
LES RESPONSABLES DÉVELOPPEMENT DURABLE DES GRANDES ENTREPRISES. PARCOURS, ENGAGEMENT ET REPRÉSENTATIONS

E. CHIAPELLO

PROFESSEUR, HEC PARIS
MAIL : chiapello@hec.fr

GROUPE HEC
1, RUE DE LA LIBÉRATION
78351 JOUY EN JOSAS CEDEX

F. GITIAUX

CONSULTANT, ETHICITY, ANCIEN ÉLÈVE DE L'ÉCOLE HEC
SPÉCIALISATION « ALTERNATIVE MANAGEMENT »¹
MAIL : florent.gitiaux@gmail.com

ETICITY
12, RUE DE MILAN 75009 PARIS

RÉSUMÉ

Les responsables et directeurs développement durable ont une fonction paradoxale au sein des entreprises : ils perçoivent un salaire de ces organisations pour leur montrer leurs impacts négatifs sur le plan social et environnemental y compris lorsque la prise en compte de ces impacts apparaît peu compatibles avec l'optimisation de leurs résultats économiques et financiers. L'étude présentée dans cet article s'est intéressée aux personnes qui exercent cette fonction, à leurs parcours, à leurs conceptions, et aux formes de leur engagement. Elle est fondée sur une enquête en deux étapes (11 entretiens en profondeur, suivis d'un envoi de questionnaires – 34 réponses).

Mots-clés : Cadres, Dirigeants, Développement durable.

SUMMARY

Corporate Social Responsibility managers have a paradoxical function in companies. They earn a living by showing the firm its negative social and environmental impacts, even when it seems difficult to address seriously the question without endangering the economic equilibrium. This article presents the results of a study which has aimed at knowing better who these people are, what kind of background they have, what have been their professional trajectory, how they consider their job, a.s.o. 11 interviews have been held followed by an on-line survey (34 answers).

Key-words: Managers, Executives, Sustainable Development.

1. Cet article a pour point de départ le travail de recherche de fin d'études de Florent Gitiaux, dirigé par Ève Chiapello (2007).

Les postes de responsables développement durable ont été créés pour des raisons variées, allant de l'engagement personnel d'un dirigeant à la simple nécessité d'avoir une personne pour répondre aux analystes extra-financiers. Les phénomènes d'isomorphisme institutionnels (DiMaggio et Powell, 1983) sont ici largement à l'œuvre dès que l'on sort du cas des entreprises précurseurs. C'est ainsi qu'en France, les postes de développement durable ont été créés pour leur majorité suite à la loi NRE de 2001 qui a donné aux entreprises cotées une obligation de publication de leurs impacts et actions sur le plan social et environnemental : la date moyenne d'apparition est en effet mai 2002 (Didier, 2007 : 30). La normativité de la loi se combinant aux effets de mimétisme, la fonction de responsable Développement Durable existe désormais au sein de plus de 90 % des entreprises du CAC 40 (*ibid* : 30)¹. Au niveau mondial, la fonction s'est développée selon le même processus dans la foulée du Global Compact ou Pacte Mondial des Nations Unis lancé à Davos en 1999. Lorsque l'on s'intéresse aux raisons de la création de la fonction, le premier item qui est mis en avant est la volonté du dirigeant (54 %), puis le souci de réputation (20 %) et enfin l'obligation réglementaire (27 %) (*ibid* : 34). Cependant, la concomitance du développement de la fonction et des pressions institutionnelles nous incite à minorer le rôle de la volonté d'un dirigeant visionnaire sur le sujet, car il y a loin entre le fait d'appuyer une création de fonction en suivant l'air du temps et celui de s'y investir vraiment². La fonction jouit actuellement d'un statut relativement favorable puisqu'on note un rattachement majoritaire à la direction générale et au dirigeant (61 %). Viennent ensuite les rattachements à la direction RH (21 %) et à la direction de la communication (16 %) (Didier, 2007).

La diffusion de cette fonction au sein des grandes entreprises et la plus grande prise en considération des responsables développement durable visible par leur position hiérarchique est le signe en soi d'un changement dans les pratiques de management et les ressources idéologiques des entreprises. On peut en effet considérer que la naissance de nouveaux professionnels accompagne la construction d'un nouveau discours permettant de légitimer de nouvelles pratiques en les rationalisant (Dubar et Tripier, 2005). La particularité de ces nouveaux professionnels est qu'ils semblent à l'articulation de l'entreprise et des critiques qui sont émises à son endroit par la société civile, leur métier semblant consister à répondre à la critique et dans une certaine mesure à inciter l'entreprise à changer. Il est dès lors difficile de ne pas voir dans l'émergence de ce nouveau métier un signal annonçant une transformation nou-

velle de l'esprit du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999) en réponse à une nouvelle vague de critique combinant une critique sociale soucieuse des salariés et une critique écologique soucieuse de la planète.

Les responsables et directeurs développement durable ont ainsi une fonction paradoxale et inédite au sein des entreprises : ils perçoivent un salaire de ces organisations pour leur montrer leurs impacts négatifs sur le plan social et environnemental, y compris lorsque la prise en compte de ces impacts apparaît peu compatible avec l'optimisation de leurs résultats économiques et financiers. Ce sont, pour la plupart, des personnes très compétentes, efficaces, souvent bien placées dans l'organigramme de l'entreprise et qui, pourtant, du fait de la nouveauté et de l'étrangeté des sujets qu'ils traitent par rapport à un manager classique, sont sans cesse menacées d'être mises à l'écart ou tout simplement obligées de quitter l'entreprise³.

Cette difficulté de la position du responsable développement durable en entreprise pose donc la question des motivations de ces personnes à prendre de telles fonctions : pourquoi des managers aux diplômes, compétences et expériences reconnues, s'emparent-ils ou acceptent-ils de s'emparer de sujets, le plus souvent mal compris, voire mal venus ? Comment se fait cette évolution : s'agit-il de la continuité d'une carrière atypique ou au contraire d'un changement radical ? N'existe-t-il pas, dans les parcours professionnels et personnels de ces personnes, des éléments caractéristiques qui les ont amenés à s'intéresser à ces problématiques ? Et pourquoi l'intérêt pour ces problématiques s'est-il traduit par une volonté de rester dans l'entreprise pour y amener des changements en son sein et non au dehors ? Nous présentons dans une première partie la méthodologie de l'enquête avant d'aborder les principaux résultats.

1. Méthodologie et échantillons

Dans la mesure où il n'existe pas encore d'Association des responsables développement durable qui se préoccuperait de décrire statistiquement ses membres, nous disposons d'assez peu de données descriptives. Le travail de maîtrise de Matthias Didier (2007) déjà cité apparaît dans ce contexte comme une première source intéressante pour cerner cette fonction qui est jeune, regroupe des individus aux parcours et aux expériences professionnels, aux âges et aux niveaux de responsabilité très divers. Cette première analyse a permis de distinguer deux types de populations au sein des responsables développement durable.

