de risques. La responsabilité sociale doit être « individualisée » à partir de stratégies contribuant à la transformation des propriétés trans-organisationnelles. Les problématiques de la responsabilité sociale et de la création des coûts-performances cachés externalisés sont effet coalescentes.

## 1° PARTIE : NOTION DE « RESPONSABILITE SOCIALE INTEGREE »

Dans « Tétranormalisation : Défis et dynamiques » (2005, p.7), H.Savall et V.Zardet explorent la face cachée des normes, du double point de vue des possibles et des limites. Ils en soulignent les apports, mais ils observent que la normalisation devient le fer de lance des stratégies concurrentielles pour les utilisateurs et un fonds de commerce pour les promoteurs<sup>(3)</sup>. Plus préoccupant encore, les normes peuvent se révéler incompatibles entre elles, donc génératrices de coûts-performances cachés additionnels. L'évaluation de l'impact des normes, des doubles points de vue du visible et de l'invisible, conduit les auteurs à poser la problématique de la responsabilité sociale durablement supportable (*Ibid.* p.15). Cette notion, qui doit se concevoir dans l'échelle trans-organisationnelle des structures<sup>4</sup> (*Ibid.* p.7), positionne le concept de la responsabilité sociale dans le registre de la création de valeur.

La mise en œuvre de la responsabilité sociale contribue à créer de la valeur, mais génère également des coûts-performances cachés qui doivent être évalués pour établir la balance économique de cette création de valeur<sup>5</sup>. On peut considérer que la responsabilité sociale est correctement intégrée si l'entreprise met en œuvre une stratégie permettant de convertir durablement les coûts-performances cachés en valeur ajoutée pour les parties prenantes, et à en réduire l'impact externalisé.

L'intégration de la responsabilité sociale nécessite la mise en œuvre d'une stratégie permettant de transformer les structures des comportements. Cette perspective justifie le choix d'un cadre théorique qui est celui de la Théorie Socio-Economique des Organisations. Ces structures en sont la part stable (*Ibid.* p.180). La part conjoncturelle des comportements fluctue autour de l'individuation de la part stable. Cette transformation est à la fois la condition et la modalité de la transformation dans les infrastructures. L'intégration de la responsabilité sociale peut donc se concevoir en mettant en œuvre une stratégie de transformation des invariants. Les caractéristiques de l'invariant sont la régularité et le rapport d'inertie. Dans l'échelle trans-organisationnelle, la transformation concernera plus particulièrement les interactions intersubjectives. Ces interactions sont révélées par l'activation des processus méta-cognitifs lors du diagnostic socio-économique<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Le développement des activités marchandes sur le thème de la responsabilité sociale a fait l'objet d'une publication récente : Cf. A.ACQUIER et J.P GOND, 2006.

<sup>4</sup> Cette échelle est celle de l'aménagement des territoires par exemple.

<sup>5</sup> Le diagnostic socio-économique permet de réaliser cette évaluation.

<sup>6</sup> La Théorie Socio-Economique des Organisations s'inscrit dans un cadre épistémologique qui est celui du constructivisme générique (H.Savall et V.Zardet, 1995-2, p. 324). L'intervention socio-économique permet de réaliser des changements de niveau 2 (P.Watzlawick, 1975 – C.Argyris, 2003).

Cette stratégie est nécessaire car la transformation d'un invariant peut nécessiter la mobilisation d'une quantité importante d'énergie de transformation. Cette notion d'énergie de transformation a été clarifiée par V.Cristallini (2001), dont les travaux s'inscrivent à cet égard dans la continuité de l'œuvre de F.Perroux (1975-1994, pp.375-445). V.Cristallini a identifié sept variables exploratoires expliquant comment un acteur ou un agent exerce (contextuellement) sa capacité de transformation dans une organisation (Tabl.01).

