



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITE METZ - PAUL VERLAINE
UFR ESM
Sciences de Gestion

THESE

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE METZ PAUL VERLAINE

Discipline : Sciences de Gestion

présentée et soutenue publiquement

par

Julien NOWACZYK

le 22 mai 2008

Titre

L'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement

Directeur de thèse

Pierre BARDELLI

JURY

M. Pierre BARDELLI – Université Paul Verlaine IAE Metz

Président

M. Pascal BELLO – BMJ Ratings

Mme Juliette BRADET – Université Paris Val de Marne

M. Michel CAPRON – Université Paris Val de Marne

Rapporteur

Mme Andrée DE SERRES – Université du Québec à Montréal

Rapporteur

M. Guy SOLLE – Université Paul Verlaine IAE Metz

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche a été mené conjointement au sein du Centre Européen de Recherche En Management de l'Université Paul Verlaine de Metz et de l'Agence de notation extra-financière BMJ Ratings, sous la direction du Professeur Pierre BARDELLI. Je lui suis reconnaissant pour ses remarques, son aide, son soutien et pour ses encouragements au cours de cette thèse.

Je remercie également M. Pascal BELLO, Directeur Général de BMJ Ratings, de m'avoir accueilli au sein de son entreprise et de m'avoir accompagné, encouragé et formé tout au long de mon CIFRE. Je le remercie également de participer à ma soutenance.

Je suis très obligé aux Professeurs Andrée DE SERRES (Université du Québec à Montréal) et Michel CAPRON (Université Paris Val de Marne) d'avoir accepté d'être mes rapporteurs. Mes remerciements vont également à Madame et Monsieur les Professeurs Julienne BRADET et Guy SOLLE pour avoir accepté de participer à mon jury en tant que suffragants.

Mes remerciements vont également à Mme Genevieve FERONE pour la pertinence et la justesse de ses réflexions et pour son soutien continu.

Sont joints à mes remerciements, mes amis parisiens et australiens pour leurs apports et leurs réflexions sur la thématique abordée, mes amis et amies néophytes pour leur patience, leur intérêt et leur joie de vivre. Enfin, ma maman et mes deux frères pour leur précieux soutien et leurs encouragements constants.

AVANT PROPOS

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Les principaux sigles utilisés dans le document sont les suivants :

ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise d'Energie
CSR	Corporate Social Responsibility
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
DD	Développement Durable
DRIRE	Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement
FIDH	Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme
GRI	Global Reporting Initiative
ISR	Investissement Socialement Responsable
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONU	Organisation des Nations Unies
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Chapitre Préliminaire	Le développement durable, une histoire jeune de trente années.....	16
Section 1	Les fondements du développement durable	18
Section 2	Volonté politique devenue nécessité économique : <i>les étapes ayant conduit à l'émergence de ce concept et à son intégration dans les stratégies des entreprises</i>	45
 Première Partie	 Approche théorique de la RSE dans la relation donneur d'ordre / fournisseurs	 61
 Chapitre 1	 L'émergence de nouveaux enjeux.....	 64
Section 1	Des donneurs d'ordres confrontés à de nouveaux challenges.....	67
Section 2	Identification des acteurs du développement durable connexes à l'entreprise.....	110
Section 3	La diversification de standards de référence : objets de confiance dans les relations donneurs d'ordres et fournisseurs.....	132
 Chapitre 2	 Quel corps de doctrine pour le développement durable ?.....	 174
Section 1	La délicate relation Economie/Environnement.....	177
Section 2	Le concept de responsabilité sociétale des entreprises donneuses d'ordres.....	190
Section 3	Le concept des parties prenantes.....	209
 Chapitre 3	 Théories explicatives de la responsabilité sociétale	 230
Section 1	Les multiples apports théoriques des sciences de gestion.....	232
Section 2	La relation donneur d'ordre – fournisseur : l'apport des théories contractuelles.....	237
Section 3	L'intégration de la RSE : apports des théories des parties prenantes et de la légitimité.....	252
 Conclusion 1^{ère} partie		 271

Deuxième Partie	Les Achats s'imprègnent du développement durable	275
Chapitre 4	Risques et opportunités de la fonction Achat	278
Section 1	Les achats : centre de profit de l'entreprise.....	280
Section 2	Les achats face aux enjeux du développement durable.....	306
Section 3	Les achats publics : une exemplarité à développer.....	350
Chapitre 5	Achats responsables : proposition d'un modèle d'analyse.....	362
Section 1	Le DEEPP MODEL®.....	364
Section 2	Méthodologie utilisée dans l'élaboration des monographies d'entreprises.....	386
Chapitre 6	Résultats.....	393
Section 1	Monographies réalisées.....	394
Section 2	Cartographie des pratiques Achats recensées.....	429
CONCLUSION.....		431
BIBLIOGRAPHIE.....		438
SOMMAIRE DETAILLEE.....		460
ANNEXES.....		472

LISTE des ANNEXES

Annexe 1	Recensement des dates clés dans l'émergence et l'avènement du concept de développement durable
Annexe 2	De conférences en conférences ... la formation d'idées et de valeurs émergeant au concept du développement durable.
Annexe 3	La théorie des coûts de transaction – Pierre-Yves GOMEZ, EM Lyon.
Annexe 4	Cartographie des pratiques Achats Responsables

INTRODUCTION

Nous partirons du postulat que le développement durable n'est pas une mode, mais l'expression d'une tendance importante, génératrice de nouveaux outils pour protéger la pérennité de l'entreprise et lui ouvrir de nouveaux marchés. Néanmoins, il convient de préciser que ce concept complexifie la donne en exigeant des organisations qu'elles incluent, dans leur stratégie, de nouvelles contraintes pour répondre à de nouveaux besoins : de nouvelles attentes des consommateurs, une réduction des impacts environnementaux des activités de l'entreprise, l'intégration de la société civile, des fournisseurs et des sous-traitants, une plus grande transparence vis-à-vis des actionnaires, etc. Ces "contraintes", qu'il est nécessaire de transformer en "opportunités", sont interdépendantes. Par simplification, il apparaît aujourd'hui que les meilleurs résultats sur le long terme sont assurés par des entreprises qui apportent une dimension supplémentaire : une clarté et une transparence sur la manière dont elles réalisent leur activité et dont elles en assument les impacts sur la société et le long terme (Bowen, 1953 ; Bardelli et Bello, 2003 ; Jacquot, 2005 ; Balabanis, Phillips & Lyall, 1998 ; Blackburn, Doran & Shrader, 1994). Les entreprises ont donc besoin de démontrer leur légitimité aux yeux de l'opinion publique pour continuer à produire (Burgenmeier, 2004). La notion de "licence to operate" émerge. Les entreprises sont donc

confrontées au passage du "permis d'exploiter" – élément clé du XX^e – à un "permis d'entreprendre" appelant à « *être l'enjeu, sinon du XXI^e siècle, du moins de la génération montante* » (Laville, 2001). Le capital de réputation devient l'indicateur permettant de mesurer son avancée dans ce processus d'élaboration de ce permis d'entreprendre. La notion de réputation pour une entreprise repose sur « *la manière dont son personnel se comporte et dont l'entreprise rend compte de ses activités à ses multiples parties prenantes* ».