1. Ce taux baisse en revanche significativement, si l'on s'intéresse au SBF 250 avec un taux d'existence de seulement 40 %. Toutefois, ce taux est à nuancer par le fait que 30 % d'entreprises supplémentaires étaient en cours de réflexion début 2007 pour déterminer si elles allaient créer ce type de fonction.

2. Cette dimension visionnaire du développement durable est en fait relativement peu répandue au sein du CAC 40, hormis quelques entreprises comme Danone avec Franck Riboud, dans la continuité du double projet social et économique de son père, ou de Bertrand Collomb, qui a pressenti que la « licence to operate » de Lafarge était menacée si l'entreprise ne modifiait pas ses pratiques.

3. Ce point est particulièrement documenté dans l'étude que nous restituons.

Tout d'abord, les « managers classiques », qui ont été placés à cette fonction pour répondre à un besoin externe, ne l'incarnent pas particulièrement et l'exercent comme ils le feraient pour une autre fonction. Ce sont des personnes internes à l'entreprise et souvent en fin de carrière. Ce parcours de « managers classiques » représenterait 30 % des responsables développement durable (Didier, 2007 : 41). Il faut pondérer ce chiffre avec le fait qu'un manager classique, en fin de carrière, peut aussi avoir un réel intérêt pour ces thématiques et réussir à mettre en place des actions significatives. Cette population semble être en baisse au profit de la seconde catégorie constituée de « personnes expertes en développement durable » ou sur l'une des thématiques du développement durable. Il s'agit alors de collaborateurs de longue date de l'entreprise, au positionnement un peu marginal et qui ont toujours traité ce type de problématiques, bien avant que l'on parle de développement durable, ou bien de jeunes, ayant suivi des formations spécialisées et dont la ou les seules expériences professionnelles ont été consacrées au développement durable. Nous nous sommes intéressés, en priorité, à des profils de managers appartenant à la deuxième catégorie qui semble la pointe avancée de la nouvelle profession, celle qui a le plus à cœur de la construire et de l'imposer dans ses spécificités et par conséquent aussi celle qui cherche le plus fortement à s'établir comme marginal sécant¹. Ce sont également plutôt ces personnes qui participent du nouveau cycle de récupération de la critique par le capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999). On peut également penser que les « managers classiques » qui servent plutôt de vitrine constituent une réponse temporaire des grandes entreprises, qui risque de s'avérer de moins en moins tenable face à des journalistes, des analystes et des investisseurs qui vont apprendre à identifier les responsables développement durable alibis et

uniquement orientés vers la production d'une communication développement durable sans être chargés de projets internes de transformation.

L'enquête menée avait pour objectif d'aller au-delà des études existantes portant uniquement sur la formation ou le rattachement hiérarchique et d'aborder des questions plus personnelles : l'éducation reçue peut-elle expliquer leur profession actuelle ? Existe-t-il des événements particuliers au cours de leur existence qui ont suscité une sensibilité particulière sur ces questions ? Peut-on déterminer des liens entre leur parcours biographique et la perception de la fonction qu'elles occupent actuellement ? Pourquoi ont-elles décidé de traiter ces sujets au sein d'une entreprise plutôt qu'au sein d'une association ou d'un acteur public (Collectivité, administration...) ?

Nous avons mené cette étude en deux temps : une phase qualitative et une phase quantitative.

1.1. Phase qualitative : des récits de vie

Onze entretiens en profondeur d'une durée de 1 h à 1 h30 et intégralement retranscrits ont été menés entre mars et avril 2007. L'échantillon de cette phase a été construit en recherchant des responsables développement durable appartenant au groupe ciblé des « experts engagés », *i.e.* dont le niveau d'engagement et la capacité d'action sont reconnus par d'autres professionnels du champ. Afin de rendre cette phase qualitative la plus fructueuse possible, nous avons également croisé le critère d'engagement avec les critères de l'âge, du secteur et de la taille de l'entreprise et enfin de l'historique de la personne dans l'entreprise afin d'avoir un échantillon le plus diversifié possible. Le tableau suivant présente les différents interviewés.

	Sexe	Âge	Secteur	Structure capitalistique	Issue de l'interne/externe	Titre
Interviewé 1	F	30	Industriel	Capital familial	Externe	Responsable DD « marque »
Interviewé 2	H	41	Tertiaire	Cotée CAC40	Externe	Directeur DD
Interviewé 3	F	44	Industriel	Cotée SBF 120	Externe	Directeur DD
Interviewé 4	H	37	Tertiaire	Mutualiste	Externe	Responsable DD
Interviewé 5	H	57	Tertiaire	Publique	Interne	Directeur DD
Interviewé 6	F	37	Distribution	Cotée CAC 40	Externe	Directeur DD
Interviewé 7	H	46	Tertiaire	Cotée	Interne	Directeur DD
Interviewé 8	H	27	Tertiaire	Cotée	Externe	Chef de projet RSE
Interviewé 9	F	29	Industriel	public privé	Externe	Responsable de projet DD
Interviewé 10	H	24	Tertiaire	Mutualiste	Externe	Chargé de mission veille et prospective
Interviewé 11	H	50	Tertiaire	Cotée	Interne	Directeur qualité, responsabilité et risques

1. Le marginal sécant est dans la sociologie des organisations de Crozier et Friedberg (1977 : 86) « un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires. ».

L'interviewé 1 est une femme âgée de 30 ans qui a toujours travaillé dans le domaine du développement durable. Elle est responsable développement durable « marque » depuis 2 ans et rattachée à la direction marketing. Sa fonction a une forte dimension environnementale, avec une optique d'intégration dans les messages à destination du consommateur.

L'interviewé 2 est un homme âgé de 41 ans, qui, après un parcours dans la communication sur des sujets sensibles, s'oriente vers le développement durable. Il occupe au moment de l'entretien depuis 2 ans le poste de directeur du développement durable, fonction qu'il avait déjà exercée auparavant au sein de deux autres entreprises.

L'interviewé 3 est une femme âgée de 44 ans dont la carrière a toujours été orientée par les problématiques de développement et d'environnement, que ce soit au sein d'organisations internationales ou de structures privées. Ces activités lui ont permis de se construire une forte réputation dans le milieu du développement durable. Elle est aujourd'hui directeur développement durable.

L'interviewé 4 est un homme âgé de 37 ans, il entreprend une carrière dans les télécommunications et crée une entreprise dans ce domaine. À la suite de la fermeture de cette entreprise du fait de l'éclatement de la bulle Internet en 2000-2001, il s'oriente vers le développement durable. Il exerce depuis un an la fonction de responsable développement durable.

L'interviewé 5 est un homme âgé de 57 ans qui a fait toute sa carrière au sein d'une entreprise tertiaire publique, où, après avoir exercé des fonctions de communication, il occupe aujourd'hui le poste de directeur développement durable.