TABL.01 : LES SEPT VARIABLES GENERIQUES DE LA GESTION DE L'ENERGIE HUMAINE DE TRANSFORMATION		
Variables de superstructures	Variables d'infrastructures	Variable de passage à l'acte
Qualité de l'information Economie des ressources Cohérence stratégique	Qualités énergétiques Ethique de management Attitude face aux risques	Organisation des activités et des moyens

Scs :V.Cristallini (2005), Op.Cit. p.189

L'intégration de la responsabilité sociale est étroitement liée au développement de la capacité de l'organisation à mobiliser et à gérer efficacement l'allocation de l'énergie de transformation. Cette idée-clé définit la capacité de transformation. De manière subséquente, l'énergie mobilisée pour développer la capacité d'apprentissage de la transformation, et corrélativement la capacité de transformation, est définie comme une énergie d'activation (D.Bonnet, 2007, p.419). La stratégie de transformation doit piloter de manière distincte la mobilisation de l'énergie d'activation, car c'est cette énergie qui contribue à la transformation des infrastructures du fonctionnement de l'organisation et de son management. L'intégration de l'énergie d'activation de la responsabilité sociale dans le processus courant du fonctionnement et du management réalise la transformation, laquelle se concrétise par un changement effectif, supportable et durable.

Ce changement reste néanmoins problématique car le concept de la responsabilité sociale (et environnementale) se positionne à l'articulation de deux conceptions (J.Pasquero, 2005) comme forme de régulation socio-économique entretenant à certains égards l'ambiguïté des comportements, tandis que les exigences se font plus pressantes et contribuent au renforcement du cadre législatif. Une autre perspective peut consister à souligner que les entreprises manquent de méthodologies et d'outils d'intégration.

Ayant souligné précédemment la coalescence avec les problématiques du déploiement de la qualité, le concept de la qualité intégrale permet de réaliser cette intégration, dès lors que l'entreprise articule ses projets stratégiques à partir de cette notion. Cette perspective permet de traiter la question de la responsabilité sociale comme une problématique générale de la stratégie et du management.

La notion de qualité intégrale induit que le mode de management de la qualité doit synchroniser les différentes formes du changement, c'est-à-dire la transformation du tout en même temps que les parties se transforment. Le projet de la transformation, et corrélativement l'intégration de la notion de responsabilité sociale et environnementale se trouve donc entraînée dès lors que les méthodes du changement sont intégrées dans le management courant de l'organisation. La réussite du changement, et d'une façon générale de toute mise en œuvre stratégique ou organisationnelle, se trouve ainsi adossée à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du fonctionnement et du management, permettant d'obtenir une combinaison efficace des comportements de tous les acteurs dans l'entreprise (H.Savall et V.Zardet, 1996, p.30).

Le diagnostic des coûts-performances cachés permet de repérer les gisements d'autofinancement des actions d'amélioration de la qualité (*Ibid*, p.31). Le tableau 02 fournit une évaluation pour trois PME. Le cas A11 est une exploitation de production maraîchère. Le cas B1 est un grossiste en fruits et légumes sur un marché d'intérêt national. Le cas C1 est une coopérative viti-vinicole. Dans le cas A1, le directeur général nouvellement recruté s'exprimait ainsi : « *La maturité qualité de l'entreprise est encore trop faible. On a de gros problèmes de développement de la qualité organisée dans cette entreprise* ». Il proposait de s'orienter sur la fourniture en marques de distributeurs car cette solution lui permettait de rentrer dans un processus d'exigences. Dans le cas B1, les commerciaux étaient d'excellents techniciens du produit, mais le contrôle de la qualité ne parvenait pas à s'organiser. Cela posait des problèmes de « resserres » vendus à des prix bradés. Dans le cas C1, la coopérative viti-vinicole proposait à la vente en vrac des qualités difficiles à vendre, représentant 40 % du chiffre d'affaires, tandis que par ailleurs elle obtenait des médailles sur les produits conditionnés. Les coopérateurs étaient divisés sur la stratégie de qualité à promouvoir.

