

Firmes et développement durable ou l'émergence d'une nouvelle convention de coordination

par

Dominique Wolff

Docteur en sciences économiques,

Groupe ESCEM – 1 rue Léo Delibes – BP 0535 – 37205 Tours Cedex 3

Email : dwolff@escem.fr

Denyse Rémillard

Docteur en sciences de la gestion

Université de Sherbrooke, 2500, boul. Université, Sherbrooke, G1K 2C5

Email: denyse.remillard@usherbrooke.ca

Résumé : Dans cette contribution, nous allons rappeler les principales raisons susceptibles d'expliquer la place prise par le développement durable dans la gestion des organisations, ce qui nous amènera à aborder le thème de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises. Nous émettrons l'hypothèse selon laquelle nous sommes actuellement devant un nouveau phénomène de coordination matérialisé par le concept de DD appliqué à la gestion des organisations qui est susceptible de simplifier les relations inter entreprises dans un contexte social et sociétal incertain. En seconde partie, nous définirons le concept de convention et nous rappellerons les travaux antérieurs, en économie de la qualité, sur le rôle structurant des normes techniques sur un marché en situation d'asymétrie d'information. Enfin, dans une troisième partie, nous essaierons de comprendre pourquoi et comment les firmes intègrent le DD à leur stratégie puis à leur type de management. Cette dernière partie nous permettra de valider l'intérêt de notre hypothèse de travail selon laquelle le développement durable est devenu une convention simplifiant les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Mots clés : développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, théorie des conventions, normes, certification.

Firmes et développement durable ou l'émergence d'une nouvelle convention de coordination

Résumé : Dans cette contribution, nous allons rappeler les principales raisons susceptibles d'expliquer la place prise par le développement durable dans la gestion des organisations, ce qui nous amènera à aborder le thème de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises. Nous émettrons l'hypothèse selon laquelle nous sommes actuellement devant un nouveau phénomène de coordination matérialisé par le concept de DD appliqué à la gestion des organisations qui est susceptible de simplifier les relations inter entreprises dans un contexte social et sociétal incertain. En seconde partie, nous définirons le concept de convention et nous rappellerons les travaux antérieurs, en économie de la qualité, sur le rôle structurant des normes techniques sur un marché en situation d'asymétrie d'information. Enfin, dans une troisième partie, nous essaierons de comprendre pourquoi et comment les firmes intègrent le DD à leur stratégie puis à leur type de management. Cette dernière partie nous permettra de valider l'intérêt de notre hypothèse de travail selon laquelle le développement durable est devenu une convention simplifiant les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Mots clés : développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, théorie des conventions, normes, certification.

Depuis une vingtaine d'années, la globalisation des marchés s'est accompagnée d'une forte intensification de la concurrence qui a obligé les firmes à faire face à un environnement économique de plus en plus complexe. Dans le même temps, la pression des marchés financiers est devenue de plus en plus prégnante : les attentes des actionnaires se sont très souvent traduites par une recherche de rentabilité à tout crin. Ces différents événements ont abouti à une modification radicale du tissu économique : restructurations, fusions, acquisitions, délocalisations brutales, etc. Dans ce contexte, les entreprises sont actuellement particulièrement exposées, en termes d'image de marque, de réputation, de risques juridiques et industriels, ce qui les oblige indirectement à reconsidérer leur schéma de développement économique. La problématique qui sera développée consistera à montrer que les références faites au développement durable dans la stratégie et le management des firmes sont le résultat de la recherche d'une issue favorable à un problème de coordination entre deux systèmes de valeur antagonistes : la logique de marché et les attentes moralistes de la société civile. Pour les firmes, le principe de DD semble progressivement apparaître comme une nouvelle forme de consensus, une nouvelle convention, proposant une solution plus équitable au problème de coordination entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Dans cette contribution, nous allons rappeler les contraintes externes exercées sur la firme, qu'elles fassent référence aux actions de la société civile ou à celles des marchés financiers ou de toutes autres parties prenantes, ce qui nous amènera, dans cette première partie, à définir la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Dans une seconde partie, nous montrerons que le principe de RSE est au cœur d'une nouvelle convention ayant pour objet de faciliter les relations des firmes avec leurs parties prenantes. Enfin, dans une dernière partie, nous validerons l'intérêt de cette hypothèse en illustrant à partir de deux cas, l'évolution des pratiques de gestion en regard des normes de certification qui puisent leur légitimité au sein de cette nouvelle convention de DD. Nous ferons ainsi référence aux différents modèles d'aide au management responsable qui semblent prendre corps : notamment aux travaux actuels des organismes de normalisation sur le SD21000 ou l'ISO 26000.

1. UN AIR DE CHANGEMENT DANS LE COMPORTEMENT ENTREPRENARIAL

1.1. UN CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE EN PLEINE MUTATION

Dans cette contribution, on retiendra une définition communément admise du développement durable comme étant un mode de développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de même. Le DD repose sur trois principes : le principe de précaution, le principe d'équité entre les peuples et les générations et le principe de participation. Sur ces différentes bases, deux approches antagonistes du concept peuvent être identifiées : l'approche *éco-centrée* et l'approche *économico-centrée*. La vision *éco-centrée* remet l'écologie au centre du modèle de développement en rappelant que c'est la condition *sine qua non* de la survie des espèces : l'Homme doit composer avec la nature dont il est une espèce parmi d'autres. Le paradigme *économico-centré* repose sur le principe de substituabilité. Dans ce schéma, le capital naturel (l'environnement) peut être détruit dans la mesure où il crée une valeur suffisante (capital technique et technologique), susceptible de se substituer pour assurer la survie de l'humanité.