La montée des risques pour une entreprise, qu'ils soient environnementaux, sanitaires, sociaux ou sociétaux, s'accroît chaque jour. Les conséquences sont multiples : financières, juridiques, perte de réputation, etc. Cependant, il serait dommageable de limiter l'action du développement durable à la seule prévention des risques. Ce concept arbore une volonté plus large s'illustrant par une ouverture croissante de l'entreprise sur l'extérieur – tant à l'international que dans ses relations avec ses parties prenantes. Certes, les entreprises, dans leur majorité, ont intégré les exigences qualité des consommateurs. Mais, elles se trouvent confronter à des critères de sélection nouveaux : sociaux (travail des enfants, travail forcé exempts du processus de fabrication d'un produit), environnementaux (respect de l'environnement tout au long du cycle de vie d'un produit), etc. Le développement durable se veut aussi être un facteur de renforcement des valeurs de cohésion sociale et de bonne gouvernance.

La fonction Achats est progressivement apparue comme une fonction centrale dans la stratégie des entreprises. L'avènement du Marketing Achats à la fin de années 1990 et en ce début du XXI^e siècle illustre l'émergence de cette fonction dans la stratégie des entreprises. Les nombreuses politiques de réduction des coûts identifient les Achats comme un centre de profit.

Cette mutation de la fonction Achat, analysée dans notre deuxième partie / Chapitre 4, a été le point de départ de notre recherche :

- Comment cette fonction intègre-t-elle dans son processus les problématiques inhérentes au concept de développement durable ?
- Comment se matérialise cette association ?
- Quels sont les facteurs ayant impulsé cette relation ?

Notre étude s'est portée sur la réalisation de monographies d'entreprise – deuxième partie / Chapitre 6 – utilisant la méthodologie de l'agence de notation extra financière **BMJ Ratings**, le DEEPP MODEL®. Nos recherches ont profité d'un **contrat CIFRE de trois ans** au sein de cette agence.

Nous avons mené notre projet selon le processus de recherche suivant.

Nous avons cherché, dans un chapitre préliminaire, à nous **familiariser avec le concept de développement durable** afin d'en apprécier les racines, les différentes définitions qui lui sont associées et les étapes clés nécessaires à sa médiatisation et à sa vulgarisation. Cette phase préliminaire nous permet également d'identifier avec précision les problématiques inhérentes à ce concept et nous permet surtout d'ajuster les contours du développement durable afin d'analyser avec pertinence, dans notre deuxième partie, l'intégration des thématiques environnementales, sociales et sociétales dans la fonction Achats.

Notre travail de recherche se partage en deux parties, chacune subdivisée en trois chapitres.

La première traite de fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans la relation donneur d'ordres / fournisseurs.

Avant d'examiner le cadre théorique de la relation client-fournisseur et RSE, notre analyse s'est portée sur **l'émergence d'enjeux** encourageant l'intégration des thématiques environnementales, sociales et sociétales dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Ces enjeux se matérialisent par

- (1) **l'apparition de faits et pressions inédites** (boycott, manifestations, épargne solidaire, commerce équitable, éco-labels, etc.) et de **nouveaux acteurs** (Institutions internationales, régionales et locales, ONG, Agences de notation extra-financière, etc.) ;
- (2) **l'avènement de la communication sociétale** : établissement de reporting, de codes de conduite, de procédures de certification et de labellisation (sociale et environnementale) sont des réponses qui suscitent de nombreuses interrogations, non

seulement par rapport à leurs qualités intrinsèques, mais également par rapport à leur utilité et aux effets produits.

- (3) **L'intégration de normes Qualité et de standards internationaux dans les contrats d'approvisionnement.** Issues de la démarche Qualité, ces normes locales et/ou internationales permettent d'imposer un plancher à respecter. En l'absence d'un standard environnemental, sociétal et social commun à l'ensemble des acteurs de l'économie, les entreprises doivent choisir les normes s'attachant à garantir une qualité minimum pour un produit ou un service. Cependant, l'émergence de nouvelles normes est continue ; d'où la difficulté pour ces acteurs de définir et de trouver des standards adaptés à leurs activités et à leurs besoins, et, adoptés par leurs parties prenantes.

Ces enjeux, précédemment cités, nous permettent de répondre, pour parti, à la problématique : quels sont les facteurs ayant impulsé l'intégration des thématiques développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement ?

Intégrer les problématiques inhérentes au développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs, sous-traitants, etc.) offre un cadre théorique stimulant. La responsabilité sociétale des entreprises vers ses cocontractants amonts est, d'une certaine façon, bornée par le droit, notamment par le droit des sociétés et, dans une moindre mesure, par le droit social. Les obligations de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs et sous-traitants découlaient de règles normatives, de lois et éventuellement de conventions collectives, l'entreprise n'était pas alors tenue d'une quelconque responsabilité sociétale vers les parties prenantes précédemment citées (Friedman, 1970). Cependant, l'émergence du concept de développement durable innove en identifiant les interactions d'un jeu de pressions multiformes déterminé par une multitude d'acteurs aux finalités différentes (Lauriol, 2002).

La littérature traitant la relation donneur d'ordres / fournisseurs est principalement irriguée par le courant théorique contractuel examinant les coûts des relations client-fournisseur en fonction du comportement des acteurs. Notre analyse porte sur la **théorie des coûts de transaction** et la **théorie de l'Agence** (notamment par la notion de contrat, centrale dans la relation client-fournisseur). Afin d'analyser l'intégration de la RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, nous associons aux théories contractuelles étudiées, la **théorie des parties prenantes** et celle de la **légitimité**. Cette association met en exergue la nécessité

pour les organisations d'intégrer les attentes de ses différentes parties prenantes (Pasquero, 1995) afin de limiter les risques extra-financiers (environnementaux, sociaux, sociétaux, image, réputation, dommages collatéraux, etc.) propres à chaque entité (Andriof et Waddock, 2002).

Nos recherches font état d'une pléthore d'articles, d'ouvrages et de communications sur les théories illustrant le concept de développement durable. Comme le souligne Gond et Mercier (2004), cette effervescence a « *pour contrepartie une certaine confusion conceptuelle, liée à la multiplicité des niveaux d'analyse et aux différents sens qui lui sont accordés* ». Cette confusion apparaît également dans la hiérarchisation et la classification des parties prenantes, ainsi que dans les différentes approches de la théorie des parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995). Mitchell, Agle et Wood (1997) clarifient la distinction opérée entre "parties prenantes" et "théories des parties prenantes". Les parties prenantes sont « *un dispositif censé élargir la vision du management sur le rôle et les responsabilités de l'organisation, au-delà de la fonction de maximisation des profits, afin d'inclure les intérêts et les attentes des groupes de parties prenantes non actionnaires* »¹, et la théorie des parties prenantes tente de répondre à une question fondamentale de façon systématique : quels groupes sont des parties prenantes méritant une attention particulièrement des dirigeants (ou managers) et lesquels ne le sont pas ?

