

# **INTÉGRER L'ENVIRONNEMENT DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE, UNE RÉPONSE À LA TÉTRANORMALISATION**

**Mélissa SANCHEZ**  
ISEOR, Magellan  
IAE Lyon, Université Jean Moulin  
(France)

**Alexis ROCHE**  
ISEOR, Magellan  
IAE Lyon, Université Jean Moulin  
(France)

## **RÉSUMÉ :**

Cette communication porte sur les problématiques d'intégration liées à la norme environnementale dans un établissement de maintenance industrielle. Le sujet est d'actualité puisque les demandes sont en général mal appropriées et mal déployées au sein des équipes de direction et au niveau des services opérationnels. Plus précisément, nous étudions la mise en pratique de la décentralisation des pratiques de décisions par rapport aux enjeux environnementaux de l'entreprise et ses effets sur l'implication de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit également d'une réflexion quant à la quantification du coût lié à la non-intégration opérationnelle d'une norme au sein d'une organisation qui souhaite se faire certifier.

**Mots clés :** Normes, Environnement, Tétranormalisation, Stratégie, Responsabilité sociale des entreprises, recherche-intervention

## **1) L'ENVIRONNEMENT, UN ÉLÉMENT STRATÉGIQUE**

Cette communication s'ancre dans la préparation d'un projet de thèse dont le sujet est l'intégration des normes qualité sécurité environnement dans les pratiques stratégiques de l'entreprise. Nous nous intéressons ici aux problématiques d'intégration d'une norme environnementale dans le cas d'un établissement de maintenance industriel.

En 1951, le rapport de l'Union Internationale pour la conservation de la nature ouvre la réflexion sur l'enjeu environnemental. Les années 80 marquent le renforcement de la législation environnementale en lien avec les pressions des parties prenantes qui réclament une « Halte à la Croissance » via le Club de Rome (1970) au regard de ses effets négatifs sur notre planète. Le développement durable est défini en 1989 dans le Rapport Brundtland comme : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (citation de Mme Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien, 1987). Après la succession des Sommets de la Terre (de 1992 à 2012), la 21<sup>e</sup> Conférence des parties de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques tenue à

Paris en 2015 met en évidence que la préoccupation environnementale est reconnue comme un enjeu international toujours d'actualité.

Face à cette demande croissante de développement durable, les entreprises intègrent l'environnement, d'une part, via la norme ISO 14001 et, d'autre part, via un engagement à la démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). La RSE consiste en « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (Communication de la Commission au Parlement européen, 2006). Cette stratégie comporte trois volets d'actions : social, sociétal et environnemental avec pour objectif l'atteinte d'une performance globale qui respecte les enjeux du développement durable. Scherrer et Palazzo (2007) définissaient plus précisément la RSE comme le « résultat d'un processus de construction partagée qui se manifeste dans les efforts conjoints des parties prenantes engagées dans le développement durable ». Dans le cadre des sciences de gestion et de la RSE, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) est intéressante puisque la RSE s'intéresse aux impacts sur les différents acteurs de la société. Elle considère que le profit d'une entreprise est la résultante de la qualité de sa relation avec ses parties-prenantes, aussi bien internes (salariés, actionnaires) qu'externes (Etat, fournisseurs, consommateurs). D'ailleurs, si selon François Perroux (1973) « les salariés sont porteurs d'une finalité par le vecteur de l'entreprise », la RSE conférerait cette idéologie mobilisatrice donnant du sens à leur appartenance organisationnelle (Daube et Noel, 2006). Ce principe apparaît largement dans la norme ISO 26000 qui donne les lignes directrices pour mettre en œuvre la responsabilité sociale des entreprises. La norme ISO 26000 n'étant pas sujette à certification, elle promulgue la mise en place d'un Système de Management Intégré (SMI) qui consiste en l'intégration combinée des normes ISO 9001 (Système de management de la qualité), ISO 14001 (Environnement), et OHSAS 18001 (Sécurité). Rappelons qu'une norme peut être définie comme un dispositif institutionnel (Grolleau et Mzoughi, 2005), puisqu'elle satisfait les mêmes caractéristiques que plusieurs auteurs ont définies (North, 1990; North, 1991 ; Sjöstrand, 1993 ; Knight, 1992), à savoir : « 1) l'existence d'un système de règles formelles généralement visibles et/ou informelles, 2) l'existence d'un système d'« enforcement », c'est-à-dire d'un système veillant à l'application, au contrôle des règles préalablement définies, et aux éventuelles sanctions en cas de non-conformités 3) ces deux systèmes d'origine humaine régissent ou gouvernent des interactions entre deux entités, en général des organisations » (p.36). Par ailleurs, la certification des trois normes apporte de nombreux bénéfices à l'entreprise : réduction des coûts, maîtrise des risques, avantages concurrentiels (Pastore-Chaverot, 2011), développement de la réputation et de la légitimité de l'organisation (Kurucz, Colbert et Wheeler, 2008).

Mais intégrer la norme environnementale (ISO 14001) dans le fonctionnement interne paraît plus complexe que d'en faire la promotion. La certification de la norme environnementale peut en effet être connotée de « levier marketing » ou d'instrumentalisation des valeurs éthiques au profit de l'image de marque de l'entreprise (Pasquero, 2005 ; Vogel, 2005), notamment lorsqu'il existe un décalage entre l'image externe et la mise en œuvre réelle (Porter et Kramer,

2002). En conséquence, différentes stratégies peuvent émerger (boycott des produits ou de l'entreprise, dénonciation médiatique) entraînant une mauvaise réputation pour l'entreprise ou la perte pure et simple de certains marchés sensibles (Grolleau et *al.* 2004). En réalité, malgré une architecture organisationnelle similaire à la famille des ISO 9000 (référentiel unique de certification depuis 2000, ISO 9001), les objectifs de la norme ISO 14001 sont sensiblement différents (Gasmi et Grolleau, 2003). Premièrement, si des normes touchent à la rationalisation des marchés industriels, la norme ISO 14001 vise plutôt à permettre l'internalisation de certaines externalités environnementales. Deuxièmement, le retour sur investissement associé à l'adoption de la norme ISO 14001 est généralement peu tangible comparé aux bénéfices liés aux systèmes d'assurance qualité, visant la réduction des coûts liés à la non-qualité et augmentation de la satisfaction clients. En effet, ce sont souvent des biens de croyance, c'est-à-dire dont la qualité promise ne peut être vérifiée à faible coût par l'acquéreur ou une autre partie intéressée (Darby et Karni, 1973). Ainsi, la norme environnementale apparaît comme une norme porteuse de risques de contradiction et de surenchère coûteux pour les entreprises (Grolleau et Mzoughi, 2005), mais aussi comme une norme de plus dans un monde qui en compte de plus en plus.