TABL.02 : EVALUATION DES COUTS-PERFORMANCES CACHES POUR TROIS PME			
INDICATEURS DE LA PERFORMANCE SOCIO-ECONOMIQUE			
	Cas A11	Cas B1	Cas C1
Coûts Cachés par Pers./An	30 K€	33 K€ (64 K€)*	32 K€
Valeur Ajoutée	2 200 €	1 848 €	1 005 €
V.A (En % du CA)	75%	9%	22%
Contribution Horaire □ la Marge sur Coûts Variables (CHMCV)	25 €	49 €	55 €
Coûts Cachés	840 K€	1640 K€*	460 K€
Coûts Cachés (En % de V.A)	38%	88%	46%
(*) Dont Perte Marge Brute sur un Rayon		803 K€	

See : D.Bonnet (2007), Op.Cit., p.270

Dans ces trois cas, nous avons conduit une recherche-intervention qui a permis de réorganiser le management à partir des méthodes de la conduite du changement. Le développement de la stratégie de qualité, comprenant le traitement de problématiques environnementales, s'est trouvé intégré naturellement par le dispositif opératoire mis en place.

Cette approche permet de réaliser des progrès très rapidement. Dans le cas C1 par exemple, les coopérateurs ont accepté de se réorganiser pour faire les vendanges la nuit, selon un cadencier organisé avec le technicien et l'œnologue de la coopérative, afin de permettre au raisin de conserver tous ses arômes.

Nous préconisons également cette solution pour le traitement des problématiques de la responsabilité sociale et environnementale. Une entreprise met en oeuvre des stratégies qui la transforment. Une entreprise doit se poser la question du développement de sa capacité de transformation car c'est le processus même de la transformation qui fait advenir le changement. Le processus de la transformation doit être constamment activé et piloté pour que le changement se réalise. Cette activation doit être intégrée dans les pratiques courantes du management et du fonctionnement. Elle nécessite de concevoir et de mettre en oeuvre une stratégie de transformation.

## 2° PARTIE : CONDITIONS ET MODALITES D'APPLICATION AU CONCEPT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE

La transformation est un processus socio-économique qui façonne l'activité de changement dans les infrastructures de l'organisation et de son management (D.Bonnet, 2007, p.452). Corrélativement, le changement est un état de la transformation à un moment donné. Il consiste à introduire les conditions et les moyens de la transformation continue des structures et des comportements (V.Cristallini, 1995, p.324).

Cette proposition de définition permet de promouvoir la transformation avec une approche théorique autonome, en rupture avec une conception la présentant comme une forme particulière du changement. La transformation est en effet immanente, endogène, hétéronome, trans-organisationnelle, et s'opère dans la relation au milieu associé.

L'interaction des structures et des comportements transforme les propriétés du milieu. La disjonction des notions de milieu et d'environnement est consécutive du rapport d'inertie entre ces deux catégories de structures. Chaque individu et chaque organisation a son propre *umwelt* (milieu<sup>7</sup>) qui se transforme en se détachant de l'environnement.

Les milieux sont les « fixateurs du comportement ». R.G.Barker (1968) a montré qu'il existait des interactions « synomorphiques » entre les propriétés d'un milieu et les structures du comportement. Il conçoit la notion de « site comportemental » pour rendre compte de cette interaction. En 1979, J.J Gibson établira que les individus structurent leur comportement sur la base des propriétés invariantes du milieu de vie.