Notre analyse souligne finalement la prédominance de la vision actionnariale dans la gestion stratégique des firmes (Ansoff, 1968 ; Friedman, 1970 ; Goodpaster, 1991 ; Sternberg, 2001 ; Jensen, 2002). L'existence d'obligations éthiques entre le dirigeant et les parties prenantes de son entreprise est loin de faire l'objet d'un consensus (Gond et Mercier, 2004). Cependant, cette approche "parties prenantes" est récente et a le mérite de rompre avec l'idéologie d'une valeur actionnariale dominante. Mais, l'absence de dynamique du processus de construction sociale et cognitive par lequel un stakeholder est reconnu saillant par une entreprise (Beaulieu et Pasquero, 2002) et le flou inhérent à la notion de parties prenantes (Capron, 2003) freinent l'avènement de cette approche.

¹ Traduction personnelle de : "a device intended to broaden management's vision of its role and responsibilities beyond the profit maximisation function it include interests and claims of nonstockholding groups".

La deuxième partie rend compte de l'intégration des problématiques inhérentes au développement durable dans le processus Achats et des monographies d'entreprises réalisées.

Une étude du CEGOS montre que 68% du chiffre d'affaires d'une entreprise est consacré aux achats. Il paraît légitime de parler de l'achat comme d'une fonction stratégique de l'entreprise (Perrotin, 2001). Les achats constituent donc un centre de profit. A travers la deuxième partie de nos recherches, nous analysons l'évolution de la stratégie Achats d'une entreprise. D'une démarche défensive, où l'acheteur était dépendant des propositions produits/prix et innovations de ses fournisseurs, la fonction Achats a opéré des modifications structurelles, organisationnelles et professionnelles pour faire émerger la démarche de Marketing Achats. Consécutivement à la professionnalisation de la fonction, cette démarche renforce la connaissance de l'environnement² et facilite les interactions de l'entreprise avec celui-ci. L'acheteur n'est plus isolé mais devient une partie prenante effective de l'entreprise et des fournisseurs. Perrotin (2001, p.25) définit le Marketing Achats comme « *une démarche privilégiée qui permet : soit de tirer un meilleur parti du marché fournisseur à partir d'une pratique de l'entreprise, soit de découvrir ou construire le réseau d'un marché fournisseur, pour un nouveau produit à acheter* ».

Cependant, l'avènement des problématiques inhérentes au concept de développement durable ont révélé des risques associés à la fonction Achats jusqu'alors latents : sécurité de l'approvisionnement, pérennité des sources d'approvisionnement, protection des partenariats/innovation fournisseurs, image et réputation de l'entreprise fonction des pratiques fournisseurs, risques environnementaux, risques sociaux et sociétaux, etc.

La professionnalisation de cette fonction a fait émerger des enjeux pour lesquels les entreprises ne sont pas, ou peu, préparées. Afin de préciser ces difficultés, nous illustrerons nos recherches avec l'intégration par une entreprise du paramètre "environnement" dans le processus Achats. Généralement limitée à l'insertion de clauses contractuelles encourageant les prestataires à respecter l'environnement, cette thématique fait rarement l'objet de contrôles ou d'actions de sensibilisation menés par le donneur d'ordres. Notre analyse avance qu'une telle démarche sera vouée à l'échec si l'entreprise ne se dote pas au préalable d'une stratégie correctement structurée : associée à une impulsion de la direction de l'entreprise et à des

² Il convient d'entendre le terme "environnement" comme le réseau d'un acheteur (fournisseur, client interne, etc.) et non dans sa définition d'environnement naturel.

responsabilités clairement définies, les acheteurs intégreront progressivement les notions d'éco-conception, d'éco-efficience, principes de l'OIT, audits fournisseurs, partenariats ONG, etc., dans le processus Achats.

Les entreprises ne sont pas les seules organisations impliquées dans le développement de processus Achats responsables ; les collectivités s'engagent aussi. Les villes, les communautés de communes, les départements, les régions sont un moteur important dans l'émergence des Achats responsables. Des études menées par la Région Nord pas de Calais, la ville de Dunkerque et l'Union Européenne ont montré que plus de cinquante pour cent du montant des achats publics réalisés par l'Union Européenne est affecté à des projets régionaux et locaux. Les collectivités sont donc un acteur de premier plan de par leur force économique et leur ambition d'offrir des prestations responsables et de qualité à leurs concitoyens. Nos recherches analyseront à travers divers exemples les mécanismes Achats responsables actuellement déployés par les collectivités.

Au cours des trois années en contrat CIFRE au sein de l'Agence de notation extra-financière BMJ Ratings, j'ai occupé le poste d'analyste, en charge de l'évaluation des stratégies Achats des entreprises. Ma participation aux nombreuses missions d'évaluation de l'agence m'a permis d'enrichir mes recherches par les pratiques "Achats responsables" déployées par les entreprises notées.

Le dernier chapitre de notre travail – Deuxième Partie / Chapitre 6 – présente les résultats de notre recherche exploratoire. Nous avons travaillé sur quatre monographies d'entreprise de secteur d'activité différent : BTP, Grande Distribution, Tourisme et Transport. Le modèle d'évaluation utilisé est le DEEPP MODEL® - créé par P. Bello, fondateur et directeur de BMJ Ratings. Le DEEPP MODEL® est un modèle matriciel – présenté Deuxième Partie / Chapitre 5 – qui prend en compte les modalités de gestion de l'entreprise. Il combine donc 7 principes de gestion, reconnus comme étant des leviers de performances financières et extra financières, avec 6 domaines d'évaluation. La Fonction Achats est l'un de ces domaines, divisée en trois critères de notation :

- (1) **Cartographie des fournisseurs** : le critère suivant évalue la connaissance que l'entreprise a de ses fournisseurs. Il mesure les moyens d'information et la prise en compte de l'ensemble de ses partenaires par la fonction des achats par l'élaboration d'une cartographie dédiée.

- (2) **Approvisionnements Responsables** : le critère analyse les moyens déployés par l'entreprise évaluée dans l'intégration du développement durable et des problématiques associées (Qualité, Environnement, Sociale, Sociétale, etc.) au sein de la gestion des Achats.
- (3) **Partenariat et R&D fournisseurs** : le critère fait directement référence aux partenariats qui ont pu être noués avec les fournisseurs, notamment les partenaires locaux. Il mesure les efforts fournis pour intégrer la relation fournisseurs dans son fonctionnement et apprécie la façon dont l'entreprise met en place des modes de recherche avec ses partenaires.