Ce phénomène d'effervescence des normes est défini, selon Henri Savall et Véronique Zardet (2005) du laboratoire de recherche de l'ISEOR, par le terme de Tétranormalisation. Pour comprendre ce phénomène, intéressons-nous à la définition de norme qu'ils proposent : *"Notre définition de la norme au sens large inclut les lois, réglementations, normes incitatives, prélèvements obligatoires, impôts, règles du jeu sociales, économiques, sanitaires et de protection de l'environnement écologique qui ont un effet structurant sur les comportements et les stratégies des acteurs du jeu économique, social et culturel : citoyens, consommateurs, producteurs, entreprises et organisations, réseaux et institutions publiques et privées"* (2005, p.4). Dans *Tétranormalisation, défis et dynamiques* (Savall et Zardet, 2005), ils expliquent que les entreprises doivent composer avec quatre pôles de normalisation : les normes comptables et financières (IAS-IFRS), du commerce mondial (OMC), sociales (SA 8000), et Qualité Sécurité Environnement (ISO9001, ISO14001, OHSAS 18001).

Plusieurs auteurs (Savall et Zardet, 2005 ; Mansouri, Peretti, 2007 ; Zardet et Bonnet, 2010 ; Krut et Gleckman, 1998) s'accordent pour avancer que les normes représentent plusieurs problématiques :

- Leur intégration est coûteuse (temps humain, énergie, investissements financiers etc.) et le retour sur investissement difficilement perceptible à court terme ;
- Elles sont complexes et peuvent se chevaucher ;
- Elles entrent parfois en contraction entre elles et à différents niveaux ;
- Elles peuvent conduire à la transformation de règles du jeu équitables en produits en soi à présenter aux auditeurs ;

Savall et Zardet (2003) ajoutent qu'elles peuvent représenter un « Cheval de Troie » pour les intermédiaires (auditeurs, cabinets de conseils etc.) afin de capter la valeur ajoutée de l'entreprise. Elles peuvent également accentuer la

spécialisation des services en incorporant plus de spécificité et cela en dépit de la construction d'un essai de langage commun pour la qualité intégrale. En somme, ils expliquent qu'une mauvaise intégration d'une norme engendre des coûts et performances cachés. Les coûts cachés sont les coûts qui ne sont pas visibles dans les systèmes d'informations comptables classiques. D'un point de vue opérationnel, ils représentent le coût de régulation d'un dysfonctionnement. Ils ont un impact économique et ils perturbent le bon fonctionnement de l'organisation.

Les questions environnementales sont par essence transverses (Mottet, 2015), mais sont souvent centralisées dans la réalité. Aussi, une centralisation des décisions ne favorise pas l'appropriation locale de la norme, provoquant potentiellement un désintéressement général et des dysfonctionnements (Kadri, 2009). Ces différents enjeux que nous allons développer dans cette communication pour comprendre comment mieux intégrer une norme environnementale.

## **2) MÉTHODOLOGIE**

Nous avons utilisé la recherche-intervention (David, 2000 ; Plane, 2000). Elle se caractérise par une interaction avec les acteurs du terrain avec une transformation de l'objet de recherche pour mieux le définir. Cette méthodologie présuppose qu'observateur et observé tirent leur réalité de leur interaction (Kohn & Negre, 1991 ; Savall & Zardet, 2004) dans une dynamique intersubjective. Cette intersubjectivité est une condition d'accès à la connaissance (Bourdieu, 1993). Un des fondements des recherches cliniques, dans laquelle s'inscrit la recherche-intervention, est l'écoute des personnes (De Gaulejac, 2002 ; Giust-Desprairies, 2001) en observant également les mots habituellement jugés insignifiants, les contradictions, mais aussi les émotions et les affects (Giust-Desprairies, 1994 ; Boje, 2008). Cette recherche est exploratoire (Wacheux, 1996) puisqu'elle correspond aux premières recherches concernant une thèse.

Notre cas porte sur étude longitudinale de 2 ans dans une entreprise de services. Nous avons étudié le cas de la démarche environnementale au sein d'un établissement de maintenance industrielle d'un grand groupe. Pour ce projet contractualisé de recherche-intervention, nous apportons notre appui au sein de son pôle QSE pour intégrer la démarche environnementale dans le fonctionnement de l'établissement de maintenance.

Nous avons collecté des données à travers des observations pendant 2 ans avec une semaine sur deux intégré dans l'organisation. Cela a notamment permis des observations dans différents dispositifs : réunions (64 réunions de 2 heures), groupe de projet (52 séances de 15 minutes sur 4 services opérationnels, pour stimuler l'avancement des actions environnementales en début de semaine), entretiens de diagnostic sur les dysfonctionnements et d'autres rencontres et observations plus informelles.

Les données collectées ont la forme de récits de vie ou « *storytelling* » (Boje, 2008) par une prise de notes exhaustives, des lieux, dates, personnes, fonctions,

échanges de paroles et de gestes ainsi que par les réactions à ces échanges notamment à l'aide d'un journal de bord tenu quotidiennement.

Un diagnostic a également été réalisé sur un échantillon de 15 personnes. Nous présentons le tableau 1 récapitulant l'échantillon pour les entretiens semi-directifs individuels d'1 heure ou de groupe d'1 heure 30 qui ont été réalisés et analysés.

**Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon des diagnostics réalisés en 2015**

Population Direction	Population Encadrement	Population Personnel
1 Directeur 1 Responsable Lean Management 1 Responsable QSE	1 Correspondant Sécurité-Sécurité Incendie-Environnement 1 Manager de proximité – unité mécanique 1 Manager de proximité – unité électrique 1 Manager de proximité – unité confort 1 Manager de proximité – unité maintenance de niveau 2 1 Manager de proximité –	2 Ouvriers 1 Maître d'œuvre - Délégué syndical (CGT)

Le sujet a été abordé à travers une question ouverte portant sur les dysfonctionnements ciblés sur l'environnement en termes de : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, formation intégrée, gestion du temps et mise en œuvre stratégique (Savall & Zardet, 1987).