Lors des différents sommets internationaux, il est clairement apparu que l'écologie seule n'était pas une préoccupation unanimement partagée, et qu'il fallait l'allier à d'autres impératifs pour en faire un concept déclinable pour l'entreprise. A Johannesburg (2002), les nations mais également la société civile prirent réellement conscience du rôle et des efforts réalisés par certaines firmes en faveur du développement durable. Alors que ce sommet fut considéré comme un échec politique, la centaine de multinationales présente plaida en faveur d'une intégration volontaire du DD dans les modes de management : publication volontaire de bonnes pratiques, chartes de bonne conduite, *Reporting* sur la performance extra financière des entreprises, etc.

Cette prise de conscience n'est pas étrangère à la pression de plus en plus importante exercée par la société civile sur le comportement des firmes. Ces dernières années, le pouvoir des médias, associé à l'évolution des moyens de communication, a permis à une certaine forme de démocratie directe de prendre une place de plus en plus importante sur l'échiquier politique en s'octroyant le droit de réclamer directement des comptes aux acteurs économiques les plus puissants.

L'influence des ONG est telle que, même si la forme de leurs agissements est parfois discutable, les entreprises ne peuvent plus ignorer l'importance de ce contre pouvoir : appel à boycott des produits Nike, ESSO, Danone, etc. Ces menaces sont prises très au sérieux par les chefs d'entreprise. Un sondage réalisé pour le compte de l'Expansion (30/08/01) montrait que le premier risque perçu par les dirigeants européens, ce n'est ni la panique financière, ni même les grèves, mais pour 54% d'entre eux, les mouvements d'opinion. Dans ce contexte, nul besoin de préciser que les grands groupes n'ont pas attendu pour prendre des dispositions afin de prévenir ce genre d'action. Ainsi, lorsque Kofi Annan, secrétaire général de l'ONU, proposa aux firmes multinationales de considérer l'éthique comme Objectif n°1 pour le 21^{ème} siècle, une cinquantaine d'entre-elles, dont Nike, Shell, HP ou BMW n'ont pas hésité à soutenir *The Global Compact*, inspiré de la déclaration universelle des droits de l'Homme.

Autre contrainte pour les entreprises, l'engagement des fonds de pensions dans ce que l'on appelle l'activisme actionnarial. Il s'agit en réalité d'exercer systématiquement les droits associés à la qualité d'actionnaire (dépôts de résolutions, droits de votes) afin de faire évoluer le comportement des sociétés cotées. Ces dernières années, l'engagement actionnarial a pris une ampleur considérable aux USA. Il s'est principalement centré sur les questions de gouvernance, de droits de l'Homme et du réchauffement climatique. Ainsi, par exemple, en 2003, une coalition de fonds de pension américains, représentant notamment les intérêts des fonctionnaires du Connecticut, a déposé des résolutions lors des assemblées générales des principaux gestionnaires de centrales thermiques aux USA afin de les alerter sur les risques juridiques encourus par ces sociétés fortement émettrices en gaz à effet de serre. Plus récemment (2005), plusieurs grands investisseurs institutionnels de partout dans le monde, notamment de grandes caisses de retraite, se sont engagés à promouvoir les principes d'investissement responsable (PRI) et à valoriser les pratiques managériales qui concilient les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

1.2. LE CONCEPT DE RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

La littérature sur la RSE est particulièrement abondante et même parfois contradictoire. Dans cette contribution, nous considérerons qu'être socialement responsable, pour une entreprise, signifie « non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » [COM, 01]. Sur ces bases,

plusieurs visions de la RSE subsistent. C. Gendron (2000) a identifié trois courants de pensée fondateurs de la RSE :

- Selon l'approche éthique du sujet, l'activité de l'entreprise est sujette au jugement moral en référence aux travaux de la *Business Ethics* .
- Selon le courant contractuel, renvoyant à la mouvance *Business and Society*, l'entreprise est une institution sociale qui doit agir de manière responsable envers la société qui l'a créée sous peine de voir la législation évoluer en sa défaveur [Donaldson, 1983 ; Preston & Post, 1975].
- Selon la vision utilitariste/stratégique, ce qui est potentiellement bon pour la société est bon pour l'entreprise. Cette dernière a tout intérêt, sur le long terme, à aller dans le sens des attentes de ses parties prenantes [Freeman, 1984].

L'approche utilitariste, en consacrant indirectement le rôle de l'entreprise comme vecteur du DD, ne fait pas l'unanimité : « en assimilant la responsabilité sociale à une mesure volontaire, on consacre en effet la marge de manœuvre traditionnelle des acteurs dominants sous prétexte d'un retrait salutaire de l'Etat alors que c'est à travers lui que se formalisent les arbitrages entre acteurs » [Gendron dans Dontenwill, 2005]. Pour d'autres auteurs, cette vision est illusoire car elle suppose que les firmes sont en mesure de modifier leur comportement. Trocmé (2002) rappelle que l'hétérogénéité des situations entrepreneuriales et le manque de modèle avéré lorsqu'il s'agit d'intégrer la notion de RSE au management semble être un obstacle de taille en défaveur de l'approche stratégique du sujet [Albérola & Richez-Battesti, 2005].

Toutefois, on peut remarquer que, de leur côté, les visions normatives et contractuelles sous-tendent indirectement l'existence d'une instance suprême susceptible de légiférer, réglementer, contrôler et réprimer l'ensemble des situations afférentes à l'entreprise. Dans cette optique, comment faire référence à une morale commune ou à un cadre politico-juridique unifié pouvant responsabiliser les firmes dans un contexte de mondialisation des échanges ? A notre sens, il semble difficile d'ignorer la conception utilitariste de la RSE. Pour s'en convaincre, rappelons les dires de Monsieur B. Collomb, ancien Président du groupe Lafarge, qui indiquait, au retour de Johannesburg (2002), le rôle clé des chefs d'entreprises pour un DD et la nécessité impérieuse de valider un cadre unifié et consensuel sur ce même thème afin d'éviter les surcoûts liés à la superposition des contraintes réglementaires nationales. Cette conception utilitariste semble également celle partagée par Kofi A. Annan si l'on en juge par la tenue du sommet mondial auquel ont été conviés les