Les deux approches, par la transformation ou par le changement, convergent cependant, car l'une et l'autre posent le problème de l'aptitude au développement de la capacité à se transformer. Elles se différencient néanmoins sur les positionnements épistémologique et méthodologique. La transformation nécessite de mettre en œuvre des méthodes de recherche-intervention consistant à se placer dans l'objet de recherche pour contribuer à sa transformation. En pratique, pour l'entreprise, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de transformation s'inscrit donc dans une recherche ingénierique à visée transformative. L'ISEOR a mis au point une méthode de recherche-intervention, dénommée « intervention socio-économique », permettant de co-produire dans les organisations les stratégies de transformation ad hoc. La stratégie de transformation désigne les compétences et le dispositif d'intervention ou de management qui permet d'assurer le pilotage du processus de la transformation socio-économique de l'organisation et de ses acteurs dans le milieu (D.Bonnet, 2007, p.452).

Les conditions et les modalités de la transformation comportent de faire émerger chez les acteurs la prise de conscience intersubjective des transformations à opérer. L'intervention socio-économique permet de réaliser ce processus de manière contradictoire. Ce processus permet d'identifier les invariants. Cette prise de conscience révèle les potentialités et les dispositions.

Le concept de la responsabilité sociale met en évidence le fait que la valeur se crée dans l'interaction entre les acteurs internes et externes. L'intersubjectivité articule une approche endogène et exogène de la valeur. La perspective d'une approche conjonctive est également soulignée par C.Schmitt (2003, p.118). Les acteurs doivent également développer leur

---

<sup>7</sup> La notion d'*umwelt* renvoie plus précisément à celle de « Milieu de comportements propre à un être vivant », dont G. Canguilhem (1965, p.185) dit qu'elle est à la fois un prélèvement électif de l'environnement et le monde dans lequel s'exerce son expérience perceptive et pragmatique en fonction des circonstances influentes.

capacité à transformer cette notion de valeur au cours de leurs interactions. C'est le processus de l'interactivité cognitive.

Les conditions et les modalités comportent également de gérer de manière intégrée les coûts et la valeur (P.Lorino, 1996, p.19), ce qui comporte de mettre en œuvre des méthodes de management permettant d'identifier les gisements de valeur, selon les différentes catégories de sources (Economie des ressources, politique de prix, innovation ...). La valeur est l'indicateur de la compétitivité. Les coûts-performances cachés sont un indicateur de la performance globale. Selon cette perspective, le développement de la capacité à se transformer nécessite la mise en œuvre de stratégies (de transformation) permettant de convertir les coûts-performances cachés en valeur ajoutée. Cette approche fournit à l'entreprise une méthode de rentabilisation des coûts d'obtention de la qualité (COQ).

La mise en œuvre du management de la qualité dans une organisation contribue à la création de connaissances. Mais, ces connaissances ne sont transformées en compétences que si l'organisation maîtrise la qualité du processus de leur transformation (D.Bénézech et J.Loos-Baroin, 2003). Cette transformation nécessite de rechercher un équilibre entre l'exploitation des compétences et l'exploration des possibles d'une part, de mettre en place un processus collectif de traitement des problèmes d'autre part. Les auteurs le soulignent (*Ibid*, p.27-28), notamment pour la mise en œuvre de la démarche qualité en PME.

Pour H.Savall et V.Zardet (1995-1, p.315), cette démarche doit s'appuyer sur une analyse de la valeur du fonctionnement de l'organisation, qui est réalisée au cours du diagnostic socio-économique. Il faut toutefois considérer que la prise de conscience intersubjective des invariants à transformer émerge dans le lien entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage collectif. Le concept de l'apprentissage interactionnel (S.Daraut, 2005) permet de mieux cerner les conditions et les modalités de l'apprentissage organisationnel, car il intègre la transformation des connaissances et des comportements dans leurs interactions. La mise en œuvre d'une stratégie de transformation contribue alors au développement de la capacité d'apprentissage de la transformation. L'apprentissage et le changement sont deux champs de recherche spécifiques dans le domaine des Sciences de Gestion. Mais, il est intéressant de les associer dans le cadre d'un projet de transformation pour s'assurer de la cohérence théorique et opératoire.