Les *verbatim* du diagnostic ont été analysés au niveau lexical pour en retenir les mots clés signifiants (Roche, 2013) au regard de notre objet de recherche avec un classement sémantique dans une arborescence en thèmes, sous-thèmes, sous-thèmes et idées clés où ils ont été imputés, grâce à un logiciel expert « Segese » (Zardet & Harbi, 2007). Ceci a rendu possible la création d'une première nomenclature. Cette nomenclature est présentée dans les résultats de la partie 1 (tableau 2). Chacun des éléments de cette nomenclature est représenté par du *verbatim*.

Nous avons également fait une estimation des coûts liés aux dysfonctionnements environnementaux observés grâce à la méthode des coûts cachés (Savall & Zardet, 1987) afin de clarifier les enjeux économiques de notre objet de recherche. La participation à des groupes de projet et l'observation du cas dans la durée a permis une première évaluation des actions d'amélioration mises en place et de certains gains qualitatifs, quantitatifs et financiers. Les résultats de cette étude reposent également sur des observations capitalisées dans un journal de bord terrain une semaine sur deux à plein temps, qui a pris en compte les observations capitalisées et l'étude de documents et affichages internes (Journal

d’Etablissement, fiches d’informations sur l’environnement bihebdomadaire et analyse du tableau journalier des indicateurs environnementaux pour enrichir le journal de bord).

### 3) L’ÉVALUATION DES DYSFONCTIONNEMENTS FREINANT L’INTÉGRATION DE LA NORME ENVIRONNEMENTALE

Ce diagnostic avait pour objet d’analyser les dysfonctionnements qui freinent l’intégration de la norme environnementale dans l’activité de l’établissement. Nous avons ainsi fait ressortir la nomenclature suivante, qui n’est pas exhaustive, mais qui propose une première grille de lecture sur les principales contraintes à l’intégration de la norme environnementale dans les pratiques stratégiques de l’entreprise : contraintes de moyens, contraintes humaines, contraintes organisationnelles et contraintes politiques.

**Tableau 2. Classement thématique des verbatim en fonction de la position des interviewés dans l’entreprise.**

	Cadre intermédiaire	Correspondant local environnement (le sécurité incendie, sécurité du personnel)	Directeur	Managers de proximité	Ouvriers	Responsable QSE	Entretien de groupe à la Direction Nationale	TOTAL VERBATIMS	POURCENTAGE
<b>Contraintes de moyens</b>								<b>12</b>	<b>18%</b>
Coût d’entrée de la norme		3		4	3	1	1	3	4%
Infrastructure vieillissante		1		2				1	1%
Investissement économique important					1			1	1%
Manque de moyens humains durables		2		2	2		1	7	10%
<b>Contraintes humaines</b>		2	1	2	3	1		<b>9</b>	<b>13%</b>
Contournement délibéré des règles		1		1	2			4	6%
Intéressement à la démarche par intérêt		1		1				2	3%
Perception comme une contrainte réglementaire			1		1	1		3	4%
<b>Contraintes organisationnelles</b>	5		2	8	3	3	1	<b>22</b>	<b>33%</b>
Collaboration transversale difficile							1	1	1%
Difficulté à maîtriser les risques			1					1	1%
Difficultés à maîtriser les gaspillages	5							5	7%
Manque d’appui pour la mise en œuvre opérationnelle				4	1			5	7%
Manque de communication					2			2	3%
Manque de formalisation de l’organisation						1		1	1%
Manque de pilotage des équipes opérationnelles			1	4		2		7	10%
<b>Contraintes politiques</b>	2	8	3	3	3	5		<b>24</b>	<b>36%</b>
Difficulté de pilotage liée à la mutualisation de 3 missions sur un poste		4			1	1		6	9%
Hierarchisation des enjeux QSE	1	2	1	1		1		6	9%
Manque d’ambition pour la démarche	1	1	1		1	1		5	7%
Priorisation des résultats à court terme		1	1	2	1	2		7	10%
<b>TOTAL VERBATIMS</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>
<b>POURCENTAGE</b>	<b>10%</b>	<b>19%</b>	<b>9%</b>	<b>25%</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	

En ce qui concerne les contraintes de moyens, les principales idées clés qui ressortent des entretiens sont :

- Un « coût d’entrée de la norme » : les personnes ont en effet évoqué la technicité de la norme environnementale et le temps nécessaire à se mettre en conformité, comme le souligne Holt en 2008 ;
- Un « manque de moyens durables » : l’entreprise suivait une politique de réduction des coûts qui avait amené à mutualiser trois fonctions sur un même poste, c’est à dire un correspondant local environnement, sécurité du personnel et sécurité incendie. Débordé par la multiplicité de ses mission, celui-ci a délégué le pilotage de la norme environnementale à un alternant ce qui rendait, d’une part, la démarche vulnérable du point de vue des managers de proximité et des ouvriers (processus d’intégration à recommencer à chaque nouvel alternant) ; mais aussi, d’autre part, la gestion de cet effectif difficile à gérer de par sa rotation (transfert de missions, perte de savoirs, formation, apprentissage etc.).

Dans la thématique des *contraintes humaines*, nous notons :

- Un « contournement délibéré des règles » : cette idée clé fait écho avec la notion de fraudes délibérées en vue de répondre aux impératifs à court terme (Brunsson, 1989 ; Zardet et Bonnet, 2010) ;
- Une « perception de la norme comme une contrainte règlementaire » : les acteurs perçoivent davantage la norme comme une lourdeur documentaire et administrative.

