



**LA RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE ET
LE MODELE DES ORGANISATIONS INNOVATRICES
DURABLES : UNE ETUDE DE CAS DANS UNE
ENTREPRISE DU SECTEUR ELECTRIQUE
BRESILIEN**

VASCONCELOS Isabella,
BRUNO Suzana, CHALANSET Laura, SOPARNOT Richard

LA RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE ET LE MODELE DES ORGANISATIONS INNOVATRICES DURABLES : UNE ETUDE DE CAS DANS UNE ENTREPRISE DU SECTEUR ELECTRIQUE BRESILIEN

1^{er} Auteur : VASCONCELOS, Isabella, Phd, Professeure Associée.

Laboratoire d'attachement : Master Recherche et Doctorat - FEI - Fundação Educacional Inaciana, São Paulo, Brésil et LIPSOR/CNAM/FRANCE.

Adresse FEI : Rua Tamandaré, 688, São Paulo/SP, 01525-000, tel. (55 11) 32076800 r. 257, Email : ivasconcelos@yahoo.com

2^{ème} Auteur : BRUNO, Suzana, Msc, Chercheuse

Laboratoire d'attachement : Master Recherche et Doctorat - FEI - Fundação Educacional Inaciana, São Paulo, Brésil

Adresse FEI : Rua Tamandaré 688, São Paulo/SP, 01525-000, tel. (5511) 32076800, r. 257, Email : suzana.f.bruno@uol.com.br

3^{ème} auteur : CHALANSET, Laura, Chercheuse

Laboratoire d'Attachement : Master Recherche et Doctorat - FEI- Fundação Educacional Inaciana, São Paulo, Brésil.

Adresse FEI : Rua Tamandaré 688, São Paulo/SP, 01525-000, Brésil, tel. (5511) 32076800, r. 257, lchalanset@gmail.com

4^{ème} auteur : SOPARNOT, Richard, Phd, Professeur

Laboratoire d'Attachement : Escem Tours - Poitiers 1, rue Léo Delibes BP 0535 37205 Tours Cedex 3, France. Tél. : 02 47 71 71 71, Fax : 02 47 71 72 10
www.escem.fr, rsoparnot@gmail.com

LA RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE ET LE MODELE DES ORGANISATIONS INNOVATRICES DURABLES : UNE ETUDE DE CAS DANS UNE ENTREPRISE DU SECTEUR ELECTRIQUE BRESILIEN

Dans cet article nous ferons une brève révision du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ainsi qu'une première approche du modèle des Organisations Innovatrices Durables, telles qu'elles sont conçues au Brésil. Ensuite, nous présenterons une étude de cas qui analysera la mise en place de ce modèle par Eletrosul, une entreprise électrique brésilienne. Le but de cet article est de stimuler les recherches afin de développer des modèles plus perfectionnés sur les Organisations Innovatrices Durables, type d'organisation qui coordonne ses activités en accord avec le développement durable, la responsabilité sociale de l'entreprise et les principes éthiques.

Mots-clés : éthique, responsabilité sociale de l'entreprise, durabilité, changement

We present in this paper the concept of a sustainable and innovative organization, a Learning Organization that develops clean technology and P & D based on the ideal that it is important to preserve the Environment, to develop social actions to help stakeholders and the community and to help to improve the Economy. Ethics and Corporate Social Responsibility are important values of that kind of organization.

We will present a case study of a Brazilian Company, Eletrosul, which belongs to the electrical sector. We will show the challenges and difficulties that the company had to face in order to implement this kind of model.

Key-words : ethics, corporate social responsibility, sustainability and change.

LA RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE ET LE MODELE DES ORGANISATIONS INNOVATRICES DURABLES : UNE ETUDE DE CAS DANS UNE ENTREPRISE DU SECTEUR ELECTRIQUE BRESILIEN

1. Introduction

Dans cet article, nous allons présenter le concept d'Organisation Innovatrice Durable (OID), tel qu'il est défini au Brésil par Barbieri, le seul auteur brésilien à avoir étudié ce type de modèle. Nous présenterons ainsi une étude de cas sur une entreprise brésilienne, Eletrosul, afin de vérifier si cette entreprise met réellement en place ce modèle d'organisation innovatrice durable tel qu'elle le prétend. Avant toute chose, nous nous interrogerons sur la question de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) en tant que modèle organisationnel, concept duquel découle celui de l'OID. La majeure partie de notre recherche s'appuie sur cette étude de cas, et étant donné le manque d'études réalisées sur le sujet au Brésil, notre recherche est de nature exploratoire, qualitative, se basant sur des entretiens à demi structurés, des observations et analyses de sources d'information primaires et secondaires.