La mise en œuvre des méthodes de la qualité<sup>8</sup> pousse les organisations à centrer le management sur la qualité. La complémentarité avec les différentes catégories de management fonctionnel est généralement présumée. Comment la responsabilité sociale et environnementale peut-elle trouver sa place ? Par ailleurs, la gestion du changement fait intervenir d'autres catégories, par exemple le management par projets. Ce découpage de l'organisation en fonction des différentes catégories de management ne favorise pas la transformation des équilibres coopératifs au sein de l'organisation. Le déficit<sup>9</sup> d'intégration n'est d'ailleurs pas compensé par la synchronisation des processus dans la chaîne qualité. A.Spalanzani (2002) constate que de nombreuses études ont conclu à l'inadéquation du management de la qualité comme outil de mobilisation et de responsabilisation des ressources humaines. L'auteur analyse les différentes causes de dysfonctionnements, dont l'une concerne la difficulté à positionner l'entreprise dans la dimension multicritère de la valeur (*Ibid.*, p.51). En regard de ces différentes causes, il conclut à une problématique de conduite du

---

<sup>8</sup> Faisant référence à diverses approches, par exemple : Le Management de la Qualité Totale, le Supply Chain Management, la démarche *Lean*, le Knowledge et Quality Management ...

<sup>9</sup> La notion de déficit est définie comme suit : Un problème consécutif à un manque d'équilibre entre les facteurs, caractérisé par un symptôme, le plus souvent le manque d'articulation entre les stratégies fonctionnelles.

changement. Cette conclusion converge avec notre proposition d'organiser le management autour des méthodes de la conduite du changement à visée transformative, c'est-à-dire contribuant au développement des propriétés transformatives et qualifiantes du management courant. Le management est transformateur et qualifiant lorsqu'il permet de gérer activement l'apprentissage de la transformation dans l'interaction des structures et des comportements (D.Bonnet, 2007, p.297).

L'approche socio-économique de la transformation fait dépendre le changement de la capacité à se transformer. Le changement est expliqué par le processus de la transformation et non l'inverse, tout comme l'individu est expliqué par le processus de l'individuation (G.Simondon, 2005, p.31). L'individuation est le processus (de transformation) qui structure le couple acteur/milieu associé. L'acteur est un individu, un collectif, ou une organisation identifiable dans un plan des structures (Micro-méso-macro<sup>10</sup>). Cette perspective impose l'observation de l'objet à transformer aux différents niveaux d'échelle.

Dans la dynamique des structures<sup>11</sup> (en interaction également quel que soit le rapport d'inertie), la notion de responsabilité sociale est en effet trans-structurelle. Elle est même universelle à cet égard. Cette observation intègre donc la relation au milieu associé. F.Perroux y faisait régulièrement référence. La responsabilité sociale est donc un vecteur d'intégration dans la société à l'un quelconque des niveaux d'échelle. Dès lors que le changement est saisi à partir de la notion de transformation, la stratégie de changement se définit comme une stratégie de transformation. Il s'agit d'une condition de la définition de la notion de stratégie de transformation.

La stratégie de transformation doit enfin organiser, planifier et permettre de piloter le processus. Différentes approches récentes du pilotage stratégique de la création de valeur renouvellent et réhabilitent la notion de planification (O.Saulpic et H.Tanguy, 1998). La condition de l'efficacité de la planification est cependant que le dispositif opératoire permette au processus de pilotage de se transformer de sorte à s'orienter en fonction des problèmes à traiter.

Le pilotage de la transformation désigne l'intervention humaine, téléologique, stratégique et opératoire, qui active, synchronise, canalise le processus de la transformation socio-économique et le processus de son équilibration dans le milieu (D.Bonnet, 2007). Le dispositif opératoire doit être instrumenté. L'intervention socio-économique permet de mettre en place ce dispositif. En outre, le dispositif opératoire doit permettre d'établir le diagnostic périodique de l'état du changement, afin d'améliorer l'efficacité du processus de pilotage. L'intérêt d'intégrer les méthodes du management du changement dans le processus courant du fonctionnement et du management est de déplacer l'énergie de changement du champ du management au champ du pilotage. Cette approche socio-économique du management permet d'installer un management participatif dont la qualité du fonctionnement et la réalisation des objectifs se trouvent auto-contrôlée et contrôlée.