Nos monographies ont donc été réalisées auprès d'entreprises françaises engagées dans la démarche d'une notation sollicitée auprès de la première agence de notation extra-financière européenne, BMJ Ratings. Cette démarche volontaire fait état d'une prise de conscience réelle de la part de ces entreprises dans l'intégration des problématiques inhérentes au concept de développement durable dans leur stratégie. Les fonctions Achats étudiées ont donc été sensibilisées aux risques et enjeux relatifs aux thématiques environnementales, sociales et sociétales. Cette sensibilisation ne peut être généralisée à l'ensemble des acheteurs français et européens. Comme nous le soulignons dans l'analyse de nos résultats, il est délicat de généraliser les tendances obtenues.

Par la réalisation de ces monographies d'entreprise, nous avons pu :

- (1) Déterminer à quels stades d'acculturation aux problématiques développement durable sont associés les entreprises évaluées,
- (2) Identifier les pratiques Achats responsables actuellement déployées,
- (3) Identifier les axes d'amélioration pour chaque entreprise notée.

Les résultats obtenus ont été mis en perspective au regard des limites de notre investigation et des voies de recherche qui en découlent.

Chapitre préliminaire

Le développement durable,
une histoire jeune de trente
années.

Le développement durable est un concept récent. C'est pourquoi, il convient d'admettre que celui-ci n'est pas apparu sous l'effet "*d'un claquement de doigts*" il y a plus de trente ans maintenant. Il s'est progressivement structuré au cours des différentes conférences, colloques et autres manifestations. Pour preuve, la diversité des thèmes employés pour décrire cet avenir commun, où les termes « éthique », « responsable », « sociétale », « durable », « soutenable », « équitable » sont utilisés pour illustrer l'avenir économique de notre planète.

Identifié il y a trente ans à Stockholm, en 1972 ; c'est au sommet de la Terre à Rio, en 1992, que les acteurs économiques (Multinationales, PME...), institutionnels (Nations Unies...) et sociaux (ONG, syndicats, associations...) s'entendent sur une série d'engagements en faveur d'un développement économique respectueux de l'environnement et des droits humains. Plus d'une décennie après cette rencontre internationale, le développement durable est devenu une réalité : la prise de conscience s'est opérée de façon significative, que se soit pour les citoyens, les nations ou pour les entreprises grandes ou petites.

Alors que ce concept a émergé au cours de ces trente dernières années pour les acteurs de ce monde, les réflexions menées sur la relation entre activités humaines et écosystèmes ne sont pas récente. Présente dans les philosophies grecques et romaines, ce n'est finalement qu'après la seconde guerre mondiale que le terme « développement durable »³ apparaît. La première partie de ce chapitre préliminaire analysera la naissance de ce concept. Sans prétention historique, l'objectif est d'étudier l'émergence et les fondements du développement durable afin d'en déterminer sa construction progressive. Dans une deuxième partie, nous analyserons comment le développement durable est passé d'une volonté politique à une réalité économique. Nous étudierons les étapes ayant conduit à son intégration dans les stratégies des entreprises, notamment par les multiples conférences du début des années 1990 à aujourd'hui.

³ Le terme de « Développement durable » provient de la traduction du concept anglais « sustainable development ».

Section 1

Les fondements du développement durable

I. Une prise de conscience récente

Il y a une trentaine d'années, à Stockholm⁴, les responsables politiques et économiques ont signalé l'urgence de la situation compte tenu de la détérioration progressive et certaine de l'environnement. Vingt ans après cette première prise de conscience, lors de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement durable⁵, les principes de Rio furent édités. Suite à cette conférence, le programme mondial intitulé Action 21, accompagné de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, marquèrent une étape significative dans l'établissement de nouvelles priorités en matière de développement durable. La Conférence Internationale sur le financement du développement⁶ et la Conférence ministérielle de Doha ont confirmé cette volonté commune de développer une vision d'ensemble pour l'avenir de l'humanité.

L'avènement du concept du développement durable fut la conférence de Johannesburg en 2002. Lors de ce sommet, des populations très diverses ont pu exprimer leurs points de vue de manière constructive, dans l'optique de faire respecter les principes du développement durable et d'aboutir à des résultats concrets. Ce sommet a également permis d'aboutir à des progrès réalisés dans le sens d'un consensus mondial et de l'édification d'un partenariat entre toutes les populations de notre planète.

⁴ Rapport de la conférence des Nations Unies sur l'environnement, Stockholm, 5-16 juin 1972 (publication des Nations Unies, numéro de vente : F.73.II.A.14 et rectificatif), chap. I.

⁵ Rapport de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, Rio de Janeiro, 3-14 juin 1992 (publication des Nations Unies, numéro de vente : F.93.I.8 et rectificatif), Vol. I à III.

⁶ Rapport de la Conférence internationale sur le financement du développement, Monterrey (Mexique), 18-22 mars 2002 (publication des Nations Unies, numéro de vente : F.02.II.A.7), chap. I, résolution 1.

II. L'historique du concept

2.1 Quelles définitions du développement durable ?

Le concept de développement durable a été propagé par le rapport *"Notre avenir à tous"* de la Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement (Rapport Brundtland) en 1987. Cette formule, qui vise à réconcilier le développement économique et social, la protection de l'environnement et la conservation des ressources naturelles, a émergé graduellement entre 1970 et 1987.

La définition de ce concept énoncée dans ce rapport reste encore la définition la plus couramment utilisée lorsqu'il s'agit de définir le développement durable.

"Le développement durable est le développement qui satisfait les besoins de la génération actuelle sans priver les générations futures de la possibilité de satisfaire leurs propres besoins".

Gro Harlem Brundtland a été présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, mandatée par l'Assemblée générale des Nations Unies, en 1983. Son rapport : *"Our Common Future"* (Notre avenir à tous) publié en 1987 est l'un des documents fondateurs du développement durable et a servi de socle au premier sommet de la Terre à Rio en 1992.

2.1.1 Une multitude de définitions

La notion de développement durable repose sur une vision globale du monde et un discours fondé sur le constat des périls que font courir les évolutions actuelles des sociétés humaines.

Cette vision globale se coupe autour de trois piliers essentiels au développement de ce concept. Les définitions recensées ci-après s'attachent, pour une majorité d'entre elles, à lier les trois bases du développement durable : Economie – Société – Environnement.

Les définitions des experts ne peuvent que partiellement rendre compte de la teneur du développement durable, puisqu'il s'agit avant tout d'une pratique et d'une démarche. De cette pratique et des échanges entre les différents acteurs d'un territoire peut naître une définition commune qui prend alors tout son sens en étant partagée.