Au Brésil, nous remarquons l'existence de plusieurs recherches sur les modèles organisationnels tels que les organisations en apprentissage, les organisations post-bureaucratiques, les organisations en réseau, etc. Des débats commencent à émerger sur ce que devrait être le modèle des organisations innovatrices durables. L'objet de cet article est également d'engendrer des débats sur le sujet ainsi que d'inciter, dans notre pays, la réalisation de nouvelles recherches sur la définition des OID, ainsi que des critiques de ce modèle.

2. La RSE, un modèle organisationnel ?

Le concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, né dans les années 1960, a connu de multiples évolutions correspondant à l'évolution des mœurs et de la société. Le concept se serait construit avec le temps, prenant ses racines dans des notions datant du XVIIIe ou XIXe siècle.

2.1. la question de l'uniformisation théorique

Gond et Mullenbach-Servayre (2004) démontrent que ce mode de « construction historique » conduirait au maintien d'un ensemble « d'ambiguïtés », ce qui rendrait difficile la mise en place d'un véritable modèle de Responsabilité sociétale de l'entreprise. Pour les deux auteurs, il existerait trois types d'ambiguïtés : sémantiques, théoriques, idéologiques.

Le concept s'étant construit sur le temps et ayant été défini par une multitude d'auteurs différents, on fait face aujourd'hui à de multiples appellations pour le même terme. La simple traduction de l'anglais « social » peut donner en français « social » ou « sociétal » ce qui donne deux dimensions différentes au concept. Ainsi, pour le même phénomène, les auteurs peuvent utiliser des termes alternatifs (RSE, PSE, citoyenneté d'entreprise, développement durable) ou bien utiliser un terme identique pour définir des phénomènes différents (le résultat des actions pour Clarkson, 1995 ; un ensemble de dimensions beaucoup plus large chez

Wood, 1991). De cette manière, face à la multiplicité des termes faisant référence à la RSE, le débat ne peut que continuer d'être confus.

Un autre aspect de cette ambiguïté concernerait le « statut » du concept RSE/PSE. Comme l'expliquent Gond et Mullenbach-Servayre (2004), pour certains (Carroll, 1979 ; Aupperle, Carroll & Hatfield, 1985), la RSE est un « construit théorique « opérationnel et susceptible d'être mesuré » ; en revanche, pour d'autres (Wood, 1991 ; Swanson, 1995, 1999), la RSE est le paradigme « intégrateur du domaine *Business & Society* ». Cette ambivalence amène à une confusion des niveaux d'analyse et à une limite des progrès théoriques.

Enfin, on peut déterminer une ambiguïté idéologique du fait de l'évolution du concept dans le temps (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). En effet, les toutes premières études sur la RSE aspiraient à démontrer simplement qu'il n'existait qu'une approche minimaliste de l'implication sociale de l'entreprise, on ne cherchait qu'à assurer la promotion d'une conception plus ouverte du rôle de l'entreprise. Depuis, l'étude du concept englobe d'autres objectifs : il s'agit d'assurer la promotion « académique et sociale » de celui-ci ainsi que de fournir une base théorique solide de la RSE.

Ces trois différents types d'ambiguïtés ne peuvent que rendre plus difficile l'étude du concept ainsi que sa transmission uniforme et définie. En outre, à ces trois ambiguïtés, s'ajoute l'existence de différents types de modèle de RSE, selon le lieu géographique où elle s'est développée.

En France, l'émergence du concept aurait deux explications. La première inscrit les travaux sur la RSE à une tradition de réflexion française qui considère que les événements politiques et sociaux des années 1960 seraient à l'origine du développement de la RSE dans les années 1990. La deuxième défend l'idée d'une « importation » du concept d'outre-Atlantique. Car la notion de RSE a commencé à émerger aux Etats Unis dans les années 1920 pour se développer réellement dans les années 1960. La RSE se serait ainsi développée en Europe et aux Etats-Unis, mais de façon différente car dans deux cultures différentes.

Yvon Pesqueux (2006, p. 365) rappelle les quatre critères qu'A. Hatchuel (2000) suggère comme venant fonder un modèle organisationnel : « une vision qui dépasse la dimension des techniques de gestion ; un dépassement des spécificités sectorielles ; l'existence d'institutions permettant la formulation et la diffusion du modèle (écoles, chercheurs, groupes de professionnels, etc.) ; des concrétisations exemplaires ». La RSE paraît correspondre à tous ces critères, mais il semblerait qu'il existe non pas un modèle organisationnel de RSE, mais deux, l'américain et l'européen.