investisseurs en 2005 et qui a donné corps aux Principes pour l'Investissement Responsable (PRI). Dans une telle optique, l'emphase est mise sur le pouvoir régulateur des marchés financiers, notamment de celui des grands investisseurs, afin de promouvoir et éventuellement sanctionner les entreprises selon leur adhésion ou non aux principes d'investissement responsable. Dans un contexte mondialisé et libéralisé où s'exerce de multiples forces contradictoires, les grands actionnaires possèdent une force disciplinaire indéniable et ils peuvent l'exercer avec jugement selon la diversité des contextes et des entreprises. Pour obtenir leur engagement, il faut cependant qu'ils soient convaincus des bienfaits économiques à long terme du modèle de DD. Comme le précise Kofi Annan, « Appliquer les Principes devrait non seulement conduire à long terme à un meilleur retour sur investissement, mais devrait aussi conduire à un rapprochement des objectifs des investisseurs institutionnels et de ceux de la société dans son ensemble. » (2005). En pratique, l'argument utilitariste/stratégique est donc fortement mobilisé pour obtenir l'engagement au DD.

Même si la vision utilitariste est susceptible de limiter notre réflexion, du point de vue moral et éthique, nous retiendrons cette approche dans la formulation de notre problématique: le développement durable est la matérialisation d'une nouvelle convention permettant de coordonner les attentes divergentes de l'entreprise et de la société civile dans un contexte libéralisé et en forte mutation.

2. LE DD : UNE NOUVELLE CONVENTION POUR L'ENTREPRISE

2.1. L'APPROCHE CONVENTIONNALISTE DES PROBLEMES DE COORDINATION

Afin d'identifier les caractéristiques d'une convention, nous allons reprendre à notre compte la désormais célèbre apologie de la circulation automobile de T.C. Schelling (1977) : *Représentons nous un contexte fictif constitué d'automobilistes amenés à circuler dans un espace sans règle de conduite préétablie ni connaissance acquise du code de la route. Ils peuvent donc choisir de conduire à droite ou à gauche de la chaussée. Ces derniers ont, a priori, aucune raison objective de privilégier un côté de la route à un autre. Pour autant, ils ont tout intérêt à se conformer à l'option majoritairement retenue afin de bénéficier de rendements croissants de circulation. Dès qu'une proportion élevée de conducteurs aura préféré un sens de conduite, l'utilité collective augmentera d'autant lorsque de nouveaux automobilistes l'adopteront puisque cette nouvelle convention permettra, par exemple, de limiter le risque d'accident ou encore fluidifiera la circulation. A terme, elle servira de préalable à tous calculs individuels (doubler, se rabattre, se garer, etc.) mais également conditionnera des choix techniques : volant à droite ou à gauche, emplacement du rétroviseur, etc.*

Une convention résout un problème d'incertitude stratégique et donne du sens aux choix collectifs en proposant une issue rationnelle *ex post* à des actions individuelles sur la base de règles tacites auxquelles l'agent économique est supposé souscrire sans, pour autant, en connaître l'origine. Dupuy (1989) définit une convention comme étant la solution à un problème de coordination répétitif qui, ayant réussi à concentrer l'attention d'un certain nombre de parties prenantes, tend à se reproduire régulièrement. La nature même de ce mode de coordination fait qu'une autre convention eût pu aussi bien émerger : une convention n'est jamais pleinement justifiée; en ce sens, elle possède un caractère arbitraire.

Les conventions sont la résultante d' « un phénomène d'auto-organisation du social, tel que des procédures de résolution de problèmes se cristallisent et perdurent, au-delà des calculs individuels » (Gomez, 1994). L'approche conventionnaliste redéfinit la prise de décision comme étant le résultat d'un raisonnement autonome qui ne prend de sens que lorsqu'il est intégré dans un corpus social. La convention agit comme un dispositif cognitif collectif (Favereau, 1989) qui permet de résoudre un problème de coordination en déplaçant la question de la rationalité individuelle sur le terrain de la rationalité procédurale et en prenant en compte l'aptitude de l'individu à rechercher une procédure de résolution plutôt que de focaliser son raisonnement sur le résultat en tant que tel. La convention n'est pas une prescription, elle est une référence qui indique une finalité sans toutefois dicter explicitement l'ensemble des comportements qui en découlent. Elle s'accompagne généralement de dispositifs matériels précisent les manières dont elle peut se décliner pratiquement. Dans cette contribution, nous définirons une convention comme étant une solution arbitraire à un problème d'incertitude et aux contours souvent mal définis. La convention donne du sens aux choix individuels, en proposant une issue rationnelle sur la base de règles implicites auxquelles l'individu a tout avantage à souscrire sans, pour autant, en connaître l'origine. Par ailleurs, pour caractériser le concept de convention, nous retiendrons les quatre propriétés proposées dans la typologie de P.Y. Gomez (1994):

- Propriété n°1 : les conventions apparaissent comme une issue coordonnant les choix en situation d'incertitude pour lesquels le calcul individuel ne trouve pas de solution.
- Propriété n°2 : elles relèvent d'un mécanisme de mimétisme rationnel où l'adhésion de l'individu tient à sa croyance en une logique partagée :
- Propriété n°3 : elles ne sont pas impératives mais résultent d'un certain niveau de consensus simplifiant les relations entre parties prenantes.
- Propriété n°4 : Les conventions donnent du sens aux calculs individuels.

Le développement durable, en proposant un nouveau cadre reliant l'action des firmes avec les attentes des parties prenantes, peut être appréhendé comme une réponse collective à un problème de coordination entre l'économie de marché et la sphère sociétale dans un contexte de déréglementation et de globalisation des marchés.