L'interviewé 6 est une femme âgée de 37 ans qui a travaillé dans le conseil en développement durable avant de rejoindre, en 2003, le groupe dont elle est devenue directeur développement durable en 2005 et qu'elle a quitté en 2007.

L'interviewé 7 est homme âgé de 46 ans qui a fait la quasi-totalité de sa carrière dans la même entreprise. Il provient de la fonction ressources humaines au sein de laquelle il a agi de façon innovante pendant 20 ans sur le pilier social du développement durable, avant de créer la fonction de directeur du développement durable. Il s'agit d'une structure à l'activité tertiaire cotée principalement en France et en Suisse, la maison mère se trouvant en Suisse.

L'interviewé 8 est un homme âgé de 27 ans qui travaille depuis 3 ans dans la même entreprise que l'interviewé 7 dans le service développement durable. Il occupe aujourd'hui la fonction de chef de projet RSE.

L'interviewé 9 est une femme âgée de 29 ans, qui a une formation et des expériences essentiellement environnementales. Elle est aujourd'hui responsable de projet développement durable au sein du département environnement et développement durable d'une entreprise publique tertiaire.

L'interviewé 10 est un homme âgé de 24 ans, il est chargé de mission veille et prospective depuis six mois

au sein d'une entreprise tertiaire dont le capital est détenu par des sociétaires. Ses précédentes expériences professionnelles ont toujours porté sur la RSE avec un angle plus spécifiquement social et RH.

L'interviewé 11 est un homme âgé de 50 ans qui a fait une carrière marketing dans le domaine industriel, avant de prendre des responsabilités de direction opérationnelle au sein de l'entreprise tertiaire dont il est par la suite devenu directeur qualité, responsabilité et risques.

Nous avons cherché à « reconstituer des biographies » afin de penser les trajectoires d'engagement avec leurs ruptures et leurs continuités. La démarche peut être un moyen de comprendre les conditions et processus de socialisation (Dubar, 2006) qui ont construit les dispositions de nos interviewés. Ces processus de socialisation produisent des identités d'acteurs qui ne se réduisent ni à des habitus de classe ni à des schèmes culturels. L'acteur singulier se définit ainsi à la fois par la structure de son action et par l'histoire de sa formation. La méthode retenue dite des récits de vie (Bertaux, 2005), cherche à documenter ces différentes dimensions. Elle consiste en des entretiens narratifs que livrent des interviewés consentants et conscients de participer à un travail de recherche particulier. L'entretien est alors un moment d'interactions entre un chercheur, qui a une volonté objective de connaissance et un interviewé, qui a un souci de communication, de courtoisie et d'utilité. C'est un exercice qui demande aux interviewés de se recentrer sur eux-mêmes, de faire un effort de mémoire et de sélection des éléments à délivrer. La prise de contact doit être des plus propices à l'établissement d'une relation de confiance nécessaire au dévoilement de l'histoire personnelle du sujet, et de s'assurer que tout le champ de l'histoire personnelle est abordée. Il s'agit donc de demander à des personnes de « faire » le récit de leur vie à partir et autour du sujet de recherche, ce qui amène à des résultats d'une dimension différente que par l'approche par questions semi-directives par exemple. Plus particulièrement, nous nous sommes assurés que les thèmes suivants étaient couverts par le récit de vie : éducation et histoire familiale, formation et parcours professionnel, perception de la fonction et de son évolution, activités extra-professionnelles.

1.2. Phase quantitative

Une phase quantitative a succédé à la première afin d'essayer de valider ses conclusions sur un échantillon plus large. Il s'agit d'un questionnaire de 47 questions (23 ouvertes ; 24 fermées). Les items proposés au sein des questions fermées sont, pour la plupart, le résultat des observations faites lors des interviews. Les questions ouvertes sont principalement constituées de relance sur les questions fermées afin d'enrichir l'interprétation des résultats. Ce questionnaire a été mis en ligne et le lien envoyé en juin 2007 à 302 contacts de personnes appartenant toutes à un service RSE ou DD d'une

grande ou moyenne entreprise, rassemblés préalablement avec l'aide de professionnels du secteur. Plusieurs relances nominatives et une générale ont été faites en juillet 2007. L'ensemble a donné un total de 34 réponses exploitables, soit un taux de retour de 11 %. À la différence de la sélection effectuée pour la phase qualitative, nous n'avons fait aucune distinction *a priori* entre des personnes réellement actives au sein de leur entreprise et des personnes dont les actions sont moins significatives¹. Les écarts entre les réponses de cet échantillon, en théorie globalement moins engagé et actif, et celles de la phase qualitative, sont donc, au moins en partie, à analyser à l'aune de cette différence initiale.

La moyenne d'âge des répondants au questionnaire est de 45 ans, soit 7 ans au-dessus de l'échantillon qualitatif et sans doute plus proche de celle de l'ensemble de la population étudiée. L'ancienneté dans la fonction est en moyenne de 3,9 ans².

Nous présentons maintenant les résultats de l'enquête de façon thématique en abordant successivement l'histoire personnelle et professionnelle des responsables DD (partie 2), la difficulté de leur positionnement personnel et professionnel (partie 3), leur ouverture particulièrement marquée à des réseaux et activités hors de l'entreprise qui constitue une spécificité de leur position de marginaux sécants (partie 4).

2. Histoire personnelle et professionnelle des responsables DD

2.1. Des facteurs forts expliquant l'exercice de la fonction mais pour une minorité de responsables

Nous avons essayé de déceler lors des deux phases des éléments qui, dans leur éducation, leur jeunesse ou des événements marquants de leur existence, sont susceptibles d'expliquer leur fonction actuelle. Près de la moitié des interviewés de la phase qualitative font un lien entre leur histoire personnelle (un événement, l'éducation des parents...) et leur fonction actuelle.

Trois mettent au premier plan l'influence parentale et plus largement l'éducation reçue (Interviewés 4, 5 et 11). Trois autres évoquent le contexte particulier leur enfance (Interviewés 3, 8 et 10) même si les événements relatés à chaque fois sont disparates. *L'interviewée 3* vient ainsi d'un milieu aisé d'expatriés « *un peu déconnecté des réalités* ». Elle passe son enfance en Afrique, ce qui explique sans doute, en partie du moins, le choix par la suite de travailler pour des organisations comme

les Nations Unies ou l'OCDE sur des questions de développement, avant de devenir l'un des précurseurs reconnus du DD en France. *L'interviewé 8* est élevé dans le Nord-Pas-de-Calais, dans une petite ville très dépendante d'une grande entreprise familiale. Il voit, alors qu'il est adolescent, les impacts de la mondialisation sur l'emploi local jusque dans son entourage proche. Il décrit une enfance liée à « *une industrie lourde, polluante, familiale et très paternaliste* » qu'il va connaître de l'intérieur, *via* des jobs d'été, et qui l'a mis « *en contact avec un social à la Zola face à des propriétaires qui font partie d'une des familles les plus riches de France* ». Il relie clairement ce contexte à sa volonté par la suite de trouver des moyens de concilier économie et social. *L'interviewé 10* passe son enfance à l'étranger (Côte d'Ivoire, Réunion). Son père travaille en tant qu'ingénieur agronome et sa mère est dans le domaine associatif. Il explique l'influence de cette enfance sur ses choix en soulignant à la fois l'influence des parents et ce contexte particulier de l'enfance. *L'interviewé 7* explique quant à lui que le décès de sa sœur à moto l'a marqué pour toujours. Seuls 2 interviewés (1 et 9) sur 9 pensent que leurs choix professionnels sont déconnectés de leur éducation ou de leur enfance.