Si les deux modèles se différencient, cela est dû au fait qu'ils tirent leurs racines de deux cultures différentes, l'une anglo-saxonne, l'autre européenne, et se développent ainsi dans deux sociétés différentes. Pesqueux explique que cette référence à des aires géographiques différentes établit une ambiguïté entre la perspective « macro » politique de la RSE qui fait référence à des politiques propres à une même aire géographique (Etats Unis ou Europe) et une perspective « micro » politique de la RSE, qui relèverait plutôt de l'ordre des stratégies édictées par les directions générales des entreprises. En outre, la RSE européenne fait face à d'autres ambiguïtés émanant du fait que l'Europe compte différents états aux cultures également différentes. Prenons ainsi un exemple de la différence de conceptions entre la France et l'Allemagne: « *la tradition allemande valorise la construction d'un ordre social où chaque membre d'une communauté se voit reconnaître une forme de « voix au chapitre » sur les affaires collectives tout en se pliant volontairement à une discipline collective d'autant mieux acceptée qu'elle a été ainsi librement débattue* » (Pesqueux, citant Segal, 2003, p.

369) . Dans une perspective similaire, en France, la notion de RSE peut être associée à l'idée « d'entreprise citoyenne » devant agir pour l'intérêt général mais à la différence que le pays considère le caractère « sacré » de la loi, comme expression de cet intérêt général. Les divergences culturelles remettent ainsi en cause la conception d'une modélisation organisationnelle de la RSE, non seulement dans le monde, mais aussi au sein même d'un de ces modèles.

Pourtant, malgré sa difficulté à se conforter en tant que modèle, la RSE semble exercer un pouvoir de plus en plus attractif envers les entreprises, s'intégrant ainsi pleinement aux aspirations des entreprises et de la société, dans une perspective de mondialisation et de développement durable.

2.2. Le futur de la RSE dans une perspective de développement durable

« *En s'engageant dans une démarche qui relie performance financière et RSE, l'entreprise se donne des chances de faire valoir sa différence, au fur et à mesure que le marché se convertit à la « durabilité »* » (d'Humières, 2010). Car tel est l'enjeu de la RSE aujourd'hui, s'intégrer à cette dynamique de développement durable, courant qui se développe depuis les années 1990 avec le Sommet de Rio, et qui accorde une importance égale à la performance économique et la performance environnementale et sociale. Aujourd'hui, le développement durable fait partie des principales préoccupations des gouvernements, des populations mais aussi des dirigeants d'entreprise qui se voient obligés de le prendre en compte s'ils veulent avoir de la légitimité. La RSE semble ainsi le meilleur moyen pour intégrer le mouvement : « *dans la prochaine société, le plus grand défi que devra relever l'entreprise d'envergure, en particulier la multinationale, sera sans doute sa légitimité sociale : ses valeurs, ses missions, sa vision* » (Peter Drucker¹ in *Le Développement Durable*, P. D'Humières et al., 2005, p. 98)

En 2010, Patrick d'Humières, fondateur de *l'Institut RSE Management*, publie une série d'articles sur lesquels nous nous appuyons pour continuer notre analyse. D'Humières, explique ainsi qu'aujourd'hui il existe entre 3 et 5 000 professionnels de la RSE dans le monde, aux approches très diverses, « souvent inscrites dans le schéma ancien d'auto déclaration en attendant que le nouveau schéma, « collaboratif » s'impose. » Comme nous l'avons vu précédemment, la RSE n'est pas encore un véritable modèle à proprement parler, les débats théoriques restant relativement confus. Pourtant la RSE d'aujourd'hui semble aller dans une seule et même direction, recherchant une dynamique d'avance, « en terme de gains, d'attractivité, de gestion de risques et de partenariat institutionnel. C'est celle qui intègre dans sa création de valeur la prise en compte des enjeux collectifs et qui le réalise de façon collaborative dans la Société ».