D'une façon générale, ce sont les conditions et les modalités de la création de valeur qui se trouvent replacées au centre du management, par la mise en œuvre d'une politique générale de qualité intégrale. La responsabilité sociale et environnementale trouve sa place, dès lors qu'elle est traitée comme une problématique générale de la stratégie et du management. La

---

<sup>10</sup> Ou « Local-régional-national-international-mondial ».

<sup>11</sup> La « dynamique des structures » est un courant en Sciences Economiques privilégiant l'étude de l'évolution des structures et de leur transformation au sein de l'économie. Il est représenté par des économistes comme K.Polanyi, J.Schumpeter, F.Perroux. Ce courant s'est opposé à un courant qui mettait plutôt l'accent sur le fonctionnement de l'économie, représenté par des économistes smithiens ou keynésiens.

mise en œuvre d'une stratégie de transformation, selon les conditions et modalités que nous avons proposées, permet d'intégrer cette notion de responsabilité sociale.

#### **CONCLUSION : REDEPLOYER LES INTERACTIONS STRUCTURES-COMPORTEMENTS EN OUVRANT LE SYSTEME DE TRANSFORMATION SUR L'ENVIRONNEMENT EXTERNE**

La mise en œuvre de la responsabilité sociale pose la question de la légitimation des discours (J.J Rosé, 2005). Nous avons considéré que les discours de l'entreprise relatif à son niveau d'engagement<sup>12</sup> était crédible, mais qu'un problème de faisabilité pouvait se poser.

En premier lieu ce problème se pose au plan des produits de normalisation proposés. Il s'agirait d'organiser la convergence des normes entre elles (H.Savall et V.Zardet, 2006). L'élaboration de cette convergence supposerait que les producteurs de normes dialoguent entre eux.

La mise en œuvre d'une norme représente un investissement pour une entreprise. Celle-ci dispose donc d'un moyen de pression, si les entreprises veulent bien s'entendre pour l'exercer. Elles pourraient alors améliorer leur niveau d'engagement.

En second lieu, nous avons identifié un problème de méthodologie pour les entreprises elles-mêmes. Les pratiques actuelles (Code de bonnes pratiques, code de d'éthique ...) se révèlent insuffisantes. Nous avons montré qu'une évaluation des coûts-performances cachés permettait de réaliser une prise de conscience et d'intégrer les besoins exprimé par la demande de responsabilité sociale dans les projets stratégiques.

Nous avons enfin montré que la théorisation du management de la qualité était susceptible d'être un facteur limitant dans sa forme actuelle. Ces théories et pratiques conduisent l'entreprise à fonctionner en environnement fermé, en raison d'une approche contingente des problématiques de la responsabilité sociale, ou pour des raisons concurrentielles.

Le concept de la qualité intégrale permet de mettre en œuvre des stratégies de rupture. La responsabilité sociale ne peut s'intégrer que si l'entreprise met en œuvre des stratégies ouvrant son système de transformation sur l'environnement externe. Les interactions viendront alors modifier les conditions et les modalités de l'apprentissage de la transformation.

Les conditions et modalités comportent enfin de mettre en œuvre une stratégie de transformation qui peut être évaluée (H.Savall et V.Zardet, 2004). Il nous semble que l'évaluation qualitative, quantitative et financière de l'impact des stratégies mises en œuvre est de nature à encourager les entreprises à mettre en œuvre des démarches stratégiques innovantes.

---

<sup>12</sup> Qui peut par ailleurs être jugé tout à fait insuffisant.