Ce lien est beaucoup moins net pour les répondants de la phase quantitative. Ils sont ainsi 81 % à annoncer que leur intérêt pour le DD n'entre pas en résonance avec des événements familiaux et 73 % qui considèrent que leur famille n'était pas militante.

Une question demandait « Comment avez-vous été sensibilisé aux thématiques du développement durable ? ». Elle donne les résultats suivants sur des items pré-construits :

- progressivement, sans qu'aucun événement ne soit associé (15 sur 34) ;
- j'ai découvert ces thèmes lorsque j'ai pris des fonctions proches (7 sur 34) ;
- c'est très ancien et lié à mon histoire familiale (7 sur 34) ;
- la rencontre avec une ou des personnes déterminantes (3 sur 34) ;
- un événement particulier dans ma vie (2 sur 34).

La sensibilisation aux thématiques développement durable s'est donc faite le plus souvent progressivement et l'impact de l'histoire personnelle et familiale y est faible (9 réponses sur 34 seulement). Le seul lien relativement partagé au sein de l'échantillon de la phase quantitative entre histoire personnelle et fonction actuelle est l'engagement politique. En effet, si l'on cumule, ceux qui ont une réflexion politique qu'ils associe au DD récente (22 %) et ceux qui l'ont depuis longtemps

1. Un indice de cette différence entre les deux échantillons peut être trouvé dans le plus faible nombre de formations sur le développement durable suivies par les répondants au questionnaire (18 % seulement en a suivi) contre près de la moitié des interviewés. Par ailleurs, 46 % des répondants au questionnaire considère que leur fonction est « classique mais avec du sens en plus », et 6 % « classiques simplement », soit un total de 52 %. Les autres items qui étaient proposés sont « militante » (12 % des répondants) et « engagée » (36 % des répondants). Compte-tenu du mode de sélection des interviewés, ces derniers témoignent d'un engagement plus fort.

2. Ils sont 13 à se trouver autour de cette moyenne entre 3 et 4 ans d'ancienneté. 9 membres de l'échantillon peuvent être considéré comme « pionniers », puisqu'ils exercent dans la fonction 5 ans et plus.

(50 %), on obtient près des trois-quarts de l'échantillon (72 %)¹. *A contrario*, la question religieuse est peu pertinente (13 % seulement)².

La différence entre l'échantillon de la phase qualitative et celui de la phase quantitative est donc importante pour cette thématique. Alors que pour 55 % des personnes de la phase qualitative, un lien existe entre leur engagement dans le développement durable et leur histoire personnelle, c'est le cas pour moins de 20 % de celles de la phase quantitative. Une hypothèse peut être formulée à ce stade qu'il faudrait pouvoir mettre à l'épreuve sur des échantillons plus vastes : l'engagement et le dynamisme particuliers des interviewés de la première phase s'expliqueraient par des facteurs remontant loin dans l'enfance ou mieux ancrés dans des événements marquants de l'histoire personnelle³. Le militantisme particulier de ces postes qui, comme nous le verrons, ne sont pas très faciles à occuper supposerait donc des ressorts puissants construits sur longue période.

2.2. Parcours professionnel : opportunisme développement durable et choix positif de l'entreprise

L'étude des parcours professionnels antérieurs à la prise de fonction « développement durable » est intéressante, surtout pour la phase qualitative, car elle permet de déceler, ce qui, au cours des expériences, amène à avoir envie de travailler sur ces thématiques mais aussi éventuellement à choisir l'entreprise plutôt qu'une autre forme d'organisation. L'une de nos hypothèses étant que ces responsables sont des militants à l'intérieur des structures économiques, la question devait s'être posée réellement d'un choix entre un parcours professionnel dans le monde associatif et un parcours en entreprise. Comme pour les classifications sur les thèmes précédents, la richesse des parcours décrits au cours des entretiens rend difficile le choix de mettre un interviewé dans un groupe plutôt que dans un autre. Pour analyser les récits de vie, Bertaux (2005) suggère de reconstituer la structure diachronique des événements biographiques. C'est à partir de la définition de l'événement qu'il énonce que nous avons essayé de définir (selon la méthode compréhensive) l'événement qui avait été décisif ou qui avait influencé le parcours biographique de chaque interviewé. Nous avons donc essayé de définir où se situait la rupture ou l'inflexion vers le développement durable s'il y en avait une. S'agissant d'une fonction

neuve, aucun de nos interviewés ne peut en effet se prévaloir d'un parcours « tout tracé » pour y arriver. Les points de rupture peuvent être définis comme « *tout ce qui modifie sensiblement l'un au moins des trois états (physio-psychiques, relations intersubjectives fortes, situation sociale)* » Un point de rupture constitue un « *événement ; et réciproquement, tout événement dans le parcours biographique modifie l'un au moins des trois états. Tels sont en particulier les actes décisifs du sujet qui visent à transformer l'un de ces trois états, évidemment dans le sens d'une amélioration escomptée.* » (Bertaux, 2005 : 89-90).

Cette analyse conduit à distinguer, au sein de l'échantillon de la phase qualitative, trois catégories.

1) Les interviewés 2, 3, 5, 10 et 11 réalisent, au cours de leurs expériences professionnelles, que les organisations, dans lesquelles ils se trouvent, peuvent et vont même devoir progressivement intégrer les dimensions sociales et environnementales, dimensions auxquelles ils s'intéressaient auparavant à titre plus personnel. Ils profitent de cela pour se consacrer exclusivement à ces sujets dans le cadre professionnel.