Concernant les *contraintes organisationnelles*, les interviewés ont principalement évoqué les idées-clés suivantes : « Manque de formalisation de l'organisation », « Manque de pilotage des équipes opérationnelles », « Manque d'appui pour la mise en œuvre opérationnelles », « Manque de communication ». À ce sujet, Buono et Savall (2007) expliquent que le gestionnaire n'est pas démuné pour appuyer l'organisation à manager plus activement une norme et qu'il est possible de réussir une démarche de normalisation de manière assumée. À travers un programme de recherche intervention mené entre 1998 et 2006 par des équipes du laboratoire de l'ISEOR, les auteurs identifient quatre causes racines pour expliquer les défaillances de contrôle interne (voire les échecs de normalisation en général) :

1. Les défauts de synchronisation entre les fonctions en lien direct avec la maîtrise des risques ;
2. Le manque de pilotage du système de contrôle interne ou de normalisation ;
3. Le besoin de toilettage des systèmes de contrôle interne ;
4. Les carences du système d'information relatif au contrôle interne et sa normalisation.

Savall et Zardet (2005) ajoutent qu'il est nécessaire qu'il existe un **accompagnement local** pour la réception de la norme. En effet, la définition des rôles et des règles doit être contractualisée. Sans ce paramètre, l'entreprise risque de tendre vers une ingérence générale au niveau du suivi technologique, organisationnel et économique. Le manque de contractualisation de la norme au sein de l'organisation peut ainsi s'avérer coûteuse, inefficace et sa réelle mise en œuvre impossible.

Pour finir, il ressort principalement de la thématique *contraintes politiques* les idées-clés suivantes :

- Une « hiérarchisation des enjeux QSE » : nous retrouvons ici l'idée que, faute de ne pouvoir satisfaire toutes les normes, il peut exister une hiérarchisation entre elles (Mansouri et Peretti, 2007) ;
- Une « priorisation des résultats court terme » : l'entreprise semblait être focalisée par les résultats à court terme de production (reflétée d'ailleurs par une politique de réduction de coûts), ce qui l'empêchait de se projeter à long terme ;
- Un « manque d'ambition pour la démarche » : cette idée clé est partagée par la plupart des interviewés. Il apparaît indéniable que les dirigeants doivent être eux aussi parties-prenantes dans la démarche, si ce n'est porteurs (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Sinon, il y a un risque que la discussion entre le pôle QSE et le niveau opérationnel nuise à la

productivité générale. Dans l'idéal, la responsabilisation environnementale s'institutionnaliserait par un apprentissage collectif stimulé par le conseil d'administration et le comité de direction de l'entreprise (Aoki, 1980 ; Del Vecchio, 2010).

Une fois ces contraintes évaluées, nous avons réalisé un diagnostic des coûts cachés environnementaux entre 2015 et 2016 selon la méthode préconisée par Savall et Zardet (1987), c'est à dire à travers des entretiens de coûts cachés et des observations en immersion sur le terrain, à temps complet à raison d'une semaine sur deux.

Nous traduirons la valeur économique d'une heure travaillée par l'indicateur développé par le même centre de recherche : la **contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables**, indicateur de performance globale développée dans la méthode de calcul des coûts cachés (Savall et Zardet, 1987). Au final, entre 2015 et 2016, une enveloppe de **352 955€ de coûts cachés** a été estimée.

**Tableau 3. Coûts cachés environnementaux recensés lors du diagnostic (2015-2016)**

Risques	Sanctions applicables et coûts cachés
Déchets d'Activité de Soins à Risques Infectieux (DASRI) non identifiables (<5kg) entreposés depuis une période indéterminée, dans un contenant non conforme à la réglementation.	2 ans d'emprisonnement et <b>75 000€</b> d'amende (Art. R1335-2 du Code de la Santé Publique et Articles L 541-3 et L 541-46 du Code de l'environnement)
<i>« Du temps où j'étais à la production, mon directeur m'a demandé de vider la cuve de produits bleus dans le réseau d'assainissement »</i>	2 ans d'emprisonnement et <b>150 000€</b> d'amende (Art. L 541-3 et L 541-46 du Code de l'environnement)
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>225 000€</b>
<b>Dysfonctionnements</b>	
Suite à une scission organisationnelle, le pôle comptable de l'entreprise <b>a omis d'enregistrer dans ses comptes les produits liés à la revalorisation de déchets</b> de l'entreprise qui ont été redistribués à la filiale nouvellement créée.	<i>« Le montant de la revalorisation qui aurait dû revenir à l'établissement B était égal à environ <b>30 000€</b> ».</i>
29 bouteilles de gaz (environ 230€/unité) n'ont pas été rendues à l'ancien prestataire fournisseur de gaz lors du changement de contrat et ont été <b>facturées à l'entreprise</b> .	Le prestataire exige leur remboursement, soit <b>6 850€</b>
L'agent du service logistique aval, chargé de collecter les contenants de déchets dans les ateliers pour les amener à la benne du prestataire collecteur/éliminateur, passe en moyenne 1 heure par jour à <b>corriger les erreurs de tri</b> .	1 heure x 5 jours x 4 semaines x 12 mois x 30€ CHVACV = <b>7 200€</b>



**Une fuite importante d'huile** est signalée et suscite l'intervention d'un prestataire externe pour son nettoyage. Ces fuites sont plus ou moins récurrentes et relèvent d'un manque de maintenance préventive de la part du prestataire de maintenance de niveau 2. L'intervention coûte en moyenne 10 000€. L'entreprise étant obligé d'accompagner tout prestataire externe lors d'une intervention, un collaborateur est mobilisé pour rester avec le prestataire durant toute l'intervention, c'est-à-dire en moyenne 4 heures.

**10 000€**  
+  
*1 personne x 4 heures x 30€ CHVACV x 2 fois par an = 240€*

Le prestataire chargé de la maintenance de la station d'épuration **n'a pas rempli les exigences du contrat** entre 2011 et 2015. Par manque de pilotage du contrat, il est impossible de réclamer les pénalités relatives aux non conformités (55 323€). Aussi, la station d'épuration sensée recycler 70% des effluents de la machine à laver les pièces n'en recycle que 30% : l'installation a été sous dimensionnée à sa conception par rapport aux souillures des pièces (graisse, huile etc.).

Montant des pénalités exigibles : **55 323€**

Manque à gagner : N.E.

**Panneaux solaires hors fonction** depuis 3 ans (parc surdimensionné par rapport à la capacité de réception de la chaudière) = 40% d'eau chaude non produit par ce moyen.