Pour s'intégrer véritablement dans une logique de développement durable, la RSE se construirait en un cheminement en trois étapes. Tout d'abord en s'appropriant les enjeux de développement durable au sein de la gouvernance de l'entreprise, puis en mesurant et suivant l'état de l'entreprise par rapport à ces enjeux et en stimulant enfin les innovations et apports sociétaux dans la mutation du modèle, afin de le rendre plus « durable ». Ainsi, en s'intégrant à cette logique de développement durable, on assiste à une mutation de la fonction RSE. En effet, il semblerait qu'elle commence à devenir un véritable lien entre l'entreprise et la société : en étant créatrice de valeur tout en respectant la société et l'environnement, la RSE pourrait être le meilleur moyen pour les différents acteurs de s'entendre dans une société mondialisée. « *Où va la fonction RSE à l'horizon 2020 ?* » s'interroge d'Humières. Pour lui elle prendra une importance croissante sous l'effet de certaines pressions « intangibles » :

¹ « Will the Enterprise Survive » in *The Economist*, 3 novembre 2001

- Par le biais de la mondialisation, le phénomène de RSE entrera dans une régulation macro-économique et, dans 5 à 10 ans, des pays comme la Chine ou le Brésil devraient intégrer des normes ou des cadres qui finiront par être incontournables.
- L'Investissement Socialement Responsable, corollaire de la RSE, devrait prendre une place de plus en plus importante au sein des investissements mondiaux, introduisant les critères ESG (Environnement, Sociaux et de Gouvernance) dans leur grille de décision. Ceci devrait donner plus de poids aux informations et pratiques RSE, ainsi que de la « pertinence » à ses politiques.

La conceptualisation de la RSE a souffert beaucoup de modifications depuis le début de sa création, selon l'époque, selon le pays où elle s'est développée, connaissant ainsi certaines difficultés pour s'imposer. Aujourd'hui elle semble s'imposer de plus en plus aux managers comme non seulement compétitive et créatrice de richesse mais en outre comme représentative d'un développement durable que toute entreprise se doit de respecter afin d'avoir de la légitimité. Dans cette perspective durable, la RSE ne semble-t-elle pas en passe de faire l'unanimité et de s'imposer comme un véritable modèle organisationnel ? Ne sera-t-elle pas, comme le formule d'Humières (2010), l'« enjeu de la décennie ? »

De ce fait, on remarque aujourd'hui, grâce à l'action des médias, des formateurs d'opinion et des mouvements environnementaux, que les pressions institutionnelles ont beaucoup augmenté afin que les organisations se structurent de façon à être plus compatibles avec ces nouvelles politiques « vertes ». Le modèle des organisations innovatrices durables semble être une réponse organisationnelle à ces pressions environnementales et institutionnelles. Nous allons présenter ci-après ce dernier concept.

3. Description du modèle des Organisations Innovatrices Durables

Pour cette étude sur le modèle des organisations innovatrices durables, nous nous baserons principalement sur la définition de Barbieri, celui-ci étant le principal auteur brésilien à avoir fait une première proposition du modèle, lançant ainsi un nouveau débat académique au Brésil. Un des objectifs de cet article est également d'inciter la recherche et les débats sur le sujet dans notre pays.

Selon Barbieri (2007), d'après une perspective Schumpéterienne, l'innovation est synonyme de progrès économique et consiste essentiellement à donner aux sources de production des usages encore jamais expérimentés. L'auteur adopte le concept de destruction créatrice de Schumpeter, démontrant que tout ce qui est ancien est continuellement remplacé par ce qui est neuf dans notre société actuelle.

En accord avec une perspective socio-technique, l'innovation technique implique l'innovation sociale, en tant que remaniement des formes de gestion et des rôles de chacun au sein de l'organisation. Ainsi, une invention devient une innovation uniquement lorsqu'elle est acceptée et intégrée par le système social de l'organisation (Motta et Vasconcelos, 2003).

Les innovations techniques, d'après ce concept, ont un impact interne sur l'organisation, sur son système social, mais peuvent également avoir un impact sur les communautés humaines locales (villes, communautés culturelles) et sur l'environnement.

De cette façon, en plus de devoir se concentrer sur l'étude de l'innovation technique, les chercheurs des organisations prétendant adopter le modèle de l'organisation innovatrice durable doivent également étudier de manière interne les impacts réels que les innovations

technologiques utilisées peuvent avoir sur l'environnement, mais aussi sur les communautés humaines locales, si c'est le cas.

L'organisation durable, d'après Barbieri (2007), est celle qui cherche, de façon simultanée, à être efficace en termes économiques, à respecter l'environnement et à être un instrument de justice sociale (en promouvant l'inclusion sociale, la protection des minorités et des groupes vulnérables, l'égalité entre les sexes, etc.).