L'interviewé 5 par exemple évolue au sein de son organisation jusqu'à en devenir le directeur de la communication. L'ouverture de cette fonction sur l'extérieur, l'amène, en 2002, à faire réaliser un audit environnemental de l'entreprise, sur lequel il s'appuie pour créer la fonction développement durable alors qu'il risquait d'être « placardisé » du fait d'un changement de majorité politique (il travaille dans une entreprise publique). À la différence des orientations de carrière précédentes, qui étaient « *guidées par des non-choix, des concours de circonstances et de l'opportunisme* », ce changement correspond à une volonté personnelle : « *c'est vraiment moi qui, pour la première fois de ma vie professionnelle, ai décidé, ai proposé quelque chose qui m'intéressait et ai obtenu une réponse favorable en retour* ». Quant à **l'interviewé 11**, le déclic se fait lorsque, étant à la tête d'une filiale à restructurer, il va proposer à son patron, Antoine Riboud, un plan de restructuration dont il ne met en avant que la dimension économique :

« *J'avais beaucoup travaillé sur l'économie, je lui disais que j'allais fermer cette ligne... Il était intéressé au début puis il s'est rendu compte que j'allais terminer ma présentation et [que] je n'avais pas du tout parlé du social. Je l'ai vu commencer à fermer ses affaires et entendu me dire : quel est l'aspect social ? Je lui dis qu'on ne l'avait pas encore traité, mais qu'on allait le traiter évidemment : on va faire un outplacement, on va s'occuper des gens et tout. Il me dit alors, qu'il n'était pas question que je bouge là-dessus ;*

1. Réponse à la question « Votre intérêt pour le DD croise-t-il une réflexion politique ? » réponses possibles : Non je ne suis pas vraiment intéressé par les questions politiques (6 %), non la politique est quelque chose de dissocié (22 %), oui depuis toujours, oui depuis peu. L'importance de la réflexion politique est également visible dans l'échantillon qualitatif.

2. Réponse à la question « Votre intérêt pour le DD croise-t-il des interrogations religieuses ? » réponses possibles : Non je ne me pose pas de question religieuse (39 %), non la religion est quelque chose de dissocié (48 %), oui depuis toujours (10 %), oui depuis peu (3 %).

3. Signalons cependant qu'il existe un biais lié au mode de recueil des données : les interviewés de la phase qualitative ne s'étaient en effet, pour la plupart, pas réellement posés la question de savoir si leur histoire familiale et personnelle pouvait être une des raisons de leur fonction actuelle. Les explications sont souvent apparues au bout de plusieurs questions qui étaient en rapport avec cette thématique ou, au bout d'une heure d'entretien, de façon spontanée (« cela ne vous intéressera sans doute pas, mais je ne vous ai pas dit que... »). Les interviewés de la phase quantitative auraient donc sans doute aussi indiqué plus de lien avec leur histoire personnelle s'ils avaient été interrogés en face en face et non en questionnaire auto-administré.

vous reviendrez, ajoute-t-il, me représenter le projet car il n'y a pas de projet économique intelligent sans un projet social à côté. ». Cet événement participe à la prise de conscience de l'interviewé 11 : « *Je me suis dit que si un homme comme cela, qui a monté un groupe comme BSN, qui a développé un groupe comme Danone, agit ainsi, c'est que je ne suis pas dans l'erreur, c'est qu'il y a vraiment moyen de mener des sociétés autrement que de les mener simplement au court terme et au résultat boursier* ».

Il rentre ensuite dans le groupe où il est actuellement à la tête d'une filiale au niveau d'un pays européen. À la suite de cette expérience, complexe sur le plan social car cette filiale était en difficulté et devait donc être restructurée, il s'occupe à la fois de cette filiale et du montage du lobby européen, puis obtient la mise en place de la direction « développement durable et qualité » au niveau du groupe, fin 2002.

2) Les interviewés 4 et 7, décident de se consacrer au développement durable à la suite d'une remise en cause à la fois professionnelle et personnelle.

3) Enfin, les interviewés 1, 6, 8 et 9 ont presque toujours exclusivement travaillé dans le domaine du développement durable mais pas obligatoirement en entreprise. C'est après avoir eu des expériences dans des ONG et des collectivités qu'ils s'orientent vers des entreprises, estimant cela plus intéressant et/ou plus efficace. Il y a là un choix positif de l'entreprise et non un choix par défaut. Ainsi, l'**interviewé 1** entre dans l'entreprise dont elle est actuellement responsable développement durable à la suite d'une expérience associative négative :

« L'atmosphère... L'humain... Détestable ! Et comme on était une petite équipe de six, où les gens ne se parlaient pas... C'était horrible, ultra hiérarchique. »

À cette mauvaise expérience s'ajoute le fait que le niveau de rémunération des salariés dans les petites associations est faible et qu'elle estimait qu'elle n'avait pas « fait tant d'études pour [se] retrouver au SMIC ».

Le mode de collecte des données ne permettait pas de recueillir l'ensemble du parcours professionnel des répondants au questionnaire et donc de voir s'il y avait rupture ou non au sein de ce parcours. Nous avons utilisé la mention de la fonction exercée précédemment pour l'identifier et on observe que la majorité (27 sur 34) des responsables et directeurs développement durable exerçaient une fonction sans lien avec le développement durable auparavant. Les origines fonctionnelles sont également très disparates : DG ; marketing, communication, achat, industriel, qualité, RH, risques, consultant... Les personnes ayant un parcours long dans la fonction sont donc une minorité, ce qui suggère donc également des discontinuités dans le parcours professionnel. On peut supposer que ces parcours tendront à diminuer au fur et à mesure de la professionnalisation de la fonction.

La jeunesse de la fonction comme la position singulière de ces responsables expliquent pour partie la difficulté de positionnement dont tous parlent et que nous abordons maintenant.

3. La difficulté du positionnement personnel et professionnel

Nous évoquons d'abord les difficultés de positionnement internes à l'entreprise avant d'étendre l'analyse à la vie personnelle.

3.1. Perception au sein de l'entreprise : une fonction encore fragile qui nécessite des appuis internes et externes

7 interviewés sur 11 de la phase qualitative rapportent une perception globale négative de leur fonction. Le responsable développement durable est, au mieux, anecdotique, au pire, une entrave à la bonne marche de l'activité. Les extraits d'interviews suivants sont exemplaires de ces difficultés.

« Parce que je viens en vélo... J'éteins les lumières, celles de mon équipe... Pour ces petits détails là, je suis considérée comme une hystérique de l'écologie, ce que je ne suis pas » (Interviewé 1).

« C'est toujours pareil, dans toutes les entreprises où j'ai exercé cette fonction : au choix, pour un certain nombre de gens je suis monsieur anti-business, pour d'autres la danseuse du président... » (Interviewé 2).

« On m'a toujours dit : "Qu'est ce tu m'emmerdes avec ça", "C'est chiant l'environnement"... » (Interviewé 6).

« J'estime que je travaille bien, que je travaille pour mon entreprise, que je ne la dénigre jamais, mais, qu'en même temps, soutenir qu'on est pas une entreprise polluante, qu'on est pas une entreprise ayant une problématique par rapport au CO₂ et au pétrole, c'est me mettre face au mur. Tandis que le dire, c'est accepter de se poser des questions et d'essayer de trouver des opportunités et des solutions. Or en face, quand je dis ça, j'ai le droit à "Mais je suis outré(e) d'entendre une telle position, il faut défendre la stratégie de l'entreprise..." ». Tant pis, alors soit c'est moi qui suis bête et je n'ai pas compris mon métier, peut-être, je n'en sais rien ! Soit c'est eux qui n'ont pas du tout saisi l'intérêt que je pouvais leur apporter en ayant un regard alternatif. Sans être révolutionnaire. » (Interviewé 9).