Manque à gagner : **N.E.**

**Fuite d'eau détectée** de 210 litres/h. Date de début de la fuite : antérieure à 2014. Détection par hasard lors d'un chantier sur les voies (beaucoup de boue sous le rail par temps sec).

210 litres/heure x 24h x 365 jours = 1 839 600 litres, soit 1 839,6 m<sup>3</sup>  
1839,6 m<sup>3</sup> x 3,10€/m<sup>3</sup> = **5 702,76€**

Le prestataire de collecte des déchets non dangereux revalorise les déchets papiers/cartons et doit verser une part des gains de revalorisation à l'entreprise. Par manque de coordination entre le pôle Gestion Finances et le pôle QSE, **ces gains de revalorisation n'ont pas été exigés** depuis le début du contrat (2011) alors qu'il se clôture en juillet 2016. Cette modalité du contrat a été découverte par hasard en mai 2016 lors d'un comité de suivi du contrat.

Montant des gains exigibles : **1 000€**

« Pour la mise en place du tri sélectif dans l'atelier six voies, j'avais 40 poubelles en plastique qui avait été commandées (par mon prédécesseur) en trop ». Coût d'une poubelle : environ 60€.	40 poubelles x 60€ = <b>1 400€</b>
L'encrassement (déchets, graisse, huile, sable, eau mélangée) des fosses des ateliers est récurrent. L'intervention de nettoyage est réalisée par un <b>prestataire externe</b> . L'entreprise étant obligé d'accompagner tout prestataire externe lors d'une intervention, un collaborateur est mobilisé pour rester avec le prestataire durant toute l'intervention, c'est-à-dire en moyenne 4 heures.	<b>10 000€</b> + <i>1 personne x 4 heures x 30€ CHVACV x 2 fois par an = 240€</i>
Au regard de l'augmentation de polluants dans les rejets de l'entreprise, <b>la redevance de l'eau pour pollution d'origine non domestique</b> a été majorée : le coefficient passe de 1 à 1,4.	Manque à gagner : N.E.
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>127 955€</b>
<b>TOTAL COÛTS CACHES ENVIRONNEMENTAUX</b>	<b>352 955€</b>

#### 4) PLANS D'ACTIONS POUR INTÉGRER LA NORME ENVIRONNEMENTALE DANS LES PRATIQUES STRATÉGIQUES

Le plan d'action pour intégrer la norme environnementale dans les pratiques stratégiques pouvait se résumer en trois axes :

- Un processus de résolution de problèmes initié par les opérationnels pour convertir les gisements économiques révélés par les entretiens de coûts cachés ;
- La posture de l'animateur de la norme face aux services opérationnels ;
- La structuration et l'animation de la décentralisation synchronisée de la norme pour lever les contraintes humaines, organisationnelles et politiques évoquées lors des entretiens.

**Le processus de résolution de problèmes** s'est déroulé selon trois étapes : un diagnostic, la mise en œuvre d'actions d'amélioration et leur évaluation. Diagnostiquer les coûts cachés environnementaux a permis de donner la parole au terrain. S'il s'agissait d'un moyen de sensibilisation aux coûts cachés environnementaux, la considération de leur opinion pour mener des actions concrètes était également perçue comme un levier de reconnaissance.

Les coûts cachés, une fois diagnostiqués avec l'animateur environnement, ont fait l'objet d'actions d'amélioration pilotées de manière participative :

- Les collaborateurs ont été impliqués de manière égale dans la prise de décision et ont été incités à contribuer à l'amélioration du système, par le partage des connaissances et des opinions. Ces actions étaient hiérarchiquement pilotées par les managers opérationnels (tableau 5).
- Avec un accompagnement de l'animateur environnement à la mise en œuvre des initiatives, un lien de confiance s'est créé entre lui et les opérationnels et ces derniers se sont montrés plus ouverts à donner de leur temps ainsi que de leur énergie pour s'impliquer dans la démarche environnementale.

Puis les actions d'amélioration ont été évaluées, soit par de *verbatim*, soit par des observations. Cette évaluation révèle que le plan d'actions mis en œuvre a permis de revaloriser les coûts cachés en valeur ajoutée (réduction des surtemps, des surconsommations etc.).

**Tableau 5 : Liste non exhaustive des actions d'amélioration et leurs apports**

Diagnostic des dysfonctionnements	Actions d'amélioration	Evaluation des apports
Observation du 04/05/2015 DASRI non identifiable (<5kg) entreposé depuis une période indéterminée, dans un contenant non conforme à la réglementation. <u>RISQUE</u> : 2 ans d'emprisonnement et 75 000€ d'amende	- Conception de la procédure de gestion des DASRI et <u>formation</u> - <u>Contractualisation</u> avec un prestataire de collecte agréé - Mise en place de dispositifs opérationnels selon leurs demandes	Risque maîtrisé Collaborateurs opérationnels impliqués dans la démarche Amélioration des conditions de travail <del><u>RISQUE</u>: 2 ans d'emprisonnement et 75 000€ d'amende</del>
Entretien du 15/05/2015, Agent n°4 « <i>Les gars, quand ils ont besoin d'un produit chimique, il prennent le pulvérisateur qui les intéresse et ils vident le reste de produit qu'il y a dans une rétention où il y a des résidus d'autres produits. Après, moi, je dois vider la rétention tous les mois dans le réseau d'eau et c'est toujours moi qui le fais !</i> »	- <u>Formation</u> et <u>sensibilisation</u> sur la procédure de gestion des rétentions et des produits chimiques - Mise en place d'une rétention-étagère avec les produits autorisés à y être stockés et suppression de la rétention qui servait de déversoir - <b>Recherche avec les opérationnels</b> de pulvérisateurs de couleur pour distinguer les produits et éviter les mélanges et gaspillages	Risque maîtrisé Collaborateurs opérationnels impliqués dans la démarche <del><u>RISQUE</u>: 2 ans d'emprisonnement et 150 000€ d'amende</del>

