

## INTRODUCTION

*Philippe Jacquinot, Anne Janand et Karim Saïd*

Le développement durable est devenu l'enjeu majeur de nos sociétés. En termes environnementaux (changement climatique, anthropocène, déclin de la biodiversité) comme en termes sociétaux (montée des inégalités, tensions géopolitiques, fragilisation du consensus démocratique), les menaces qui pèsent sur notre devenir appellent une compréhension plus fine et approfondie des enjeux qui les sous-tendent ainsi que des réponses.

Face à cette situation critique, le management durable apparaît comme porteur de solutions. En effet, nombre de parties prenantes reconnaissent le rôle clé dévolu aux entreprises et à leur management pour mener à bien ces nécessaires transformations. Du fait de la diversité de leurs missions et de leurs fonctions (création de valeur, allocations de ressources, investissement, notamment), les entreprises sont considérées comme les acteurs clés des processus de reconfiguration de leurs chaînes de valeur vers davantage de durabilité.

Les chercheurs en sciences de gestion et du management de l'Université Paris-Saclay ont engagé une réflexion autour de la contribution des managers et du management au développement durable. Cet ouvrage regroupe ainsi les contributions de chercheurs des laboratoires LITEM, LAREQUOI et RITM associés à cette université. Chaque contribution<sup>1</sup> propose une piste de réflexion ainsi que des perspectives

---

1. Les coordinateurs ont proposé des modifications de syntaxe pour se conformer strictement aux règles et recommandations de l'Académie française, et laissé la liberté aux auteurs de chapitre de ne pas les prendre en compte.

en matière de durabilité. Leur ensemble constitue, nous semble-t-il, une raison d'espérer face à un pessimisme qui pourrait nous gagner.

Les dangers et les tensions qui se présentent amènent à repenser le rôle des organisations et des entreprises dans la société. Cela peut se traduire, notamment, par l'ancrage du développement durable dans leurs principes et leur stratégie afin de garantir leur résilience et préserver leur performance à long terme. Cela peut permettre, en outre, de répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes et, par la suite, de participer à la création d'un nouveau contrat de société. Au-delà de la recherche de performance financière, l'enjeu pour les organisations est, nous semble-t-il, d'être davantage porteuses de valeurs et de sens.

Un premier axe d'analyse consiste à étudier les pratiques, les démarches et les outils susceptibles d'aider à placer la durabilité au cœur du fonctionnement de l'organisation. **Christophe Assens** et **Karim Saïd** présentent différentes formes de réseaux en s'interrogeant sur les sources de fragilité de leur gouvernance puis proposent de nouveaux mécanismes de gouvernance susceptibles d'assurer leur durabilité et plus généralement leur permettre de répondre aux défis du développement durable. **Mourad Attarça**, **Gilles Rouet** et **Olivier Urrutia** questionnent la capacité du lobbying à être un vecteur de l'intérêt général ainsi que les conditions d'un lobbying socialement responsable. Ils soulignent l'importance de garantir l'équité dans la représentation des intérêts et d'accroître la transparence des intérêts défendus. Cela devrait procéder non seulement d'un encadrement réglementaire plus étendu mais aussi d'une démarche volontariste de la part des entreprises visant à promouvoir des intérêts légitimes et à privilégier des pratiques d'influence éthiques. **Hervé Chomienne** et **Stela Raytcheva** explorent, pour leur part, la construction de sens autour de projets de transformation pédagogique éthiques et responsables menés par des établissements scolaires. Ils plaident en faveur de la création d'un management dialogique qui reconnaît et valorise la co-construction collective et quotidienne d'activités, de projets, de pratiques sociales, de modes d'organisation et de travail éthiques. **Hugo Letiche** et **Ivo De Loo**, quant à eux, s'interrogent sur la capacité de prise en charge opérationnelle par le management intermédiaire des objectifs annoncés par la direction générale, dans une volonté de « leadership environnemental » ou, seulement, en application des nouvelles normes légales et réglementaires. **Khalil Aït Saïd**, enfin, analyse l'impact de la perception des pratiques RSE de l'organisation sur l'engagement de ses salariés.