Les répondants au questionnaire ont pour leur part déclaré à 74 % « être parfois en conflit avec les actions de leur entreprise » ce qui leur confère une position bien singulière parmi les cadres. Une question ouverte de la phase quantitative est également instructive (« Si vous aviez un surnom dans l'entreprise, quel est-il/serait-il ? ») puisqu'on trouve notamment des surnoms tels que *Chevalier Bayard, Le boy scout, Nicolas Hulot, L'agitateur*.

Une question proposait également aux répondants de choisir dans une liste les 2 items rendant le mieux compte de leur image ou de celle de leur fonction dans l'entreprise. Le premier choix montre que la majorité (61 %) se porte plutôt sur des items à leur avantage (49 % se sentent perçus comme « constructifs et positifs » et 12 % comme « visionnaires et stratégiques »).

Néanmoins, 39 % ont choisi des images moins avantageuses en premier choix : 21 % pensent qu'on les voit comme « convaincus mais plutôt gênants », 3 % comme « militants-idéalistes », 9 % comme « de la pure communication donnant une bonne conscience », 6 % comme « politiques ». Si l'on regarde le choix du deuxième item, la somme des items valorisants tombe à 49 %. C'est donc plus de 40 % des répondants qui expriment à travers cette question une position qui n'est pas toujours facile.

Pour faire face à ce scepticisme ou cette opposition, les responsables développement durable s'appuient sur diverses sources de légitimité comme la compréhension des métiers de l'entreprise, leur expertise du DD ou de l'une des thématiques du DD¹. Les interviewés évoquent encore le soutien et la confiance de la direction comme l'interviewé 3 :

« *Mon cas n'est pas représentatif mais c'est probablement lié à mon histoire, je n'ai pas été chassé par un chasseur de tête : c'est très intuitif personae, c'est une confiance, on se connaît depuis longtemps avec le DG [...] C'est la raison pour laquelle je suis dans le comité exécutif ; j'ai un pouvoir hiérarchique sur les patrons de branche pas au sens où ils me reportent mais si je veux les voir, ils ne peuvent pas ne pas me voir et quand je propose un plan au niveau du groupe, les branches l'exécutent.* ».

La nécessité de s'appuyer sur un réseau est également ressentie.

« *J'ai toujours l'habitude de dire qu'un directeur développement durable sans réseau interne est un homme – ou une femme – professionnellement mort. C'est le premier défi à relever ; s'il en est incapable, pas la peine d'aller plus loin.* » (Interviewé 2).

« *C'est typiquement un milieu de réseau, un réseau qui se tisse avec les années, pas en quelques mois.* » (Interviewé 6).

On aura pu s'attendre à ce que les responsables soient mieux compris et épaulés par leur entourage proche compensant en cela la position difficile interne, mais – c'est l'une des surprises de l'enquête –, ce n'est pas le cas.

3.2. Perception par l'entourage : une forte incompréhension

L'analyse de la perception de cette fonction récente par rapport à l'entourage, qu'il soit familial, affectif, ou simplement au niveau de réseaux de connaissances, permet de déterminer comment les individus qui l'exercent sont amenés à se positionner dans la société : sont-ils en rupture par rapport à leur milieu familial ou sont-ils au contraire dans la continuité ? Quelle image de leur activité professionnelle leur renvoie leur conjoint ? Leurs amis ? Les réponses à ces questions permettent aussi de déceler une part des motivations à exercer ce métier : pour perpétuer un engagement familial ? Pour affirmer une différence ou une originalité... ?

La tendance forte relevée au sein de l'échantillon de la phase qualitative sur cette thématique est l'incompréhension de l'entourage sur le contenu de cette fonction : « *J'avais 25 ans, et quand j'ai dit "Je veux faire du développement durable" on m'a répondu "Du quoi ?". C'était en l'an 2000, personne ne connaissait le développement durable. Maintenant, il y a mes parents qui me prennent au sérieux car ils voient que je gagne bien ma vie.* » (Interviewé 1).

« *Je ne suis pas sûr que mes amis et mes relations comprennent vraiment ce que je fais, je n'en suis pas sûr du tout, en fait. La première question que l'on me pose c'est : "du développement durable dans une entreprise de service, mais pour quoi faire ?"* » (Interviewé 4).

« *Ils ne comprennent pas. Ah ! Tu fais de la com' ? Non. Ah ! Tu fais des achats ? Non... C'est extrêmement difficile à appréhender, ce qu'on fait.* » (Interviewé 6).

« *Pour les amis, la famille... disons qu'il y a une incompréhension par défaut. Les gens sont peu curieux : quand ce que je leur raconte leur semble difficile à appréhender, ils laissent tomber, ce n'est pas grave pour eux et ils passent au sujet suivant. Ce n'est pas comme si j'étais responsable achat et que je disais que je pressure mes fournisseurs... là ils verraient clairement ce que je fais, réagiraient éventuellement.* » (Interviewé 8).

Loin de laisser les interviewés indifférents, cette incompréhension les gêne d'autant qu'à cette incompréhension s'ajoute parfois même une appréciation négative :

« *Quand les gens ont un peu plus de curiosité, il me voit souvent comme un doux rêveur, un militant ou un révolutionnaire, tout ça étant un peu les mêmes facettes d'éléments communs.* » (Interviewé 8).

« *La plupart des gens, y compris mon compagnon, pensent que je fais un métier "pipeau" : je fais de la communication... C'est de la bonne communication, selon eux, je suis chargée de communication pas responsable développement durable... Pour eux, c'est un effet de mode.* » (Interviewé 1).

La phase quantitative vient étayer ce constat. L'entourage immédiat de ces personnes (famille, amis) fait preuve, à l'exception du conjoint, d'une forte incompréhension de ce métier. Cette conclusion ajoutée à la précédente, à savoir une position difficile au sein de l'organisation, révèle une reconnaissance sociale faible liée à la fonction. Cette absence de reconnaissance explique sans doute la part significative de responsables développement durable qui ne se projettent pas dans cette fonction pour l'avenir. Certains peuvent même envisager comme nous allons le voir de continuer leur carrière hors de l'entreprise. Une autre des caractéristiques de cette fonction les y prédispose : une ouverture vers l'extérieur de l'entreprise qu'ils doivent cultiver professionnellement puisqu'ils assument en théorie une partie de l'interface entre l'entreprise et ses parties prenantes.