Par ses principes humanistes, il offre un référentiel consensuel plus équitable répondant ainsi aux inquiétudes de la société civile face à l'omnipotence de l'économie de marché. Il est la résultante d'un consensus, basé sur un corpus de valeurs partagé, susceptible de structurer l'action collective en demandant aux entreprises d'intégrer de nouvelles règles de décisions prenant en compte l'avis et l'intérêt de leurs parties prenantes. Ce concept, suffisamment malléable, offre une issue équilibrée à un problème de coordination entre les attentes moralistes et éthiques de la société civile et les contraintes économiques des entreprises (propriété n°1). C'est une notion qui fait référence à une connaissance, une sensibilité et des valeurs communes (propriété n°2) qui sont susceptibles de donner du sens au comportement individuel dans des contextes et des situations multiples (propriété n°4). Un management conforme à la convention de DD est susceptible de faciliter la coordination de l'entreprise et de ses parties prenantes. Se conformer aux principes du DD n'est pas impératif, cependant l'entreprise a tout avantage à le faire à partir du moment où ce cadre fait l'objet d'un consensus de la part de l'ensemble des parties prenantes et de la société civile. Agir contre la convention complexifierait les relations entre les individus et augmenteraient conséquemment les défauts de coordination.(propriété n°3).

Pour toutes ces raisons, nous envisageons le DD, comme un nouveau référentiel de valeurs, comme une nouvelle convention, permettant une conciliation plus équitable des intérêts des sphères sociales, sociétales et économiques. Le développement durable apparaît être la matérialisation d'un dispositif cognitif collectif qui réduit l'incertitude entre agents économiques et, également, propose une référence normative dans les domaines organisationnels et techniques. De nombreuses initiatives sont là pour valider cette hypothèse : dans le domaine de la R&D, de l'éco-conception, mais également dans les domaines des normes sociales ou organisationnelles ainsi que dans les pratiques managériales, etc. Toutefois, avant de développer ces thèmes, nous allons rappeler les liens existant entre normalisation et convention.

2.2. LES LIENS ENTRE NORMES DITES « TECHNIQUES » ET CONVENTION

Les normes dites « techniques » ont pour fonction de favoriser la coordination des attentes des agents économiques. Elles sont la réponse à une demande exprimée de la part des entreprises et de ses parties prenantes. Par ailleurs, elles restent d'application volontaire ce qui les oblige à être le résultat du plus large consensus possible afin de bénéficier d'un *a priori* positif de la part des adoptants potentiels. De fait, toutes les sensibilités et les compétences concernés (entreprises, institutionnels, syndicats, associations de consommation, ONG, chercheurs) sont mobilisés lors d'un processus de normalisation afin d'arriver à un dénominateur commun en adéquation avec les attentes du moment et les contraintes de chacun, qu'elles soient techniques, technologiques, politique, sociales, sociétales ou environnementales.

A l'origine, les normes techniques avaient comme principale fonction d'assurer la compatibilité entre les différents éléments rentrant dans la fabrication et l'assemblage de produits manufacturés. Parallèlement, on produisait des normes visant à la définition et à la clarification de certains termes : normes de terminologie ou lexicales. Par la suite, pour répondre à des exigences nouvelles de qualité, c'est-à-dire la recherche de l'adéquation entre un produit et l'attente que l'on s'en fait, des normes de spécification, d'aptitude à l'emploi ou de performance ont été développées. Enfin, les normes techniques ont franchi une nouvelle étape en intégrant les règles d'utilisation des équipements, les codes de procédure et types de management. Dorénavant, leur contenu est non seulement constitué de données techniques codifiées mais également de lignes directives et de méthodologies auxquelles les utilisateurs peuvent se référer pour adapter leur procédé de fabrication ou leur type de management.

Les normes techniques sont devenues le support privilégié des échanges commerciaux, du dialogue social et sociétal. Elles intègrent notamment les champs de la santé publique, de la sécurité ou de la protection de l'environnement. Ainsi, par exemple, la certification OHSAS 18001 a été conçue de telle manière qu'elle puisse servir de référentiel en ce qu'il concerne le management de la sécurité, de la santé et de l'hygiène sur le lieu de travail. Dans un autre registre, les normes de la série ISO 14000, proposent aux entreprises des méthodes et procédures pour la prise en compte du management environnemental : approche produit, avec l'analyse du cycle de vie des produits et les Ecolabels, approche entreprise guidant l'organisation dans un processus d'amélioration continue.

Les fonctions des normes techniques sont multiples. *The British Standards Institution* les définit comme étant un ensemble de données techniques objectivant :

- la qualité des produits, services et procédures ;
- la promotion et l'amélioration de la qualité de vie, de la sécurité, de la santé et de la protection de l'environnement ;
- la rationalisation de l'effort humain, de l'utilisation de l'énergie et d'outputs dans un esprit d'efficacité industrielle et d'optimisation de la variété en privilégiant l'interchangeabilité et l'interfonctionnement des biens et services ;
- la promotion d'une communication sans ambiguïté assise sur une terminologie précise et unique pour les textes légaux mais également dans les relations de sous-traitances.

Par ces fonctions, les normes techniques apparaissent être un référentiel commun au centre de la contractualisation entre agents économiques. Elles disposent de caractéristiques assurant les propriétés de reproductibilité, d'équivalence et de stabilité propres aux conditions d'échange et de production. D'une part, grâce à la certification, elles simplifient l'identification de la qualité et des performances *ex ante* d'un bien ou d'un *process* et d'autre part, elles assurent la compatibilité et l'interchangeabilité, caractéristiques qui, par ailleurs, peuvent être appréhendées en termes d'économie de coûts de transaction.