Voici tout de même quelques définitions communément admises chez les spécialistes⁷ :

- Le développement durable est « *une politique et une stratégie visant à assurer la continuité dans le temps du développement économique et social, dans le respect de l'environnement, et sans compromettre les ressources naturelles indispensables à l'activité humaine* » ; définition du cinquième Programme communautaire de l'Union Européenne en matière d'environnement, intitulé "Vers un développement soutenable" (1993-2000).
- « *Les cinq dimensions de la durabilité ou de l'éco-développement sont : la dimension sociale (autre croissance, autre vision de la société), économique (meilleure répartition et gestion des ressources, plus grande efficacité), écologique (minimiser les atteintes aux systèmes naturels), spatiale (équilibre ville-campagne, aménagement du territoire), culturelle (pluralité des solutions locales qui respectent la continuité culturelle)* » ; définition proposée par Ignacy Sachs, économiste, conseiller spécial auprès de Maurice Strong, secrétaire général de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain de Stockholm (1972) et du Sommet de la Terre de Rio (1992).
- « *Un développement harmonieux, équilibré et durable des activités économiques, une croissance durable et non inflationniste, un niveau élevé de protection et d'amélioration de la qualité de l'environnement, le relèvement du niveau et de la qualité de la vie* » Traité de Maastricht (1993) et Traité d'Amsterdam (1997).

⁷ Il convient de rappeler que la définition la couramment citée reste celle du rapport des Nations Unies, le rapport Brundtland, détaillée précédemment.

- « *Le développement durable consiste pour une entreprise à assurer un développement, par une approche globale de la performance, maintenu dans le temps et résistant aux aléas, respectueux d'un système de valeurs explicité, impliquant différents acteurs internes et externes, dans une logique de progrès continu* » ; définition proposée par Didier Stephany dans l'ouvrage « *Développement Durable et performance de l'entreprise* », Editions Liaisons, 2003, Paris.

- « *Le développement durable vise à promouvoir, par l'action collective et dans la durée, un développement économique, social et environnemental centré sur l'intérêt, les potentiels et les besoins des populations actuelles, à commencer par les plus démunies. Traduit de l'anglais, le développement durable, initialement développement soutenable, entend non pas un développement statique, immuable (qui dure), mais un développement permettant de garantir la vie et l'équilibre dans la durée.* » Cette définition, proposée par la Communauté Urbaine de Dunkerque (2002), est un exemple d'élaboration mûrie en concertation et partagée au sein d'une organisation, pouvant constituer à terme un élément de « culture commune ».

Il convient d'ajouter à l'ensemble de ces définitions, les compléments ajoutés par certains, au risque de compliquer le concept de développement durable :

- Il est couramment admis, en suivant Christian Brodhag, d'ajouter un quatrième pôle : celui du dialogue – de la concertation,
- Le tétraèdre de Claude Villeneuve, qui distingue les besoins matériels (pôle économique), les besoins sociaux et les aspirations individuelles (pôle social), les besoins de qualité du milieu et de pérennité des ressources (pôle écologique), les besoins d'équité : partage entre humains et avec la nature, qui constituent un quatrième pôle, le pôle éthique.

Ces exemples de définitions démontrent la confusion du concept. Même si les piliers "Economie – Société – Environnement" apparaissent dans chacune des définitions proposées, chaque institution, chaque auteur, avancent des éléments complémentaires essentiels au concept de développement durable.

Afin de donner à ce concept une définition globale, satisfaisant chercheurs, institutionnels, ONG, etc. , il conviendrait d'inclure les différentes notions suivantes, associées aux trois fondements de ce concept :

- la durabilité – continuité dans le temps,
- la dimension spatiale et culturelle relative à l'éco-développement,
- le raisonnement par l'approche globale de la performance,
- concevoir un nouveau mode de consommation

Malgré tout, est-il possible d'inclure au sein d'une seule définition l'ensemble de ces notions ? Ne serait-il pas plus opportun de garder comme base de recherche et de communication la seule définition connue et admise par l'ensemble des parties prenantes, celle du rapport Brundtland ?

Certes, les idées développées dans les diverses interprétations que l'on fait du développement durable sont connexes à ce concept. Mais il est essentiel de garder une définition unique présentant les caractéristiques principales du développement durable. Dans la définition proposée par le rapport Brundtland, on prend en considération les besoins des sociétés actuelles et ceux des sociétés futures surtout ceux des populations pauvres, mais le triptyque économie – société – environnement n'apparaît pas distinctement. Dans la perspective d'éditer une définition rassemblant les caractéristiques principales de ce concept, nous proposons de définir le développement durable en s'inspirant de celle éditée par le rapport Brundtland :

Le développement durable impose le respect d'un équilibre de trois dimensions : la croissance économique, la protection de l'environnement et le respect des Hommes ; ce développement doit à la fois satisfaire les besoins des générations actuelles et ceux des générations futures.

Cette définition rassemble, à nos yeux, les éléments essentiels et propres au concept de développement durable. On y retrouve le triptyque "Economie – Société – Environnement" associé à la notion de générations futures.

Certes, notre définition reste sûrement trop évasive ; l'absence d'explications sur les modalités exactes de la croissance économique, de la protection de l'environnement et du respect des hommes est critiquable. Mais notre ambition n'est pas de proposer un modèle exhaustif du développement durable. Comme nous l'analyserons dans la suite de nos recherches, ce concept est transversal et en constante évolution.

De plus, nous employons le verbe « *imposer* » pour introduire cette présentation du concept. Alors que les définitions traitant du développement durable n'évoquent aucune urgence de la situation, nous avons souhaité insister sur l'obligation de déployer un tel développement. Nous avons passé le temps des états des lieux, des premières analyses et des propositions. Les organisations (institutionnelles, économiques, financières, associatives) doivent aujourd'hui agir pour un développement durable.

C'est pourquoi, afin de compléter la définition la plus couramment employée aujourd'hui – *celle du rapport Brundtland* – et de fixer le cadre général du développement durable, nous proposons une définition où le triptyque propre à ce concept et la notion de génération future sont liés. Elle exige l'équité entre les générations.

« <i>Nous n'héritons pas du monde de nos parents, nous empruntons le monde de nos enfants.</i> »

2.1.2 Encadrement sémantique

Comme nous venons de le démontrer précédemment, le concept de développement durable suscite un engouement exponentiel depuis la publication du rapport Brundtland. La diversité des définitions énoncées et la multiplication des thèmes imputés au concept de développement durable imposent une réflexion sur la sémantique de ce concept. La question de la sémantique utilisée est d'autant plus fondamentale qu'elle permet de mieux comprendre le sens du débat passé et actuel et de faciliter la lisibilité de cette démarche.

2.1.2.1 Un problème sémantique

Sustainable development est traduit en français par le terme développement durable ; or cette traduction ne tient pas compte de plusieurs aspects primordiaux inclus dans le terme anglo-saxon :

- l'évolution,
- la transparence,
- l'apprentissage

Le terme français insiste sur la durabilité du développement. Mais, contrairement à l'expression anglaise, il est très délicat de comprendre précisément la nature exacte de ce développement. La simple lecture du concept « Développement Durable » ne nous donne pas d'indication sémantique sur son caractère évolutif et transparent. Cette différence sémantique explique en partie les difficultés de compréhension et de mise en œuvre de ce concept auprès des pouvoirs publics, entreprises et société civile des pays francophones.