<p><u>RISQUE</u> : 2 ans d'emprisonnement et 150 000€ d'amende</p>		
<p>Entretien du 18/01/2015 L'agent du service logistique aval, chargé de collecter les contenants de déchets dans les ateliers pour les amener à la benne du prestataire collecteur/éliminateur, passe en moyenne 1 heure par jour à corriger les erreurs de tri. <u>COÛT CACHE</u> : 7 200€</p>	<p>- <b>Innovation</b> d'un opérationnel : mise en place de supports rigides suspendus au-dessus des bennes déchets pour afficher les règles de tri pour chaque contenant. - Photographie des déchets habituellement produits et affichage du tri qui leur correspond au-dessus des bennes.</p>	<p>L'agent du service Logistique Aval confie : « <i>Oui, le tri s'est amélioré. Je n'ai plus à descendre de mon Fenwick pour trier des aberrations.</i> » (Entretien du 06/06/16) Valorisation d'un collaborateur pour son innovation <del>COÛT CACHE : 7 200€</del></p>
<p>Observation du 15/08/2015 L'encrassement (déchets, graisse, huile, sable, eau mélangée) des fosses des ateliers est récurrent. L'intervention de nettoyage est réalisée par un prestataire externe. <u>COÛT CACHE</u> : 10 000€ + 240€</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place du tri des déchets</li> <li>• <b>Innovation des opérationnels</b> pour récupérer la graisse résiduelle lors des opérations de maintenance</li> <li>• <b>Innovation des opérationnels</b> pour récolter l'eau mélangée déversée dans les fosses.</li> </ul>	<p>Réduction de la pollution à la source Valorisation des opérationnels pour leur innovation Amélioration des conditions de travail <del>COÛT CACHE : 10 000€ + 240€</del></p>

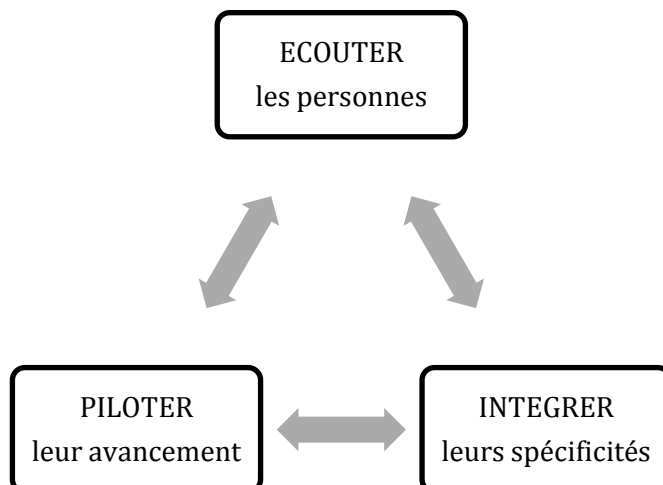
En parallèle de ce processus, **l'animateur environnement animait la norme** selon certaines règles qu'il s'imposait pour favoriser la participation et l'appropriation de la norme par les opérationnels.

- 1) Ainsi, il **pilotait** les aspects techniques de la norme (analyse environnementale, veille règlementaire) pour les **traduire** aux services opérationnels et ainsi lever la contrainte du coût d'entrée de la norme. Par exemple, il ne demandait pas aux managers de proximité de remplir un tableau pour réaliser l'analyse environnementale de leur service mais venait plutôt s'entretenir avec eux, poser des questions sur leur activité, demander d'estimer leur impact environnemental et les aider à juger leur degré de conformité. Par ailleurs, l'animateur laissait le pilotage des actions d'amélioration locales aux responsables hiérarchiques, tout en restant disponible pour un appui méthodologique (confirmer ou infirmer la conformité de l'initiative par rapport à la réglementation par exemple). Aussi, il gardait un regard sur l'avancement des actions par des relances ponctuelles à titre d'information, sans emprunter une autorité hiérarchique, pour stimuler les managers et leur équipe. En cela, il répondait au « manque d'appui envers les équipes opérationnelles », « manque de pilotage », au « manque de

communication » qui étaient évoqués dans les contraintes organisationnelles.

- 2) De plus, l'animateur de la norme environnementale se donnait pour impératif d'avoir une **écoute** particulière pour les dirigeants, managers et collaborateurs lorsqu'ils montraient une proactivité dans l'élaboration de projets environnementaux (organisation de la zone de tri des déchets, organisation d'une zone de travail pour réduire la pollution etc.). Il s'attachait de la même manière à être régulièrement présent sur le terrain, à se montrer accessible envers les collaborateurs pour écouter et remonter les propositions d'actions d'amélioration, mais aussi pour créer un lien de collaboration avec eux. Ainsi, les groupes de travail permettaient de créer des relations de réciprocité, pour une plus grande efficacité collective (Roche, 2015).
- 3) Enfin, l'animateur environnement s'est attaché à **intégrer les managers opérationnels** dans des réunions générales pour élaborer les règles communes et les dispositifs/outils liés à l'environnement (tri des déchets, gestion des produits chimiques, gestion des rétentions). En l'occurrence, la reconnaissance de leurs spécificités opérationnelles dans la co-construction des procédures a permis une meilleure acceptation des procédures environnementales. Nous avons notamment souligné un autocontrôle des managers de proximité dans leur équipe concernant le respect des procédures environnementales. L'enrôlement des managers dans le processus de conception des règles environnementales aurait ainsi permis de dépasser les contraintes humaines.

**Figure 1. La posture de l'animateur environnement envers les services opérationnels**



Avec cette méthode et cette posture de la part de l'animateur de la norme, nous proposons de réfléchir à un moyen pour que les acteurs s'accordent autour de règles communes, par une discussion éthique selon la définition d'Habermas

(1983) qui dépasse le simple fait d'avoir un comportement conforme à une norme.

L'enjeu n'est pas de savoir comment influencer l'éthique de l'intégralité des membres de l'entreprise, mais plutôt de créer des règles de conduites professionnelles communes à l'ensemble des collaborateurs, qui les réunissent autour des valeurs mobilisatrices de la RSE (Mercier, 2004). De même, l'objectif n'est pas de contraindre les acteurs à mettre en œuvre la norme environnementale au risque de paraître comme une lourdeur réglementaire, mais bien d'intégrer la norme environnementale aux **routines** de fonctionnement et, finalement, au **cadre normatif préexistant** (Roche, 2013). Nous pouvons définir le cadre normatif comme « un système d'attentes réciproques concernant les compétences et les comportements des autres » (Salais, 1994) réduisant ainsi les incertitudes (Gomez, 1996) et clarifiant l'engagement réciproque des individus (Eymard-Duvernay, 1996). Ce serait en fonction de ce cadre normatif que les personnes pourraient se situer, même partiellement.