Dans la littérature, les normes techniques sont identifiées comme un élément indispensable au retour à l'équilibre sur un marché en asymétrie d'information [Akerlof, 1979 ; Leland, 1979 ; Stiglitz, 1987, Dranove & Stterthwaite, 1992]. Elles jouent un rôle structurant pour le marché. Elles sont le gage d'une concurrence loyale en palliant l'asymétrie d'information et en améliorant le niveau de confiance entre agents économiques. Elles respectent les principes de non-exclusion et de non-rivalité puisqu'elles sont, par définition, hors de toute précondition physique d'appropriation. Elles favorisent le développement des connaissances collectives puisqu'elles sont la résultante de la codification de « bonnes pratiques » sociales, environnementales, organisationnelles ou techniques et technologiques. Par ses attributs, la norme technique prend la forme d'un dispositif cognitif collectif, une convention, qui « propose une solution récurrente à des problèmes répétitifs : c'est un modèle qui énonce et décrit ce qui doit être de telle manière que l'interprétation de cette information demeure compatible avec le maintien de la procédure collective » [Bénézech, 1996].

A ce stade, nous avons montré que le DD était, également, une nouvelle convention de coordination pour la firme et ses parties prenantes. De même, nous venons de rappeler que, en économie de la qualité, la norme technique était elle-même considérée comme la matérialisation d'un type de convention permettant un retour à l'équilibre sur un marché en asymétrie d'information. Nous allons donc maintenant identifier la manière dont la firme instrumente la convention de DD, en d'autres termes, les formes prises par cette nouvelle convention lorsqu'elle est intégrée au management des entreprises.

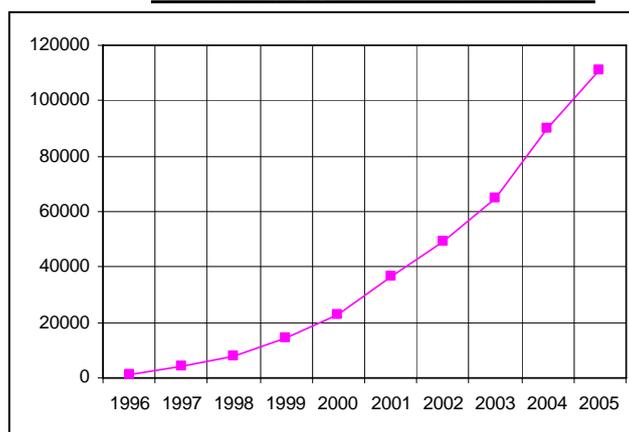
3. L'INSTRUMENTATION DU DD DANS LE MANAGEMENT DES FIRMES

3.1. LE MANAGEMENT DE LA RSE A L'OREE DE LA NORMALISATION

Face à l'intérêt croissant des entreprises, à intégrer de nouvelles considérations à leur mode de management, de nombreuses initiatives ont vu le jour. Pour n'en citer qu'une, prenons l'exemple du management environnemental.

En 1992, sous l'impulsion des entreprises, via leurs organismes nationaux de normalisation, l'ISO décida de lancer une réflexion qui donna lieu à la publication d'un chapitre de normes spécifiques sur le management environnemental des *process* mais également des produits (analyse du cycle de vie) : les normes de la série ISO 14000. Après une dizaine d'année de recul sur le sujet, il semble qu'un système de mangement environnemental validé par la certification ISO 14001 soit gage de compétitivité pour l'entreprise. En externe, elle représente un atout incontestable pour l'obtention de marchés publics et est également devenue le passeport nécessaire pour bon nombre de sous-traitants voulant travailler avec des firmes industrielles. En interne, elle permet d'optimiser les *process* de fabrication en limitant l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement mais également en engendrant des économies de coût de fabrication : eau, énergie, matières premières, diminution des volumes de rebus, etc.

**SCHEMA N°1 : EVOLUTION DU NOMBRE D'ENTREPRISE
CERTIFIEES ISO 14001 DANS LE MONDE**



Source : The ISO Survey-2005

Ainsi, on ne sera pas étonné d'apprendre que plus de 110 000 sociétés sont actuellement certifiées ISO 14001 et que ce nombre croît de plus de 30% chaque année (cf. schéma n°1). En effet, bon nombre de firmes ont pris conscience que leur responsabilité ne s'arrêtaient pas à la seule défense des intérêts de leurs propres actionnaires. Ne voulant pas suspendre leur cheminement vers un management responsable aux seuls aspects environnementaux, certaines d'entre-elles ont continué leur cheminement vers la RSE en multipliant les signes de bonne volonté envers les parties prenantes : chartes éthiques, codes de bonne conduite, décalogue, reconnaissance des principes de l'OIT, engagement pour le Global Compact, etc. D'autre, comme ST MICROELECTRONICS ont développé leur propre modèle de management (TQEM). Jusqu'alors, il manquait un cadre conceptuel permettant de stabiliser le principe de DD intégré au management des organisations. Dorénavant, l'Afnor propose, par l'intermédiaire du guide SD 21000 sur le management de la RSE, une réponse codifiée permettant aux entreprises d' « adapter techniquement et culturellement leur système de management afin d'intégrer progressivement toutes les dimensions du développement durable » (Afnor, 2004). De même, depuis 2006, l'ISO a commandité un comité technique pour l'élaboration d'une méthode de management intégrant le principe de RSE : cette norme internationale, ISO 26000, sera publiée courant 2010. Sur ce thème, actuellement, deux conceptions sont défendues : la première, exclusivement centrée sur les parties prenantes et la seconde, privilégiant une double approche de la problématique (parties prenantes et enjeux du développement durable). Cette dernière est celle qui a été retenue dans le document d'application du SD 21000 proposant à la fois de hiérarchiser les enjeux de l'entreprise liés au DD et la prise en compte du travail de concertation avec les parties prenantes. Cette vision du

management de la RSE permet de limiter les biais méthodologiques liés à la seule approche de la question par les parties prenantes qui élude, en partie, la prise en compte des intérêts des générations futures.