Ne serait-il pas plus opportun de parler de *développement soutenable* plutôt que de développement durable ? On se rapprocherait d'une traduction plus littérale du terme anglo-saxon en insistant sur l'idée que notre développement doit prendre en compte les contraintes environnementales sur le long terme. Cependant, le concept de durabilité n'a pas à être dépendant d'un simple aspect de traduction de langue à l'autre ; les tenants du terme « durable » préfèrent insister sur la notion de durabilité (c'est-à-dire la cohérence entre les besoins et les ressources globales de la Terre sur le long terme) plutôt que sur l'idée d'une recherche de la limite jusqu'à laquelle la Terre sera capable de nous supporter sans dommage.

De nombreux auteurs récusent le concept même de développement durable (ou soutenable). Ces derniers préfèrent parler d'utilisation durable, voire, en s'inspirant des travaux de Nicholas Georgescu-Roegen⁸, de décroissance durable. Ce dernier est un concept politique

⁸ Nicholas Georgescu-Roegen (1906-1994) était un mathématicien et économiste roumain, émigré aux Etats-Unis après la guerre. Il fut enseignant à l'université de Bucarest puis à celle de Nashville. Auteur d'ouvrages révolutionnaires, comme *The Entropy law and the Ecocomic Process*, il réconcilie l'économie et l'écologie en réintégrant la science économique dans la pensée scientifique contemporaine de la révolution industrielle et de la découverte de l'évolution biologique. Par ces recherches, il mit en exergue l'impossibilité de résoudre les problèmes environnementaux par le seul progrès scientifique et technologique. Georgescu-Roegen a mis en lumière la contradiction entre la deuxième loi de la thermodynamique, la loi de l'entropie (c'est-à-dire la dégradation inéluctable, suite à leur usage, des ressources naturelles utiles à l'humanité) et une croissance

affirmant que la croissance économique généralisée n'est pas acceptable par l'environnement. Ce concept est donc en opposition avec le consensus politique actuel de l'augmentation du produit intérieur brut comme objectif de toute société « civilisée ». Les partisans de cette décroissance soutiennent que les économistes, libéraux, marxistes ou malthusiens, ne sont toujours pas sortis de la pensée du XIX^{ème} siècle qui considère la nature comme inépuisable et que leurs modèles économiques sont donc idéalisés et coupés de la réalité. L'objet de cette thèse n'est pas d'opposer le développement durable au concept de décroissance durable. Néanmoins, pour toutes recherches sur cette opposition nous vous renvoyons aux études réalisées par Serge Latouche⁹.

Le concept de *développement durable* n'est pas le seul terme où réside une ambivalence sémantique. *Corporate Social responsibility* (CSR) est un faux ami pour les européens latins. En effet, la traduction littérale de cette notion en français est : la responsabilité sociale des entreprises. Le terme anglo-saxon *social* vise l'action en faveur de la *community* – communautés locales – et non le management des ressources humaines et du dialogue social comme le définit le terme français. Il serait opportun d'utiliser le terme *sociétal*, plus approprié que le terme *social*, dans la traduction française de la notion de CSR.

2.1.2.2 Un concept réservé aux initiés

Il convient d'admettre que les termes de responsabilité globale¹⁰ et de développement durable n'ont pas de sens accessible en dehors des initiés aux concepts dans les organisations publiques et privées. Cette difficulté d'accès pour le grand public est renforcée par la multiplication des notions et des définitions illustrant le développement durable. Comme nous l'avons démontré dans le paragraphe précédent, il existe une pluralité de définitions aussi complètes les unes que les autres pouvant rassembler des notions, initialement, opposées. De plus, les termes utilisés par une langue ne trouvent pas automatiquement une traduction équivalente dans les autres langues.

matérielle sans limites. Il appelait pour sa part à une décroissance économique – certains parlent aujourd'hui de décroissance durable – pour tenir compte de la loi physique de l'entropie.

⁹ Latouche S. (2003), « Justice sans limites. Le défi de l'éthique dans une économie mondialisée », Editions Fayard.

¹⁰ La responsabilité globale est la traduction du terme CSR – Corporate social responsibility – effectuée par Olivier Dubigeon (2002) « Le développement durable - Un benchmark des meilleures pratiques françaises et nord-américaines », Les Echos Etudes.

« Le terme d'ethics, le plus utilisé par les entreprises américaines, est plus entendu dans sa dimension déontologique (manière d'améliorer les questions basiques concernant le comportement) alors que l'Europe l'entend davantage dans sa dimension axiologique (les principes sous-jacents) ; cependant, dans la pratique, les Etats-Unis utilisent la business ethics dans la perspective d'un « programme de conformité » réglementaire. »¹¹

2.1.3 Les questions fondamentales découlant de ce concept

Au cours de ces vingt dernières années, les chercheurs, académiciens, scientifiques, responsables publics, économiques et associatifs ont déployé un nombre conséquent de réflexions et d'analyses sur le concept du développement durable. Ces recherches ont abouti à l'émergence de plusieurs problématiques :

- Comment concilier progrès économique et social sans mettre en péril l'équilibre naturel de la planète ?
- Comment répartir les richesses entre les pays riches et ceux moins développés ?
- Comment donner un minimum de richesses à ces millions d'hommes, de femmes et d'enfants encore démunis à l'heure où la planète semble déjà asphyxiée par le prélèvement effréné de ses ressources naturelles ?
- Comment faire en sorte de léguer une terre en bonne santé à nos enfants ?

A travers ces problématiques, on trouve l'émergence de difficultés internationales relatives à la gestion des hommes, au respect de l'environnement, à la réduction de la pauvreté et à l'héritage donné aux populations futures. Pour y parvenir, les entreprises, les pouvoirs publics et la société civile¹² devront travailler main dans la main afin de réconcilier trois mondes qui se sont longtemps ignorés : l'économie, l'écologie et le social. À long terme, il n'y aura pas de développement possible s'il n'est pas économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable.