## BIBLIOGRAPHIE

ACQUIER Aurélien et GOND Jean-Pascal (2006), « Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue Internationale de Gestion*, Vol.30, N°2, pp.83-91.

AGGERI F., PEZET E. et al (2005), *Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Ed Vuibert/Entreprendre en collaboration avec l'ADEME, 278 p.

ARUGYRIS Chris (2003), *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel*, Avec les contributions de B.Moingeon et B.Ramanantsoa, Dunod, 330 p.

BARKER R.G., (1968), *Ecological Psychology : : Concepts and Methods for Studying the Environment of Human Behavior*, Standford University Press, 252 p.

BENEZECH Danièle et LOOS-BAROIN Jocelyne (2003), « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », *Revue Sciences de Gestion*, N° 36, pp.36-41.

BONNET Daniel (2007), *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la Direction du Professeur Henri SAVALL, Université Jean-Moulin Lyon 3, 764 p.

CANGUILHEM Georges (1965), *La connaissance de la vie*, Vrin, 255 p.

CRISTALLINI Vincent (2001), « Apport du concept d'énergie humaine de transformation à l'analyse des performances d'une organisation », *Revue Sciences de Gestion* n°28, pp.171-198.

CRITALLINI Vincent (1995), *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la Direction du Professeur Henri Savall, Université Lumière-Lyon 2, 631 p.

DARAUT Sandrine (2005), « L'apprentissage interactionnel : Entre performances individuelles et performances collectives d'expérimentation », *Cahier de Recherche n°2005-13, GRES (Groupement de Recherche Economiques et Sociales)*, Université Montesquieu-Bordeaux 4, 22 p.

KYTLE Berth and RUGGIE John-Gerard, (03/2005), « Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals », *Corporate Social Responsibility Initiative, Kennedy School of Government, Harvard University, Working Paper n°10*, 21 p.

LORINO Philippe (1996), *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, 210 p.

PASQUERO Jean (2005), « La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique », *Revue Internationale de Gestion*, Vol.30, N°2, pp.5154.

PERROUX François (1994), *Pouvoir et Economie Généralisé*, Textes réunis par R.Renato Di Ruzza et P.Berthaud, Publié avec le concours de la Fondation du Crédit Lyonnais, PUF, 605 p.

ROSE Jean-Jacques (2005), « Faisabilité de la RSE : Entre dénonciation, légitimation et médiation », *Annales du 3<sup>o</sup> Congrès de l'ADERSE*, Lyon, pp. 341-358.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique (1995-1), *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, Prix de management stratégique de Harvard-L'Expansion, Préface de M.A Lanselle, Avant-Propos de J.M Doublet, 405 p.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique (1995-2), *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 517 p.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique (1996), « Espoirs et désillusions de la qualité : Vers un nouveau calcul économique », *Revue Echanges*, N°125, pp.27-46.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique (2005), *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*, Economica, 195 p.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe*, Préface du Pr. D.Boje, Economica, 432 p.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique (2006), « Emergence des micro-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations », *Annales des XV<sup>o</sup> Journées Internationales d'Etudes et de Recherches de l'Institut de Psychanalyse et de Management*, Lyon pp. 323-340.

SAULPIC Olivier et TANGUY Hervé (1998), « Pilotage stratégique de la création de valeur », *VII<sup>o</sup> Conférence Internationale AIMS*, Louvain, 27 p.

SCHMITT Christophe (2003), « La construction de la valeur : Proposition d'une approche dialectique », *Revue Sciences de Gestion*, N°38, pp.105-132.

SIMONDON G., (2005), *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Million, 571 p.

SPALANZANI Alain (2002), « Management de la qualité ou management des hommes ? », *Revue Sciences de Gestion*, N° 33, pp.35-60.

WATZLAWICK P, WEAKLAND J., FISCH R. (1975), *Changements : Paradoxes et psychothérapie*, Editions du Seuil, 1975, 191 p.