Comme nous l'avons vu précédemment, le processus de résolution des problèmes environnementaux est un support pour rapprocher et faire évoluer les individus vers un cadre normatif commun : les collaborateurs sont cadrés selon les règles internes et normatives par l'animateur environnemental ; celui-ci écoute, prend en notes les propositions et éduque aux bonnes pratiques. En somme, l'animateur environnemental légitime le système de management et développe un sentiment d'appartenance grâce à des pratiques de communication (écoute, dialogue, négociation) et un langage commun (Heller, 2009). Ces deux leviers favorisent un sentiment d'appartenance à l'organisation et permettent de créer des liens de reconnaissance malgré une distance fonctionnelle.

Le troisième et dernier axe du plan d'action était **la mise en place et l'animation de la décentralisation synchronisée**. Si la centralisation des décisions ne favorise pas l'appropriation locale d'une norme, il semble à l'inverse que la décentralisation synchronisée des décisions permette une appropriation durable de la préoccupation environnementale.

La décentralisation synchronisée consiste à rapprocher le processus de prise de décisions de l'endroit où la décision s'applique. Il s'agit de combiner les spécificités locales, les adapter à la norme et faciliter son appropriation dans les pratiques courantes. Cette méthode permet d'éviter des incohérences absurdes (et coûteuses) entre le niveau stratégique et opérationnel. Ainsi, les acteurs internes adapteraient leurs pratiques internes au cadre de la norme. En s'identifiant au projet de démarche environnementale, les collaborateurs et managers pourraient l'assimiler intentionnellement dans leurs pratiques quotidiennes. À la différence de la délégation (Picq et Retour, 1998 ; Bonnet et Zardet, 1999) qui est implicitement utilisée dans le cadre de décisions et d'actions opérationnelles, la décentralisation concerne les décisions stratégiques.

Cappelletti (2008) souligne notamment la nécessité de démultiplier la fonction contrôle interne sous forme de décentralisation synchronisée, où le pilote de la stratégie déploie les objectifs de manière descendante tandis que les managers font remonter les plans d'actions et assurent l'évaluation. Un outil que nous

pourrions proposer pour structurer formellement cette décentralisation synchronisée serait l'outil plan d'actions prioritaires (Savall et Zardet, 1987). Cette outil permettrait de démultiplier la stratégie environnementale de la Direction jusqu'aux services opérationnels tout en incitant à une actualisation périodique (semestriel minimum) pour que les actions et objectifs restent en adéquation avec les enjeux d'actualité de l'entreprise. En perspective de cette étude, il faudrait donc outiller cette décentralisation. Cette idée rejoint le principe selon lequel la planification stratégique, lorsqu'elle est organisée pour remonter les idées du terrain, peut être un outil de motivation très puissant (Torset, 2003). Sans avoir mis en place le plan d'actions prioritaires, les acteurs ont pour autant pu s'approprier la démarche et innover sur des solutions adaptées à leurs besoins : « *Le manager de proximité – unité mécanique a mis en place un module pour gratter la graisse sous les machines avant qu'elle tombe de les fosses. Ils ont d'abord essayé une bâche au sol. Puis, ils se sont améliorés avec un bac qui épouse le rail pour récupérer les résidus. Ils ont ensuite fait un prototype plus grand et plus léger adapté au gabarit. Les agents l'on fait eux-mêmes et l'ont adopté.* » (entretien avec le Responsable Lean du 4 Février 2016). Combinée à la méthode des coûts cachés qui donne appétit à l'amélioration continue, la décentralisation synchronisée éduquerait progressivement à de bonnes pratiques de management : travail collaboratif et coopération transversale (Worley, Zardet, Bonnet et Savall, 2015). Nous supposons même que ces actions d'amélioration environnementales seraient autofinancées par les réductions des coûts et risques, engendrées par un système de contrôle interne efficace.

Enfin, si la Direction n'attache aucun intérêt aux opérationnels quant à leur respect/implication dans la démarche environnementale (« manque d'ambition », « hiérarchisation des enjeux QSE », « priorisation des résultats court terme »), les opérationnels réclamaient auprès de la Direction des actions environnementales ce qui les poussaient à s'y intéresser (effet *bottom up*).

## CONCLUSION

Nous avons ainsi pu remarquer une évolution des mentalités et une intégration des préoccupations environnementales dans les décisions stratégiques (émergence de projets environnementaux de la Direction, meilleure écoute du Correspondant local environnement, considération des préoccupations environnementales dans chaque activité). Cependant, une des limites de nos travaux est de ne pas avoir mis en place un dispositif pour alimenter l'implication continue de la direction générale pour en faire un axe central de sa stratégie.