¹¹ Olivier Dubigeon (2002) « Le développement durable - Un benchmark des meilleures pratiques françaises et nord-américaines », Les Echos Etudes, pp. 23

¹² Traduction française du terme anglais "community"

2.1.4 Les différents modèles présentant le développement durable

2.1.4.1 Le modèle des trois cercles

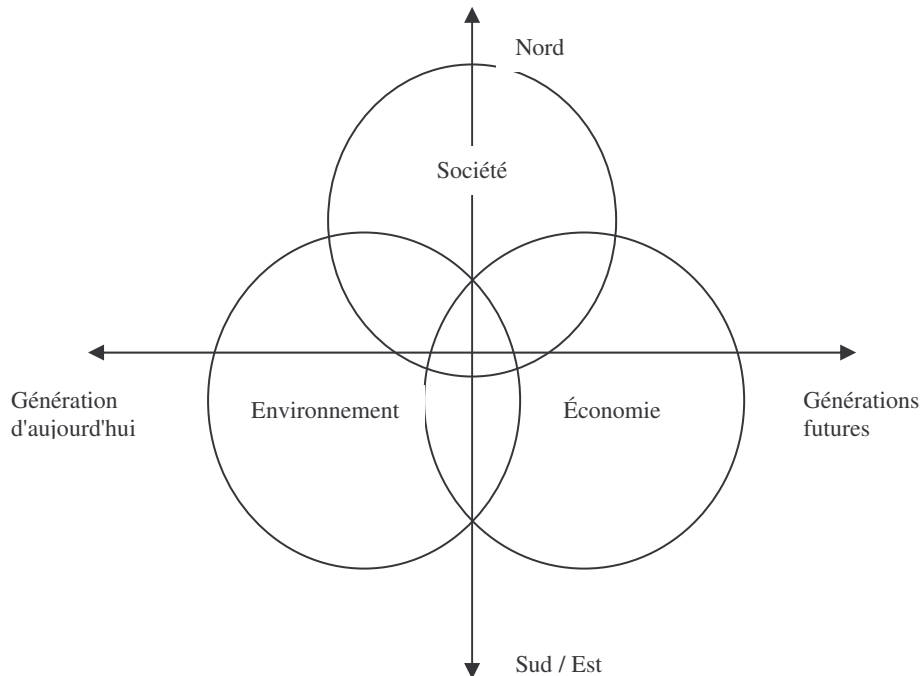
Aujourd'hui, la notion de développement est souvent illustrée par trois cercles, qui représentent les objectifs qualitatifs que sont l'environnement, l'économie et la société, situés sur les axes du temps et de la dimension nord-sud.

Cette image du tripôle est parfaitement expliquée par le socio-économiste français Ignacy Sachs : « Les objectifs sociaux qui se fondent sur la notion de solidarité avec la génération présente, la prudence écologique au nom de principe de solidarité avec les générations futures et la viabilité économique qui est détrônée de sa place d'objet principal du développement pour être remise à sa place qui est instrumentale. On ne poursuit pas la croissance économique en tant qu'objectif. On se sert de la croissance économique pour promouvoir le développement ». Cette illustration, représentée par la figure n°4, résume les constatations suivantes : les processus économiques, sociétaux et écologiques sont interdépendants. Les acteurs tant privés que publics ne doivent jamais agir de manière isolée et unilatérale, mais doivent toujours prendre en compte les interférences des trois dimensions de l'environnement, de la société et de l'économie. Le développement durable a une portée plus vaste que la protection de l'environnement. Pour satisfaire nos besoins tant matériels qu'immatériels, nous avons besoin d'une économie prospère et d'une société solidaire. Les effets à long terme des interventions d'aujourd'hui doivent être pris en compte (dimension intergénérationnelle) pour que les générations futures puissent, elles aussi, satisfaire leurs besoins. Le développement durable exige un changement structurel à long terme de notre système économique et de notre société, afin de réduire notre consommation de ressources à un niveau supportable à long terme tout en préservant une économie performante et une société solidaire.

Les interdépendances globales doivent être prises en compte (aspect nord-sud). Du point de vue écologique, le style de vie qui prévaut actuellement dans les pays industriels n'est pas transposable au plan global. Or, à long terme, le développement durable a également pour vocation d'améliorer la qualité de vie de cette grande partie de l'humanité qui vit dans une précarité extrême et indigne. La fracture économique Nord-Sud est également ressentie de plus en plus comme une source de crise et d'instabilité, à l'échelle planétaire cette fois. La

pression de l'immigration autant que des tragédies lointaines rendent les sujets sensibles en Europe.

Figure 1 : les trois cercles¹³



2.1.4.2 Le modèle du stock de capital

Le modèle du stock de capital constitue une autre référence dans la mise en œuvre d'une politique de développement durable. Ce modèle du stock de capital a été initié par la Banque mondiale en 1994. Il se base sur l'hypothèse que les stocks de capital sont au nombre de trois : l'environnement, l'économie et la société. Le capital de durabilité se constitue de la somme des trois stocks de capital :

$$\mathbf{C\ Durabilité = C Environnement + C Économie + C Société}$$

¹³ Source : guide Novethic, avril 2002. Le développement durable présente trois dimensions (environnementale, économique et sociale). Le respect des besoins des générations futures et la solidarité avec les pays défavorisés constituent les autres éléments-clés de ce concept.

La principale préoccupation à laquelle s'attache ce modèle est d'éviter l'épuisement du «capital» disponible sur Terre sans se soucier du lendemain. En effet, il doit, au contraire, être renouvelé continuellement. Le principe du développement durable est respecté lorsqu'il est possible de vivre à long terme des intérêts sans entamer le capital.

La question de l'interchangeabilité des stocks de capital fait partie intégrante des notions de «durabilité forte» et de «durabilité faible». « *La durabilité forte requiert qu'aucun des trois stocks ne diminue à long terme, alors que la durabilité faible formule cette exigence pour les stocks de capital dans leur ensemble. Elle permet, par exemple, de réduire le stock du capital environnement pour autant que les augmentations de stock des capitaux société et économie compensent cette réduction.* » (GRIFFON M., 2003)¹⁴

A défaut de privilégier l'une des deux notions de la durabilité, nous privilégierons une position médiane entre durabilité faible et forte, que les milieux scientifiques appellent «sensible sustainability» ou durabilité faible «Plus». Cette approche admet une interchangeabilité limitée entre les stocks de capital, pour autant que les limites critiques pour chacun des stocks de capital ne soient pas dépassées. Les dépassements de la limite critique ne peuvent en effet pas être compensés par l'augmentation d'un autre stock de capital. Les limites critiques, telles que les normes écologiques concernant la santé (pollution atmosphérique), les normes sociales (égalité des chances, revenu minimum, conditions de vie dignes, etc.), ou la garantie du respect des droits humains constituent des exigences minimales et des seuils non négociables.

2.2 Les racines du développement durable

2.2.1 Protestantisme et investissement socialement responsable

L'impact de la religion sur la vie de l'entreprise peut être une étape déterminante dans l'avènement du concept du développement durable. Sans pour autant affirmer un lien direct et clair, il est évident que les préceptes moraux religieux ont inspiré les premiers fonds éthiques. Beaucoup d'auteurs ont travaillé sur l'influence des valeurs religieuses sur l'activité de l'entreprise. Max WEBER, avec son ouvrage : « *Ethique protestante et esprit du*

¹⁴ M. GRIFFON et M-O MONCHICOURT, « Le développement durable », Platypus Press, 2003, p. 127

capitalisme », le démontre parfaitement. Même si cette thèse est très largement contestée¹⁵, nombre de chercheurs s'accordent à reconnaître que le concept du développement durable trouve une partie de son origine dans cette imbrication entre la croissance économique des Etats-Unis, son dynamisme entrepreneurial et les fonds éthiques de la morale protestante.