D'un point de vue général, que l'on fasse référence aux travaux des organismes de normalisation (ISO 14000, SD 21000), aux règlements de l'UE (EMAS) ou aux standards *de facto*, qui tentent actuellement d'émerger, on se situe au niveau d'une recherche de principes codifiés permettant de stabiliser le contenu conventionnel du DD appliqué au management des organisations. Les normes techniques, qu'elles soient officialisées par un organisme de normalisation ou qu'elles émergent naturellement du comportement des acteurs (standard *de facto* au sens de P.A. David), ont su faire montre de leur aptitude à coordonner les attentes du marché en situation d'asymétrie d'intérêts entre la société civile et la sphère économique. Grâce aux nouveaux travaux de codification engagés sur le management de la responsabilité sociale (ISO 26000), l'ISO saura très certainement persuader les plus rétifs de choisir « le bon sens de circulation » (cf. TC. Shelling), celui d'un management de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour illustrer plus concrètement cette tendance, nous avons choisi d'étudier le comportement de deux sociétés régulièrement récompensées pour avoir su intégrer le développement durable à leur stratégie et à leurs pratiques managériales. Ce retour d'expérience, qui demanderait à être complété pour valider définitivement nos hypothèses de travail, a pour ambition de mettre en lumière deux éléments relevant de notre cadre conceptuel. Premièrement, le DD est une convention de coordination mettant en accord les attentes de la société civile avec les contraintes de marché ; cette nouvelle convention prend actuellement corps dans les textes normatifs (énoncés) et dans les discours des dirigeants d'entreprise. Deuxièmement, la convention de DD s'instrumente à l'intérieur des entreprises, via l'institution de normes techniques et de pratiques qui trouvent leur légitimité à l'intérieur de cette nouvelle convention.

3.2. L'EXEMPLE DE LA COMPAGNIE STMICROELECTRONICS

STM figure parmi les leaders mondiaux de la production et de la commercialisation de semi-conducteurs pour les secteurs de l'informatique, de la téléphonie et de l'automobile. STM est confrontée à une forte concurrence sur un secteur où l'activité de R&D est fondamentale. Par ailleurs, en qualité de sous-traitants de grandes marques, STM subit une

forte pression commerciale de la part de ses clients. Enfin, STM est exposée à une pression importante de la part de certaines parties prenantes, notamment les représentants de la société civile. Ce secteur d'activité est considéré comme potentiellement dangereux pour l'environnement : utilisation de métaux lourds, émission de gaz de type PFC, forte consommation d'eau (1 500 l d'eau pour la fabrication d'une puce électronique).

Sous l'impulsion de Monsieur Pasquale Pastorio, ancien PDG du groupe, la stratégie de STM s'est accompagnée d'une politique environnementale volontariste, de préoccupations éthiques et sociales avérées afin que cette firme puisse cultiver un avantage concurrentiel autour des domaines suivants: réputation, image de marque et attractivité de la société. Le positionnement de l'entreprise à l'égard des bienfaits du DD est éloquent. La conformité à la convention de DD et la légitimité du principe de responsabilité sont au cœur du discours de l'entreprise. Au-delà de cette évidence, la convention de DD s'instrumente aussi concrètement à travers un ensemble de pratiques managériales et de politiques qui trouvent leur légitimité au sein des principes de DD. (cf. tableau n°1).

TABLEAU N°1 : POSTURE STRATEGIQUE DU GROUPE STM PAR RAPPORT AU DD

SECTEUR D'ACTIVITE	Equipementier en électronique (semi conducteurs)
RISQUES STRATEGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Risques environnementaux : secteur polluant, consommation d'eau importante. • Risques sociaux : forte concurrence pour le recrutement de compétences. • Risques réglementaires : directive européenne REACH et D3E.
POSTURE PAR RAPPORT AU DD	Le développement durable est appréhendé comme créateur de valeur : « Chez STMicroelectronics, nous sommes convaincus qu'une entreprise qui s'investit dans le <i>Total Quality Management</i> (TQM) se doit d'être à l'avant-garde de l'engagement en matière d'écologie, non seulement pour des raisons éthiques ou sociales mais aussi pour des raisons de rentabilité financière et pour attirer les personnes les plus responsables et les plus performantes » ¹ .
PRESSION DES PARTIES PRENANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Ecologie : pas de pression particulière. • Environnement : pression des collectivités locales, des riverains ainsi que du législateur (directives REACH et D3E). • Economie : forte concurrence et pression importante de la part des donneurs d'ordre (acheteur industriels). • Social : nécessité de travailler sur l'attractivité de STM afin d'attirer des profils à fort potentiel. • Finance : actionnariat éclaté, activité cyclique (informatique, téléphonie, automobile).
POLITIQUE DD DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance : respect des nouvelles réglementations américaines (loi Sarbanes-Oxley) et françaises (loi sur la sécurité financière). • Ethique : un décalogue quinquennal avec des objectifs chiffrés (3^{ème} édition). • Environnement (budget = 2% du CAHT). Mise en place d'un modèle de management intégré <i>The Total Quality and Environnement Management</i> (TQEM). Tous les sites STM sont certifiés EMAS et le groupe est certifié ISO 14001. Tous les fournisseurs sont certifiés ISO 14001. • Ecologie : programmes de reboisement (Texas, Maroc) pour assurer la neutralité de l'impact des activités de STM relativement aux émissions de CO₂ d'ici 2010. • Economie : mise en place d'une politique de R&D ambitieuse (16% du CAHT) intégrant systématiquement l'ACV. Prise en compte systématique de critères d'écocoeffisience. • Social : système de management pour les questions de santé, sécurité et hygiène sur le lieu de travail (certification OHSAS 18001), signature du Global Compact (respect des principes de l'OIT). Programme de formation continue d'envergure. Seul groupe français classé dans l'enquête <i>100 Best Companies to Work For</i> du magazine <i>Fortune</i> ce qui lui permet de recruter plus aisément des collaborateurs à haut potentiel. • Sociétal : soutenir les initiatives des collectivités riveraines visant des projets environnementaux ; Informations régulières sur l'activité de chacun des sites. • Communication financière & extra financière : STM est référencé dans 4 indices SR (ASPI, DJSI, FTSE4Good et Ethibel). Les rapports DD respectent les principales lignes directrices de la GRI et du décret d'application de la loi NRE. STM est l'une des firmes qui a reçu le plus grand nombre de récompenses pour sa politique RSE et la qualité de son <i>Reporting</i>.