Ainsi, d'après l'auteur, « *pour la communauté européenne, la responsabilité sociale des entreprises est un concept par lequel elles arrivent à intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales et dans leurs interactions avec d'autres partis intéressés* ». (Barbieri, 2007, p. 104).

L'auteur cite également la vision de l'Institut *Ethos*, institut composé par plusieurs entreprises brésiliennes et qui s'engage à promouvoir la responsabilité sociale. Pour cet institut, « *la responsabilité sociale de l'entreprise est une forme de gestion qui se définit par la relation éthique et transparente d'une entreprise avec tous les publics avec lesquels elle a des rapports et par la mise en place des objectifs de l'entreprise compatibles avec le développement durable de la société, en préservant les ressources environnementales et culturelles pour les générations futures, tout en respectant la diversité et en promouvant la réduction des inégalités sociales* » (Barbieri, 2007, p.104).

3.1. Les principes de la *Learning Organization* en comparaison avec les Organisations Innovatrices Durables

Comparons brièvement les Organisations d'Apprentissage (*Learning Organizations*) avec les Organisations de Développement Durable.

Sont considérées des organisations d'apprentissage des groupes organisationnels composés par des individus ayant des formes de pensée différentes et qui apprennent constamment. (Vasconcelos et Mascarenhas, 2007).

En résumé, les organisations en apprentissage auraient les caractéristiques suivantes, selon les auteurs de la recherche :

- a. Elles promouvraient l'analyse critique de ses procédures et de ses présupposés de base, en questionnant les technologies, les processus et le design des produits et services, entres autres (Argyris, 2005). Elles promouvraient ainsi l'amélioration continue des processus, mais aussi le remaniement des procédures, technologies et valeurs - *double looping learning* - ce dernier étant source d'innovation.
- b. Elles promouvraient la communication et l'intégration horizontale entre les différents départements, en développant la transparence des procédures, en garantissant l'accès aux informations ;
- c. Elles donneraient un sens commun à l'action (*Organizational Sensemaking*) ;
- d. Elles gèreraient les phénomènes de résistance au changement et aux blocages cognitifs propres à l'apprentissage ;
- e. En ce qui concerne l'innovation, elles promouvraient l'ajustement du système social au système technique (remaniement de nouveaux rôles sociaux et formation des individus à l'adaptation de ces nouveaux rôles).
- f. Elles développeraient une Gestion Stratégique de Personnes ou de Gestion des Compétences

- g. Elles développeraient des procédés de planification stratégique qui prendraient en considération les stratégies émergentes et les propositions de base organisationnelles.

L'organisation en apprentissage serait définie, ainsi, pour innover constamment, afin de produire un avantage compétitif durable pour l'organisation, étant toujours face aux autres dans ces procédés d'innovation.

Les organisations innovatrices durables dans leur modèle iraient au-delà du propos des organisations d'apprentissage, car dans ce cas, en plus d'innover simplement, **l'organisation doit innover en mettant l'accent sur trois piliers fondamentaux** :

- a. Social – S'inquiéter de l'impact social des innovations dans les communautés humaines impliquées au sein de l'organisation (chômage, exclusion sociale, pauvreté, diversité organisationnelle, etc.) Chacune de ces questions peut être plus ou moins pertinente, cela dépend du cas commercial ou du secteur concerné.
- b. Environnemental – Déchets toxiques, différents types de pollution, émission de CO₂, inquiétude pour la faune et la flore locales, entre autres questions.
- c. Economique – l'activité de l'organisation innovatrice durable recherche un bénéfice de l'entreprise ainsi que la gestion de l'avantage compétitif durable, mais, si c'est possible, avec un développement *socio-économique* des régions/communautés où l'entreprise agit (Barbieri, 2007).

Ces exigences rendent le procédé d'innovation plus sophistiqué et exigeant, nécessitant ainsi de la part de l'organisation un plus grand effort pour répondre techniquement à ces conditions.

Nous allons par la suite présenter une étude de cas sur Eletrosul, une entreprise du secteur électrique Brésilien, qui a essayé de mettre en place le modèle des organisations innovatrices durables.

4. Etude de cas : l'entreprise Eletrosul en tant qu'Organisation Innovatrice Durable?

Eletrosul S.A. est une entreprise du secteur électrique brésilien. Créée en 1968, elle fournit en électricité les états de Mato Grosso do Sul et du sud du pays. Avec ses 1 623 professionnels, elle investit dans le développement durable et dans les réseaux de télécommunication de ces différents états. L'entreprise aspire à se démarquer pour sa responsabilité.