1. « Dans cette entreprise, parce que j'ai y fais mes preuves. Parce qu'on est parti de rien et que je me suis battue pour convaincre et qu'en deux ans j'ai eu des résultats sur des chantiers emblématiques notamment » (interviewé 1) ; C'est « le fruit d'un engagement et d'une visibilité probable sur ces sujets depuis quelques années » (interviewé 3).

4. Ouverture hors du monde de l'entreprise

4.1. Des réseaux pour échanger et s'impliquer

La porosité entre cette fonction et le monde extérieur est un bon indice de la capacité de cette fonction à faire pénétrer la critique de l'entreprise en son sein pour la réformer (Boltanski, Chiapello, 1999).

La très grande majorité des interviewés participent ainsi à des réseaux sur le développement durable. Ils considèrent cela comme un des traits caractéristiques de la fonction : sa dimension récente et transversale et, sans doute, le peu de moyens à disposition, amènent à des échanges de pratiques importants pour éviter « de réinventer la roue » :

« C'est non seulement une nécessité, et c'est aussi des lieux d'échange, c'est un milieu qui est très propice, très enclin à échanger : "J'ai fait ci, ça n'a pas marché, j'ai fait ça, tel cabinet est bien, voilà ce que j'ai mis en place, ce qui a fonctionné... C'est un milieu très franc aussi, et assez agréable, où les gens ont le sens du partage, de la confrontation d'idées..." » (Interviewé 6).

« Tout le monde est mû par un même objectif, avant tout un objectif sociétal avant d'être un objectif d'entreprise. Donc on partage, on aide les entreprises qui sont en retard. » (Interviewé 5).

La participation à ces réseaux développement durable est, pour quelques interviewés, l'occasion de créer des relations qui peuvent parfois devenir amicales avec certains membres :

« J'appartiens à une famille développement durable où on se reconnaît... différentes personnes que je vois de temps en temps mais c'est parce que l'on travaille sur ce sujet-là que l'on se rencontre, que l'on débat ensemble... » (Interviewé 3).

« J'ai développé avec beaucoup d'entre eux des liens plus que professionnels. » (Interviewé 8).

L'évocation de la relation des interviewés avec le monde politique et associatif révèle, on l'a vu, leur choix positif de l'entreprise, notamment par volonté d'efficacité et de passage à l'action¹. Ce positionnement ne les empêche pas néanmoins d'apprécier les structures politiques et associatives en tant que contre-pouvoir nécessaires pour faire avancer l'entreprise :

« Les ONG sont des contre-pouvoirs qu'il faut absolument maintenir dans un rôle d'indépendance absolue » (Interviewé 3).

« Je leur dis aussi, de temps en temps, tapez-nous dessus parce que moi ça m'aide, ça me donne des arguments en interne pour aller voir mes acheteurs et leur dire ne faites pas n'importe quoi, n'achetez pas du bois illégal, vous êtes

des tarés, je vais avoir Greenpeace et le WWF qui vont m'emmerder. Et en fait, je fais passer le message grâce à ça, vous voyez ce que je veux dire. Donc il faut jouer avec tous ces aspects là. » (Interviewé 11).

Les interviewés ont (ou ont eu) par ailleurs, souvent un fort engagement associatif ou politique à titre individuel :

« J'étais chez Greenpeace depuis que j'étais étudiante, depuis la fac. J'ai fait beaucoup d'associatif, pas forcément en lien avec l'environnement, mais en tout cas dans des associations assez militantes et radicales : j'ai été vice-présidente d'Act-Up Paris. » Cet engagement associatif prend fin faute de temps et à cause de la difficulté d'appartenir aux deux mondes associatif/entreprise. [...] J'ai quitté Greenpeace quand je suis entrée chez Unilever, par cohérence, puisqu'ils faisaient une grosse campagne anti-Unilever et il était délicat de se positionner entre les deux. Mais j'ai été et suis restée vice-présidente d'Act-Up en étant salariée ici, la première année, ce qui n'était pas très évident, en terme de temps, de gestion d'image... il m'est arrivé de rencontrer le même journaliste la journée pour mon boulot et le soir pour Act-Up ! » (Interviewé 1).

« J'étais dans la CGT en 69 et au parti communiste en 71. J'ai quitté le parti communiste en 1989, de mémoire ; je suis toujours adhérent à la CGT, je suis toujours syndiqué, je ne mène pas d'actions autres que de payer ma cotisation. Et puis, pendant 15 ans je n'ai plus fait de politique, mais j'ai remis le pied dans la vie politique il y a deux ans, en adhérant au parti socialiste, surtout dans un objectif d'avoir des activités locales, au niveau municipal notamment. Mais bon, par la force des choses, c'est comme cela, vous êtes aspirés en fonction de vos savoir-faire et je me retrouve maintenant aussi dans les instances nationales » (Interviewé 5).

« Je travaillais pour un orphelinat, en organisant un concert en fait. Je l'ai fait deux ans jusqu'à l'année dernière, mais là, j'avoue que l'activité maternelle prend pas mal de temps. » (Interviewé 6).

En ce qui concerne la phase quantitative, l'engagement associatif est moins net. Sans doute s'agit-il d'un autre signe de leur moindre volonté de vivre la fonction comme un levier de changement de l'organisation. Ils sont en effet 64 % à n'avoir jamais eu d'activité associative (24 % en ont néanmoins encore une en parallèle). Ceci n'empêche néanmoins pas un travail avec les ONG : 76 % des répondants ont ainsi déclaré avoir actuellement des projets en commun avec des ONG. Une autre question leur demandait « Que pensez-vous des critiques des ONG ? ». Ils sont encore 55 % à penser qu'elles les aident dans leur travail en montrant la pertinence de leurs préoccupations, et seuls 16 % les trouvent contreproductives (10 %) ou dangereuses (6 %).

1. L'analyse de l'interviewé 9 est assez caractéristique de cette perception : « Ca doit être cool de travailler pour le WWF. On ne se pose pas de questions sur sa légitimité d'action, quand on a fini sa journée, on est sûr d'avoir fait que des choses bien ! Il y a des associations qui tournent super bien. Alors après je n'aime pas toujours les discours associatifs parce que je trouve qu'ils sont soit excessifs, soit à côté de la plaque... Je n'aime pas le mode de gouvernance du milieu associatif. Je n'arrive pas à comprendre comment on prend une décision dans le milieu associatif. »

Ainsi, les phases quantitatives comme qualitatives, révèlent une perception positive du rôle des ONG, dans lesquelles certains ont des activités ponctuelles et qui sont vues comme un support utile pour identifier les faiblesses de l'entreprise et permettre au responsable développement durable de convaincre en interne de la nécessité de les prendre en compte. Cet élément est important pour notre analyse puisqu'il met en avant une action consciente des responsables développement durable afin d'intégrer des éléments de la critique externe au sein de l'entreprise. Cette ouverture vers l'extérieur, propre à la fonction, semble aller de pair avec des futurs professionnels possibles très variés.