Pour le groupe STM, le développement durable est bien devenu une convention de coordination mettant en accord les préoccupations des parties prenantes avec les objectifs stratégiques du groupe. En devançant les évolutions réglementaires, STM a pu différencier son offre par rapport à des concurrents plus puissants. Cette stratégie est orchestrée par de nouvelles méthodes de management (TQEM), la mobilisation de normes techniques (série

¹ Extrait du décalogue de STM

ISO 14000 pour le management environnemental), de normes sociales (certification anglo-saxonne OHSAS 18001) et l'utilisation de standards internationaux de *Reporting* (lignes directrices de la GRI).

3.3. L'EXEMPLE DU GROUPE LAFARGE

Le groupe LAFARGE est le leader mondial de la production et de la commercialisation de matériaux de construction : ciments, granulats, bétons, plâtres et produits pour les toitures. La stratégie de développement du groupe passa par une politique de croissance externe, saisir des opportunités d'acquisition de concurrents étrangers, mais également par une politique de croissance interne en proposant de nouveaux produits et en développant l'activité du groupe sur les marchés à fort potentiel : notamment la Chine et l'Inde.

Toutefois, cette stratégie de croissance présente un certain nombre de contraintes. La particularité du secteur fait qu'il est nécessaire de produire près des gisements de matières premières. Actuellement, LAFARGE emploie 71 000 collaborateurs dans plus de 70 pays et exploite quelques 800 carrières à travers le monde. Par ailleurs, les processus de fabrication des matériaux de construction ont un impact majeur sur l'environnement : ce secteur est considéré comme étant l'un des plus gros producteurs de GES (notamment de CO₂). Le groupe LAFARGE doit donc composer avec les réticences des collectivités locales, pour l'exploitation de nouvelles carrières, et avec l'évolution des réglementations internationales concernant les permis d'émission de GES.

TABLEAU N°2 : POSTURE STRATEGIQUE DU GROUPE LAFARGE PAR RAPPORT AU DD

SECTEUR D'ACTIVITE	Leader mondiale des matériaux de construction (granulats, bétons, plâtres, ciments et produits pour la toiture)
RISQUES STRATEGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Risques écologiques : impact direct sur la biodiversité (carrières d'extraction), difficultés à obtenir des licences d'exploitation. • Risques environnementaux : un des secteurs d'activité des plus polluants en termes d'émission de GES. • Risques sociaux : maladies professionnelles, accidents du travail, secteur souffrant d'une mauvaise image et confronté à des difficultés de recrutement.
POSTURE PAR RAPPORT AU DD	<p>Le développement durable est intégré à la stratégie du groupe. Il est envisagé comme générateur d'avantages concurrentiels. « La croissance économique et démographique mondiale et les nouveaux enjeux environnementaux et sociaux qui émergent nous donnent de nouvelles responsabilités. Nous accélérons pour mieux anticiper ces nouveaux changements et relevés ces nouveaux défis. Au-delà de l'exemplarité accrue dont nous voulons faire preuve dans la conduite de nos opérations, en étendant nos meilleures pratiques à toutes nos implantations dans le monde et en travaillant en partenariat avec des experts de chaque domaine dans lequel nous voulons agir, nous mettons un accent très fort sur l'innovation et engageons une réflexion avec l'ensemble des acteurs de la construction, car nous avons la conviction que la construction durable permettra demain de faire une véritable différence »².</p>
PRESSION DES PARTIES PRENANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Ecologie : forte pression des ONG. • Environnement : très forte pression des riverains, des collectivités locales (<i>Licence to Operate</i>) et du législateur (quotas d'émissions de GES). • Economique : secteur cyclique ; nécessité de disposer de multiples implantations près des marchés potentiels ; pas la possibilité de bénéficier de réelles économies d'échelles ; pression sur les prix. • Social : déficit d'image du secteur, problème de sécurité sur les sites. Par le nombre des sites de production à l'étranger, Lafarge est également confronté au manque de cohérence entre les différents codes du travail. • Actionnariat : forte volatilité de l'actionnariat, 70% des actionnaires ne sont pas identifiés.
POLITIQUE DD DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance : respect des nouvelles réglementations américaines (loi Sarbanes-Oxley) et françaises (loi sur la sécurité financière). 9 administrateurs indépendants sur 15 au CA. Les comités des nominations, des rémunérations et des comptes sont également composés en majorité d'administrateurs indépendants. • Ethique : un numéro vert a été activé afin de s'assurer de la prise en compte du « Code de conduite des affaires » qui traite notamment des questions de conflits d'intérêt, de corruption, de contributions politiques, de transparence financière ou de délits d'initiés. • Environnement : mise en place d'un management environnemental (certification ISO 14001), utilisation de combustibles alternatifs pour diminuer de 20% les rejets de CO₂ d'ici 2010. Actuellement -12,7% sur la base 1990. • Ecologie : systématiser la réhabilitation des carrières en fin de vie (partenariat lourd avec le WWF) • Economie : mise en place d'une politique de R&D intégrant systématiquement l'ACV • Social : système de management pour les questions de santé, sécurité et hygiène (certification OHSAS 18001), signature du Global Compact (respect des principes de l'OIT). • Mécénat : appuis financiers pour les initiatives locales ; programmes locaux généralisés de traitement du HIV. • Communication financière & extra financière : Lafarge est référencée par 4 indices SR (ASPI, DJSI, FTSE4Good et Ethibel). Les rapports DD respectent les principales lignes directrices de la GRI et du décret d'application de la loi NRE . L'étude Global reporters (2005) classe le rapport Lafarge au 1^{er} rang du rating français et au 9^{ème} rang au niveau mondial.