4.1 L'organisation et ses actions sociales

D'après les documents officiels analysés, notamment les bilans sociaux 2004-2005 et 2006, la Haute administration d'Eletrosul est composée par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Conseil Financier et la Direction Exécutive. L'assemblée générale, organe souverain de l'entreprise, a une fonction délibérative et doit vérifier la légalité et la légitimité des actes de l'administration.

Eletrosul comprend un comité de Durabilité du système pétrolier brésilien Petrobras, qui compte également dans sa structure de gestion un comité de Durabilité Entrepreneuriale, coordonné par le Directeur-Président. A cause des restrictions qui découlent de sa condition d'entreprise à capital fermé, les meilleures pratiques de gouvernance corporative doivent être appliquées, dont les principes sont établis par l'Institut Brésilien de Gouvernance Corporative.

Eletrosul, tout au long de son histoire, a participé pleinement au développement durable de la société. Ainsi, l'entreprise promeut d'innombrables actions qui ont un impact positif sur l'environnement et le développement économique, social et culturel des communautés où elle évolue.

D'après le discours officiel d'Eletrosul, être durable d'un point de vue marketing revient surtout à réaliser des actions concrètes de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Il s'agit d'un engagement de l'entreprise sur des questions sociales et environnementales qui va au-delà des obligations légales ou relatives à ses activités. Cette initiative, en plus d'être motivée par une logique de compétitivité, englobe des éléments coopératifs qui transcendent les frontières traditionnelles du marché et génère un engagement effectif, un compromis de l'entreprise en relation aux questions qu'elle recouvre, considérant la durabilité comme inhérente à son action.

Dans ce contexte, Eletrosul se joint aux mouvements mondiaux en vue d'un développement durable, adhérant aux compromis mondiaux (Pacte Mondial et Objectifs du Millénaire) et promouvant des projets sociaux. Ayant adhéré au Pacte Mondial en mai 2006, l'entreprise s'engage à respecter les 10 principes fondamentaux du pacte, tels que le respect des droits de l'Homme, l'abolition du travail forcé, la lutte contre la corruption ou encore la protection environnementale. Également signataire des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) des Nations Unies depuis 2006, Eletrosul s'engage à respecter les huit objectifs de l'OMD :

1. Réduire l'extrême pauvreté et la faim ;
2. Assurer l'éducation primaire pour tous
3. Promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes
4. Réduire la mortalité infantile
5. Améliorer la santé maternelle
6. Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et les autres maladies
7. Assurer un environnement humain et durable
8. Construire un partenariat mondial pour le développement

Dans cette perspective, Eletrosul met en place de véritables actions sociales et des programmes en accord avec les objectifs du Pacte Mondial et des OMD. Voici quelques unes de ces actions :

- **Eletrosul « *Vamos a Plantar* »** : mise à disposition de terrains situés sous des lignes électriques afin qu'ils soient cultivés, ceci permet l'utilisation multiple des zones de sécurité en tant que zones rurales, de production d'aliments, de création de revenus et d'inclusion sociale.
- ***Eletrosul Casa aberta (Maison Ouverte)*** : informer et débattre d'aspects sociaux, économiques, écologiques et de conservation de l'énergie, tout en abordant les risques d'électrocution. Dans cette optique, quatre programmes différents ont été créés : *Eletrosul Procel nas Escolas*, *Casa Aberta Itinerante*, *Procel Hospitalar* et *Procel Praças*.

D'après le Bilan Social de 2006, depuis 1990, le projet *Casa Aberta* ouvre ses portes aux communautés vivant près de l'entreprise afin qu'elles la découvrent et apprennent également à utiliser l'énergie électrique de manière économique et en toute sécurité, ainsi qu'à éviter toute perte d'énergie. Chaque semaine, des élèves d'écoles primaires visitent Eletrosul et apprennent de nouveaux concepts sur la création, la transmission et la distribution de l'énergie