4.2. Évolution professionnelle envisagée à la suite de la fonction

L'objectif des questions qui portaient sur cette dimension était double. S'agissant d'une fonction récente sans perspective de carrière prédéfinie, il était intéressant de s'interroger sur les projections d'avenir professionnel qui pouvaient être faites. Nous avons pu ainsi recueillir les anticipations suivantes :

Revenir à leur cœur de métier hors développement durable tout en gardant la prise en compte de dimensions sociales et environnementales : « *Je me vois bien par exemple aller vers des fonctions RH par la suite... mais c'est sûr qu'après avoir exercé une fonction de développement durable fait que je chercherai forcément un job différent, sûrement avec des problématiques RSE...* » (Interviewé 8). Exercer la même fonction dans l'entreprise actuelle ou dans une entreprise différente : « *Je ne suis marié avec personne ! Moi j'ai monté le développement durable ici à partir d'une feuille blanche, il n'y a donc pas de raison que je ne puisse pas le faire ailleurs* » (Interviewé 5).

Quitter le monde de l'entreprise tout en continuant à œuvrer pour le développement durable : « *J'irais bien à l'étranger, j'ai envie d'y retourner. Et je me verrais bien chanter de la méthode du bilan carbone à l'étranger.* » (Interviewé 9).

Pour la phase quantitative, moins de la moitié (13 répondants sur 34) des répondants envisage de continuer à exercer cette fonction, que ce soit dans une autre entreprise ou en se spécialisant dans un domaine du développement durable. En revanche, 20 répondants sur les 34 (59 %) peuvent envisager de travailler hors de l'entreprise : en analysant le détail des organisations vers lesquelles ils pourraient se diriger, on constate que 10 des 34 interviewés de la phase quantitative pensent qu'ils pourraient quitter le monde de l'entreprise pour travailler dans une ONG (18 %) ou dans l'administration territoriale (29 %). Ceci renforce encore le point précédent sur l'ouverture des responsables développement durable en dehors du monde de l'entreprise.

Conclusion

Cette étude cherchait à comprendre un peu mieux la fonction et ses occupants. En particulier, nous avons pu valider leur positionnement toujours un peu difficile tant en interne que vis-à-vis de leur proches les obligeant à être toujours sur la brèche. Ce positionnement est à relier avec le fait qu'ils sont censés organiser la réponse des entreprises aux critiques qui leurs sont adressées sur le plan social comme environnemental, réponse qui ne peut se contenter d'être verbale et qui les amène à se penser comme des acteurs de changement des pratiques organisationnelles. Nous voulions savoir si un parcours spécifique les prédisposait à choisir ce type de métier. Nous avons pu valider cette hypothèse en découvrant chez un bon nombre d'entre eux des intérêts politiques, un passé ou une actualité de militants associatifs comme une capacité à travailler avec des ONG, faisant d'eux des marginaux sécants idéaux traduisant dans des termes entrepreneuriaux les demandes des milieux militants. Afin de mieux préciser l'incidence de ce profil particulier, nous avons fait tourner une analyse factorielle en composante principale à partir de 7 items du questionnaire recodés pour l'occasion. Le premier axe (vertical) est un axe d'engagement pour raisons personnelles, le haut correspondant à des personnes exerçant cette fonction du fait d'un fort engagement personnel, lié à leur histoire individuelle ou à des convictions fortement ancrées.

Le facteur 2, horizontal, est, quant à lui, un axe d'ouverture vers l'extérieur, la partie positive mettant en évidence les responsables ayant des projets en cours avec des ONG et souhaitant s'appuyer sur leurs critiques, considérant également qu'il est important d'être à l'écoute des parties prenantes et y passant significativement plus de temps que les autres.

Trois groupes de responsables peuvent dès lors être identifiés :

Les classiques (environ la moitié de l'échantillon) n'exercent pas cette fonction pour des raisons personnelles et sont faiblement ouverts vers l'extérieur. Ce sont des managers qui exercent cette fonction comme ils en exerceraient une autre et qui ne resteront pas nécessairement dans le domaine du développement durable dans les années à venir.

Les sensibilisés conservateurs (un cinquième environ) ont des raisons personnelles fortes qui les amènent à s'intéresser à des thématiques liées au développement durable. En revanche, leur perception des acteurs qui ne font pas partie du monde de l'entreprise et leur manière d'interagir avec eux ne les rendent pas très différents des premiers. Cet aspect « conservateur » n'est pas lié à l'âge ; ce groupe contient, en effet, des individus de moins de 30 ans comme des personnes ayant plus de 55 ans.

Les marginaux sécants (le tiers restant) s'appuient *a contrario* très fortement sur l'extérieur du monde de

l'entreprise pour bien faire leur métier. Ils n'ont pas forcément pour autant connu des ruptures dans leur existence qui les auraient amenés vers les thématiques du développement durable (à la différence des « sensibilisés conservateurs »). Ces acteurs du développement durable sont globalement plus jeunes avec un âge moyen de 41 ans, inférieur de 4 ans à l'âge moyen relevé pour l'ensemble de l'échantillon. Ils sont 100 % à avoir des projets en commun avec des ONG et 88 % à envisager de travailler hors de l'entreprise (*vs* respectivement 76 % et 59 % pour l'ensemble de l'échantillon). Ce sont ces personnes qui assument la fonction au plus proche de la définition qui nous avait amenés à nous y intéresser, *i.e.* comme des agents de l'intégration de la critique du capitalisme dans l'entreprise visant à la faire évoluer. Ce sont ceux-là mêmes qui peuvent contribuer à faire naître éventuellement un nouvel esprit du capitalisme. En effet, ils sont suffisamment sensibilisés aux thématiques du développement durable, à titre personnel, pour avoir l'énergie de mener ce type de chantiers au sein des entreprises, énergie nécessaire pour réellement avancer sur des sujets où ils apportent en permanence de la contradiction. Ils ont également une grande capacité d'ouverture à d'autres modes d'action et sont donc en mesure d'en réaliser la traduction dans les pratiques internes. Pour eux, il ne s'agit pas tellement de savoir s'il faut être dedans ou dehors, puisqu'ils travaillent, plus ou moins consciemment, à rendre de plus en plus perméables les frontières entre les deux mondes.

Bibliographie

- Boltanski, L. & Chiapello, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bertaux, D. 2005. *Les récits de vie*. Paris : Armand Colin.
- Crozier, M. & Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.
- Didier, M. 2007. *La fonction développement durable au sein du SBF 120, quel marché de l'emploi ?* Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Master 2 Professionnel « Management de la Responsabilité Sociale » de l'École Supérieure des Affaires de l'université Paris XII Créteil.
- DiMaggio, P.J. & Powell Walter, W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality, *American Sociological review*. 48(2) : 147-160
- Dubar, C. & Tripier, P. 2005. *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin.
- Dubar, C. 2002. *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Laville, E. 2002. *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*. Village Mondial.