Une autre piste possible pour favoriser un management durable est de s'appuyer sur le levier du numérique. Les chapitres suivants esquissent tour à tour des propositions d'action, tout en analysant, sur un mode critique, un aspect particulier de la technologie. Ainsi, **Cédric Gossart** analyse les effets de l'activité du secteur numérique sur l'écologie. Il propose, tout d'abord, un état des lieux des effets négatifs du secteur, tout en soulignant les défis que pose leur mesure. Il plaide, ensuite, en faveur d'une approche systémique de ces effets, et propose des actions pour faire en sorte que le secteur du numérique soit un contributeur positif net aux grands enjeux écologiques, notamment le climat et la biodiversité. **Christine Balagué** et **Ahmad Haidar**, quant à eux, définissent le concept d'innovation numérique responsable et approfondissent les enjeux de l'impact de l'innovation numérique sur la durabilité. En outre, ils identifient comment l'innovation numérique responsable peut être source de meilleures pratiques en faveur de la durabilité, même si de nombreux obstacles demeurent.

Force est de constater que nous ne pouvons pas engager cette réflexion sur les déterminants de la durabilité sans, par ailleurs, nous interroger sur le rôle dévolu à la finance comme levier fondamental des nécessaires transformations. **Philippe Gillet** décrypte les évolutions de la finance et souligne leur manque de célérité face au changement climatique. Malgré la prise en compte, *via* la notion « ESG », de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, des menaces demeurent : la tentation du *greenwashing* et l'exigence de rentabilité de fonds irresponsables pourraient mettre en péril la finance durable. Il propose des solutions : refonder un nouveau cadre théorique tenant compte de la norme ESG et intégrant les notions de bénéfice sociétal, valeur sociétale et plus-value sociétale. **Phénicia Kouamé Falco** et **Jean-Luc Moriceau**, pour leur part, analysent comment une évolution de la microfinance peut favoriser le développement durable de pays du Sud global. Conçue d'abord pour redonner du pouvoir et de l'espoir là où la pauvreté, l'exclusion et la marginalisation rendaient les inégalités insoutenables, la microfinance a progressivement mis l'impératif de rentabilité au premier plan et est aujourd'hui en recomposition avec les technologies numériques. Toutefois, pour être durable, les auteurs soutiennent que la microfinance doit réinventer ses dimensions relationnelles, solidaires, communautaires et « enca-pacitantes ».

Les actions proposées nécessitent des changements dans les métiers. **Guillaume Martin** et **Thierry Côme** mettent en évidence

l'importance d'inscrire les projets de développement durable dans un dialogue avec les écosystèmes naturels et culturels. Ils présentent quatre exemples factuels dont le point de convergence est la recherche de solutions de développement durable face au problème du stress hydrique. Cette contribution amène également à s'interroger sur l'évolution des métiers et des comportements. Le chapitre suivant présente une innovation alimentaire de rupture : l'entomophagie, à savoir la consommation alimentaire d'insectes. **Nathalie Guichard** et **Valérie Hémar-Nicolas** nous éclairent sur son acceptabilité et ses conditions d'adoption par les consommateurs occidentaux. Ce chapitre souligne également que la transition vers un management durable ne relève pas de gestes individuels, mais nécessite de revoir profondément l'ensemble de l'écosystème agro-alimentaire. Cela conduit à une nécessaire transformation du marketing et **Eric Julienne** souligne, à cet égard, l'importance de cette fonction d'entreprise dans le processus de transformation visant à éduquer les consommateurs et à les accompagner dans une consommation plus responsable. Cet auteur analyse comment les marques intègrent progressivement le développement durable dans leur stratégie puis formule des propositions de pratiques de marketing visant à accompagner les consommateurs vers un comportement plus responsable.

Pour qu'elles soient ancrées durablement dans les pratiques d'entreprises, les questions du management durable doivent enfin porter sur notre rapport au monde. **Nicolas Praquin** propose ainsi un changement de paradigme. L'enjeu serait celui d'un « choix de civilisation » : il s'agit de « choisir, tant individuellement que collectivement, entre une course en avant infinie vers un asservissement technologique de nos vies ou atterrir, c'est-à-dire savoir déterminer – et accepter – nos chemins d'(inter-)dépendances, humains et non-humains (animal, végétal, minéral, technologique, etc.) ». En résumé, l'enjeu est de ménager le vivant et non de persévérer dans une course effrénée à la performance constitutive de la modernité post-libérale. Pour conclure, **Philippe Jacquinet** et **Anne Janand** donnent à voir une expérimentation sociale mise en œuvre dans le but de tester une alternative au management traditionnel des entreprises soumises, dans la modernité, au phénomène d'accélération. Le fonctionnement de cette coopérative s'appuie, au fond, sur trois vertus cardinales que sont la croyance en un homme responsable et aimable, la recherche d'un partage fraternel et l'espérance d'une société meilleure.