électrique par le biais de maquettes, de dessins animés, de chansons et de matériaux éducatifs. Depuis le début de sa création, le programme a accueilli plus de 200 000 étudiants, 5 000 écoles et 12 000 professeurs. Grâce à la réalisation du projet *Casa Aberta*, Eletrosul a reçu, en l'an 2000, le Prix de l'Entreprise Citoyenne (Prêmio Empresa Cidadã) de ADVB/SC dans la catégorie « participation communautaire ». Elle a également reçu une mention honorable du Prix National de la lutte contre le Gaspillage de l'Énergie (Premio Nacional de Combate ao Desperdício de Energia), du Ministère des Mines et de l'Énergie, dans la catégorie Entreprises du Secteur Electrique. Ces prix sont une reconnaissance de la contribution citoyenne qu'a apporté le projet *Casa Aberta*. Il existe également le *Projeto Casa Aberta Itinerante*, qui rend visite aux communautés afin de leur apporter une connaissance de l'utilisation nécessaire de l'énergie, la précaution face à l'électricité, tout comme la préservation de l'environnement. Depuis sa mise en place, le programme a apporté son aide à environ 6 500 élèves, 230 professeurs et 90 écoles.

- **Assistance et Formation professionnelle des adolescents** : cherche à préparer les adolescents au marché du travail dans quatre États où Eletrosul évolue ;
- **Stage de CV Eletrosul** : formation des étudiants pour le marché du travail par le biais du Programme Stage.

Pour le public interne de l'entreprise, en accord avec le Bilan social de 2006, l'entreprise compte également d'autres programmes :

- **Programme de prévention et traitement de la dépendance à l'alcool ou autres drogues –APAD** : sensibiliser les employés et les dépendants aux méfaits causés par les drogues.
- **Conditionnement physique et accompagnement social des équipes de manutention des lignes électriques** : promeut la valorisation et préserve la capacité de travail des professionnels qui travaillent dans des activités comprenant un risque d'électrocution.

Eletrosul adopte la politique environnementale du groupe Eletrobras, qui établit des principes sur le traitement des questions socio-environnementales associées aux actions d'énergie électrique des entreprises qui l'intègrent. Les prémices fondamentaux de sa formulation sont la conformité avec les directives des politiques publiques relatives à l'environnement, les ressources hydriques et le bien être social, ainsi que le préconisent les accords internationaux dont le Brésil est signataire, comme la Convention sur le Climat, l'Agenda 21 ou le Protocole de Kyoto entre autres.

4.2. Réponse à la problématique

Une Organisation Innovatrice Durable est une organisation en apprentissage complétée par le développement des politiques sociales, environnementales et de développement économique. Eletrosul met en place de multiples actions sociales dans une perspective de responsabilité envers ses employés, les communautés alentours mais aussi l'environnement. Peut-on parler tout de même d'une Organisation Innovatrice Durable ?

Dans sa gestion sociale et environnementale, l'entreprise semble rencontrer certains problèmes liés à la professionnalisation du secteur. Il existe des problèmes organisationnels – l'existence de rivalités au sein de l'organisation, des difficultés de communication dans le département, un manque de ressources (seulement 9 employés), l'existence de divers programmes sociaux mais tous gérés de façon très décentralisée, avec une difficulté de gouvernance de la part du siège, qui rendent difficile les innovations dans le secteur. A cause de ces problèmes d'intégration horizontale, la bureaucratisation et les manques de ressources,

c'est à dire des problèmes organisationnels, les programmes sociaux, environnementaux et économiques perdent de leur efficacité et les indicateurs de durabilité vont à la baisse.

4.3. Problèmes de mise en place du modèle

Le modèle des Organisations Innovatrices Durables, tel qu'il est décrit sur le site d'Eletrosul² ainsi que dans les documents officiels de l'entreprise (2006 et 2007), démontre que ce modèle est un idéal à être atteint par l'entreprise. Sur les neuf collaborateurs d'Eletrosul interviewés, parmi lesquelles des responsables de R&D et des fonctionnaires publics du secteur de l'environnement, la plupart considère qu'il s'agit d'un idéal utopique. La propagande institutionnelle décrit les politiques économiques, sociales et environnementales qui existent réellement et elles ont en effet un impact positif sur les communautés locales. Nonobstant, il manque une gestion centralisée et professionnelle des politiques sociales et environnementales de l'entreprise, ce qui empêche ces actions d'avoir de l'impact et de l'importance. Il devient urgent de créer un département de gestion de ces politiques avec des gérants professionnels et des budgets appropriés.

Un des problèmes pour que cela s'applique est le clientélisme des entreprises étatiques. Fréquemment, les fonctionnaires sont nommés pour des raisons politiques, en remerciement d'un service rendu, etc. et non pas pour leur compétence.

Une autre difficulté rencontrée pour mettre en place ces nouvelles politiques est le changement de gouvernement. Après chaque nouvelle élection, la direction des entreprises électriques change également, ainsi que les fonctionnaires et conseillers de la direction qui sont substitués par d'autres personnes, rendant difficile la mise en place d'actions à long terme tout comme la mise en place d'une gestion professionnelle sur la durée.