² Ambitions Développement durable 2012 – Déclaration de Brunot Lafont, Président Directeur Général, a cette occasion, cf. site officiel de la compagnie - <http://www.lafarge.fr>

Comme pour STM, le développement durable est bien devenu la convention de coordination accompagnant la stratégie de développement du groupe LAFARGE. En conformité avec cette dernière, LAFARGE a instauré de nombreuses politiques visant à concilier les attentes diverses des parties prenantes et conjuguant conséquemment les aspects touchant la gouvernance, l'environnement et le social dans l'optique d'une plus grande création de valeur. La convention de DD, en proposant une référence normative désormais légitimée auprès de la société civile et des parties prenantes, et plus récemment auprès des investisseurs, autorise l'entreprise à intégrer dans ses décisions stratégiques ainsi que dans ses pratiques de gestion les considérations du DD. Le management du groupe LAFARGE s'est ainsi conformé aux normes techniques (normes de la série ISO 14000), aux normes sociales (OHSAS 18001) et elle utilise les standards internationaux de *Reporting* (lignes directrices de la GRI).

Pour les parties prenantes, qui interprètent les comportements de l'équipe dirigeante de Lafarge à partir des informations publiques, les pratiques et les accréditations de l'entreprise émettent un signal favorable et crédible. En conséquence, le DD appliqué au management du Groupe LAFARGE lui a permis de développer un avantage concurrentiel, un bénéfice d'image, essentiel lorsqu'on souhaite profiter de *Licence to Operate* dans les meilleures conditions possibles.

En conclusion, on peut dire que, plus qu'une mode ou une nouvelle contrainte pour l'entreprise, le DD est une convention, la matérialisation d'un nouveau mode de coordination, permettant d'objectiver les relations entre parties prenantes dans un contexte de déréglementation des marchés. Le DD est le fruit d'un processus de réflexion collectif de la part de la société civile (sommets de Rio, Kyoto, Johannesburg) qui s'est ensuite transformé en orientation stratégique pour quelques entreprises et, enfin, devient un principe régulateur de management pour lequel les travaux de codification et d'endogénéisation commencent à prendre corps : chartes éthiques, codes de bonne conduite, méthodologies de *Reporting*, travaux de normalisation et de certification (le nouveau Label Afaq « 1000 NR »). Le DD est une convention, une réponse collective, à un problème de coordination et d'asymétrie d'intérêts entre la société civile et la sphère économique. Celle-ci pose les bases d'une régulation systémique plus juste du fait qu'elle reconnaît la légitimité d'un arbitrage équitable entre performance économique, protection de l'environnement, politique sociale dans une optique inter générationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof G., 1970, « The Market for Lemons, Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, 86(3), pp. 488-500.
- Alberola E., Richez-Battesti N., 2005, « De la responsabilité sociétale des entreprises : Evaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique », *La revue des Sciences de Gestion*, n°211-212, pp. 55-69.
- Batifoulier P., de Larquier G., 2001, « De la convention et de ses usages », dans *Théorie des conventions*, *Economica*, pp. 9-31.
- Bénézech D., 1996, « La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles », *Revue d'Economie Industrielle*, 1er trimestre, p. 27-41.
- Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1988, « Notre avenir à tous », *Rapport Brundtland*, Montréal, Editions du Fleuve, 432 p.
- Delchet K., 2006, « La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation », Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, 8 mars, 2006.
- Dion M. & D. Wolff 2008, « Développement durable : Théories et applications au management », éditions Dunod, 2008, 252 p. “
- Donaldson T., Preston L.E., 1995, « The stakeholder Theory of the Corporation Concepts, evidence and Implications », *Academy of Management review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.
- Dontenwill E., 2005, « comment la théorie des parties prenantes – Peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, pp. 85-96.
- Dranove D. & M. Satterthwaite, 1992, « Monopolistic Competition when Price and Quality are imperfectly Observable », *Rand Journal of economics*, vol. 23, n°4, p. 518-534.
- Dupuy J.P., 1989, « Convention et Common Knowledge », *Revue Economique*, vol. 40, n°2, pp. 361-400.
- Favereau O., 1989, « Marchés internes, marchés externes », *Revue Economique*, 40(2), pp. 273-328.
- Freeman R.E. 1984, “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, *Pitman Series in Business and Public Policy*.
- Gomez P.Y., 1994, « Qualité et Théorie des Conventions », *Collection Recherche en Gestion, Economica*, 270 p.
- Gendron C., 2000, « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », *Cahier du CRISES*, n° 4.
- Gond J-P. & A. Mullenbach-Servayre, (2003), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°205, pp. 93-116
- Jones T.M, Wicks A.C., 1999, « Convergent Stakeholder Theory », *Academy of Management review*, vol. 20., 404-437.
- Leland H., 1979, “Quacks, lemons, and licensing: a Theory of Minimum Quality Standards”, *Journal of Political Economy*, vol. 87, n°6, pp. 1328-1346.
- Preston L.E. & J.E. Post, 1975, “Private Management and Public policy: The Principle of Public responsibility”, *Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall*.
- Schelling T.C., 1977, « The Strategy of Conflict », *Oxford University Press*.
- Stiglitz J.E., 1987, « The Causes and Consequences of the dependence of Quality on Price », *Journal of Economic Literature*, vol. 25, n°1, pp. 1-48.
- Trocme R., 2002, « La RSE au niveau mondial : éléments de définition, difficultés et enjeux », *Université d'été des droits de l'Homme et du droit à l'éducation*, Genève.
- Wolff D., 2007, « Le concept de développement durable – identification des conditions stratégiques de diffusion de ce type de convention grâce aux jeux évolutionnistes » *Gestion 2000*, Vol. 24, n°6, p. 35-48.