Pour intégrer la norme environnementale dans la stratégie, nous avons ouvert des pistes permettant de franchir les contraintes de moyens, les contraintes humaines, les contraintes organisationnelles mais moins pour les contraintes politiques. Nous faisons l'hypothèse qu'avec une animation de la norme à long terme, selon les trois axes de travail que nous avons préconisés, l'effet *bottom up* pourrait imprégner les choix stratégiques au niveau de la Direction.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aoki M. (1980), "a Model of the Firm as a Stakeholder–employee Cooperative Game", *American economic review*, 70(4), 600-610.
- Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. et al. (2010), *Normes : Origines et Conséquences des Crises*, Ed. Economica.
- Boje, D. M. (2008), *Storytelling Organizations*, London: Sage.
- Bourdieu P. (1993), *La misère du monde*, Paris: Seuil.
- Bonnet M., Zardet V. (1999), Arbitrage entre autonomie et contrôle. Cas d'expérimentation de la méthode de délégation concertée, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 33, 160-172.
- Brunsson N. (1989), *The Organization of Hypocrisy*, Chichester, USA : John Wiley and Sons.
- Buono T., Savall H. eds (2007), *Socio-economic intervention in organizations. The interveniener-researcher and the « seam » approach to organizational analysis*, Charlotte, IAP-Information Age Publishing.
- Darby M.R., Karni E. (1973), Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, *Journal of Law and Economics*, 16, 67-88.
- Cappelletti L. (2008), Pratiques esthétiques versus pratiques éthiques de la RSE : quelles leçons tirer du cas EADS ?, *Revue Entreprise Ethique*, 28(2), 13-22.
- David A. (2000), La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management, in David A., Hatchuel A., Lauter R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Vuibert.
- Daube B., Noel C. (2006), La Responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité, *Management et avenir*, 10, 39-56.
- Del Vecchio N. (2010), Réseaux de conseil d'administration et adoption de gouvernance d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 202, 145-161.
- De Gaulejac V. (2002), L'intervention, entre gestion et sociologie clinique, in *Pratiques de consultation, histoire, enjeux, perspectives*, 23-37, Paris: L'Harmattan.
- Eymard-Duvernay, F. (1996), Les supports de l'action dans l'entreprise, in Murray, G. ; Morin, M.-L.; Da Costa, I. (dir.), *L'état des relations professionnelles*, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Freeman Ed. (2010, 1ère ed : 1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, USA : Cambridge University press.
- Giust-Desprairies, F. (1994), L'accès à la subjectivité, une nécessité sociale, *Revue Internationale de Psychosociologie*, 1(1), 55-63.
- Giust-Desprairies, F. (2001), De la recherche-action à l'intervention psychosociale clinique », *Revue Internationale de Psychosociologie*, 7 (16-17), 33-46.
- Habermas J. (1983), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris : Fayard.
- Heller T. (2009), Reconnaissance et communication : Une logique de l'assujettissement », *Communication & Organisation*, 36, 108-120.
- Holt F.H. (2008), *The Sarbanes-Oxley Act. Cost, benefits and business impacts*, USA : Cima Publishing, Elsevier.
- Kadri M. (2009), Le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001, *Marché et organisations*, 8, 201-215.
- Knight J. (1992), *Institutions and Social Conflict*, Cambridge: Cambridge University Press.



- Kohn, R., & Negre, P. (1991), *Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines*, Paris: Nathan.
- Kurucz E., Colbert B. and Wheeler D. (2008). The business case for corporate social responsibility, In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press, 85-92.
- Krut R., Gleckman H. (1998), *ISO 14001 A Missed Opportunity for Sustainable Global Industrial Development*, London : Earthscan.
- Gasmi N., Grolleau G. (2003), Spécificités des innovations environnementales - Une application aux systèmes agro-alimentaires, *Innovations, Cahiers d'Économie de l'Innovation*, 18(2), 73-89.
- Gomez P.-Y. (1996), *Le gouvernement d'entreprise*, Paris : InterEditions.
- Grolleau G. et Mzoughi N. (2005), L'élaboration des normes : un « nouvel » espace de compétition ? Une application à la norme ISO 14001, *Revue d'économie industrielle*, 111(1), 29-56.
- Grolleau G., Lakhil T., Mzoughi N. (2004), Does Ethical Activism Lead to Firm Relocation?, *Kyklos International Review for Social Sciences*, 3, 391-406.
- Mansouri N. et Peretti J.-M. (2007), La tétranormalisation et la gestion des résultats comptables. Etude exploratoire : cas LVMH, *Actes du XVIème de l'AIMS*, Montréal, 6-9 juin.
- Martinet A.C. et Payaud M.A. (2008), Formes de RSE et entreprises Sociales - Une hybridation des stratégies », *Revue française de gestion*, 180, 199- 214.
- Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*. Paris: Repères
- Ricœur, P. (1991), *Temps et récit*, tome1, Paris : Le seuil.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997), Toward a theory of stakeholders identification and salience: defining the principles of who and what really counts, *Academy of management review*, 22(2), 853-886.
- Mottet V. (2013), *Tétranormalisation et management stratégique du territoire – le cas du Grand Genève*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economy Performance, Political Economy of Institutions and Decisions*, Cambridge : Cambridge University Press.
- North D.C (1991), Institutions, *Journal of Economic Perspectives*, 5, 97-112.
- Pasquero, J. (2005), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme objet des Sciences de Gestion. Un regard historique, in M.-F. Turcotte, & A. Salmon, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec: Presses Universitaires de Québec.
- Pastore-Chaverot M. (2011), *Les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence, Analyse des discours des entreprises du CAC 40*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Metz.
- Perroux F. (1973), *Pouvoir et économie*, Paris : Dunod.
- Picq T., Retour D. (1998), Délégation : proposition d'une grille d'analyse, *Actes du Congrès AGRH 1998*.
- Plane J.-M. (2000), *Méthode de recherché-intervention en management*, Paris : L'Harmattan.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2002), The competitive advantage of corporate philanthropy ?, *Harvard Business Review*, 80(12), December.

- Salais R. (1994), Incertitude et interaction de travail: des produits aux conventions, in Orléan A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris : PUF.
- Savall H. et Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et performances cachés*, Paris : Economica.
- Roche A. (2013), *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, Thèse de doctorat en Science de gestion, 12 mars 2013, Lyon.
- Roche A. (2015), Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations, *RIMHE*, 17(3), 20-44.
- Savall H. et Zardet V. (1992), *Le nouveau contrôle de gestion – méthodes des coûts-performances cachés*, Paris : Edition Comptable Malesherbes – Eyrolles.
- Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris : Economica
- Scherrer, A.G., Palazzo,G. (2007), Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a habermasian perspective, *Academy of management review*. 32 (4), 1096-1120.
- Sjöstrand S.E. (1993), *ME Sharpe*, New York: Armonk.
- Torset C. (2003), *La décentralisation de la réflexion stratégique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.
- Vogel D. (2005), *The Market for Virtue: the limits of Corporate Social Responsibility*. Washington (USA) : Brookings Institution Press.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Worley C.C., Zardet V., Bonnet M., Savall A. (2015), *Becoming Agile*, USA: Jossey-Bass.
- Zardet V., Bonnet M. (2010), Intensification actuelle de la tétranormalisation : risques et bonnes pratiques émergentes, in Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. (coord.), *Normes : Origines et Conséquences des crises*, Paris : Economica.
- Zardet V. & Harbi N. (2007), SEAMES, a professional knowledge management software program, in Buono A.F, Savall H. (dir.), *Socio-economic intervention in organizations. The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*, Charlotte (USA) : Information Age Publishing, 33-42.