Nous avons pu voir que l'entreprise possède un site internet et des documents dans lesquels sont décrits toutes ses actions sociales, ainsi que l'idéal que représentent les organisations innovatrices durables. Dans la pratique, l'entreprise réalise des actions importantes avec un effet local, mais il s'agit d'actions isolées, un budget et des gestions professionnelles manquent afin de créer des politiques de plus grande envergure.

5. CONCLUSION

Une organisation doit être plus autonome et indépendante des actions clientélistes du gouvernement qui rendent difficiles la mise en place de ces actions sur la durée. Le département actuel des actions sociales et environnementales ne compte que neuf employés et ces derniers avouent passer la plupart de leur temps à écrire des rapports sur les « merveilleuses initiatives socio-environnementales de l'entreprise ». Dans la pratique, ils décrivent une situation idéale, complètement différente de la réalité. Une « vitrine » se construit ainsi, destinée à impressionner le public, mais il existe peu de ressources concrètes afin que des actions socio-environnementales de grande portée soient mises en place. Notre proposition est de s'inquiéter moins de « propagande » et « d'image institutionnelle » et développer réellement des politiques professionnelles dans le domaine socio-environnemental, par le biais de programmes de plus grande ampleur, qui permettraient à l'entreprise de se rapprocher réellement (et non pas seulement dans son discours) du modèle des organisations innovatrices durables. Mettre ce modèle en place, concrètement, permettra à

² www.Eletrosul.gov.br

l'entreprise de développer des actions concrètes liées à la responsabilité sociale, actions qui font toute la différence pour la population, en particulier dans un secteur stratégique comme l'est le secteur électrique, et dans un pays pauvre comme le Brésil.

Du point de vue de la recherche, il existe une production académique importante au Brésil sur les organisations en apprentissage, sur les organisations post-bureaucratiques, sur les différentes formes d'organisation innovante et les différents types d'organisation (organisations en réseau, etc.) associée à la théorie néo-institutionnelle. Cependant, il est nécessaire de développer le débat ainsi que la critique sur ce que serait le modèle des organisations innovatrices durables, intégrant des concepts déjà existants et en en développant de nouveaux ; cherchant des interfaces entre l'étude de la théorie des organisations et des disciplines telles que la sociologie, l'éthique, la philosophie etc. Cet article prétend stimuler le développement d'autres recherches tournées vers le thème des organisations innovatrices durables mais aussi d'en développer sa critique. Ceci est indispensable si l'on veut développer ce débat au sein de l'académie brésilienne, ce qui est important pour un pays qui prétend approfondir sa connaissance et ses pratiques de gestions liées à la durabilité et au développement de la Responsabilité Sociale d'Entreprise.

Bibliographie

ARGYRIS, C. (2005), *On Organizational Learning*, Wiley-Blackwell, New Jersey.

BARBIERI, J. C. (2007), *Gestão Ambiental*. São Paulo: Saraiva.

D'HUMIERES P. et al. (2005), *Le développement durable : Le management de l'entreprise responsable*, Editions d'Organisations

D'HUMIERES P. (Juin 2010), « Quel est le sens de la RSE en 2010 pour des entreprises confrontées aux défis de compétitivité ? »

D'HUMIERES P. (Novembre 2010), « La fonction RSE, le nouveau métier du management »

ELETROSUL, *Balanço Social 2004-2005*. Florianópolis: Shift Comunicação, 2006.

ELETROSUL, *Balanço Social 2006*. Florianópolis: Shift Comunicação, 2007.

ELETROSUL., *Centrais Elétricas S.A.* Disponível em:

www.Eletrosul.gov.br/home/index.php. Accès le : 04 octobre 2008, 19:30:25.

PESQUEUX Yvon (2006), « Un modèle culturaliste de la RSE ? » in *Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social*, sous la direction de ROSÉ Jean-Jacques et al., Editions De boeck, Paris.

RELATÓRIO CENÁRIO BRASILEIRO (2007):, *Revolução Energética: Perspectivas para uma Energia Global Sustentável*. Greenpeace.

VASCONCELOS, I. F. F. G. de; MASCARENHAS, A. O (1er janvier 2000), *Isomorfismo Estrutural e os limites da normalização: dois estudos de caso sobre a implementação das normas ISO 9000 em empresas de informática na França*. Curitiba, Brésil.