2.2.1.1 Définition et origines de l'Investissement Socialement Responsable

L'investissement socialement responsable se définit comme un investissement qui prend en compte des critères extra financiers dans l'appréciation et la sélection des secteurs ou des valeurs ; c'est-à-dire que le calcul du ratio de rentabilité financière de l'entreprise n'est plus le seul critère d'appréciation pour investir. En effet, d'autres considérations interviennent prétendant faire de l'investissement un acte politique et citoyen. Ces « autres considérations » sont très diverses et varient selon les motivations propres à un investissement « socialement responsable » donné. Certains préféreront la transparence des informations financières, d'autres les données sociales et certains les mesures envisagées pour protéger l'environnement.

L'ISR se divise en trois catégories principales :

- l'activisme actionnarial : actions ayant pour objectif de modifier le comportement d'une société, réalisées par des investisseurs détenant une partie significative du capital de ces entreprises.
- Le screening : le choix d'investir ou non dans une entreprise s'effectue au travers de critères sociaux et environnementaux fixés par l'investisseur. Par exemple, des fonds d'investissement ne placent leur argent que dans des sociétés n'ayant aucune activité de fabrication d'armes à feu ou de tabac.
- L'investissement dans la communauté : il s'agit de programmes d'investissements à vocation solidaire qui fournissent des capitaux à des personnes que rencontrent des difficultés à en lever par les canaux conventionnels.

C'est en Grande Bretagne que le mouvement des Quakers, et autres communautés religieuses, mormones, ont joué un premier rôle significatif avec la création des premiers fonds éthiques.

¹⁵ F. Braudel explique les écarts de développement entre pays autant par des facteurs géopolitiques qu'économiques, Trevor Roper par des aspects culturels et démographiques en particulier au travers de l'immigration.

Comme le démontre Geneviève Férone¹⁶, « *l'investissement socialement responsable commence réellement au XVIIIe siècle* », lorsque les Quakers, après avoir fait fortune dans le commerce et l'industrie en Grande Bretagne, refusèrent d'investir dans l'esclavage et l'industrie de la guerre. Réputés pour « *leur intégrité fondée sur le respect des contrats, le respect des prix fixés de façon équitable et l'absence d'inclination au marchandage* » associé « *à la force de leur labeur et [leur] rigueur* », les Quakers détinrent rapidement, au cours du XVIIIe siècle, les principales industries de Grande Bretagne (Barclays, Lloyds, Price Waterhouse, Cadbury...). A leur arrivé aux Etats-Unis, les Quakers étaient riches mais exclus des débats et carrières politiques en raison de leurs croyances. « *Ce faisant, ils consacrèrent leur argent à de vastes campagnes sociales, comme l'abolition de l'esclavage, l'amélioration des conditions de vie en prison, l'éducation et la salubrité du développement urbain* » (G. Férone, 2001, p. 11).

Dans les années 1920, afin de lutter contre l'expansion des alcools, des jeux de hasard, des armes et de la prostitution, des congrégations religieuses américaines, basées sur le modèle des Quakers, développent la notion d'investissement éthique. L'intégralité de leurs capitaux allait ainsi aux seules firmes décentes. Très largement répandu aux Etats-Unis, d'autres associations se sont créées pour développer la moralisation des investissements. Ce fut, par exemple, le cas des Civil Right Movements, luttant pour l'intégration des minorités, de mouvements écologiques, etc. L'influence des fonds éthiques est ainsi devenue de plus en plus importante dans le paysage économique américain.

2.2.1.2 Le développement de l'ISR

La structure de la société américaine a permis un développement croissant de l'ISR. Des mouvements religieux très forts, des groupes de pression écologiques et des organisations des droits de l'homme permettent de véhiculer une pensée ancrée aujourd'hui dans les mentalités américaines influençant les politiques des entreprises.

Le premier fond socialement responsable fut lancé en 1928 par l'église évangéliste d'Amérique : *Pionner Fund*. Ce fond excluait toutes les entreprises productrices d'alcool et de tabac. « *L'expression « sin stock » était née (actions de péché)* » (G. Férone, 2001, p.12).

¹⁶ Cf. Le chapitre qu'y consacre G. Férone dans « le Développement durable – Des enjeux stratégiques pour l'entreprise », G. Férone, Ch. . Sassenou, Editons d'Organisation, 2001

Jusqu'à la fin des années 1960, l'investissement socialement responsable se développe sous l'impulsion de quelques groupements d'individus et d'églises. Il faut attendre 1969 pour que Ralf Nader lance sa première croisade pour la défense du consommateur, contre General Motors. Cette campagne contre la multinationale américaine marque le début de l'investissement socialement responsable sous la forme de l'activisme salariale. En effet, suite aux attaques d'un groupement de consommateurs, dirigé par Ralf Nader, sur la sécurité des produits de GM, le groupe américain se voit opposer neuf résolutions lors de son assemblée générale. Celles-ci couvrant des sujets très divers comme les opportunités d'embauche des minorités, les droits des consommateurs, leur représentation au Conseil d'Administration... L'équivalent de l'AMF, la SEC, donne son accord pour inscrire deux des neuf résolutions proposées. Pour la première fois dans l'histoire américaine des déterminations sociales s'inscrivent dans un scrutin d'assemblée générale.

Loin de s'arrêter aux Etats-Unis, l'émergence de ces fonds d'investissement socialement responsable vont progressivement se créer en Europe. « *En 1982, Franklin Research & Development Corporation of Boston devint la première société de gestion exclusivement orientée sur l'investissement socialement responsable. Les fondateurs, Joan Bavaria et Don Falvey, ont donné naissance également au Social Investment Forum, association regroupant les principaux acteurs de cette nouvelle industrie financière* » (G. Férone, 2001, p.16).

L'ISR fait cohabiter deux approches différentes, l'une négative, l'autre positive. La première se base sur l'édition de critères d'exclusion : un fond d'investissement ne recense que les sociétés ne travaillant pas dans tel ou tel secteur d'activité ou secteur géographique. Les armes, le tabac et l'Afrique du sud sont généralement les critères privilégiés par ces fonds à leur création. L'approche positive est plus récente. Les fonds d'investissement travaillant de par cette approche se basent sur un check-up des *best practice* sur le plan social et environnemental.

2.2.1.3 Critères d'exclusion – critères de sélection¹⁷

➤ Les critères d'exclusion

Créés pour évaluer, ces critères sont considérés comme éthiques et appliqués de façon binaire : c'est oui ou c'est non ! Ils peuvent prendre différentes formes :

- droit de l'homme : travail des enfants, intégrations des minorités, régime répressif du pays où opère l'entreprise, travail forcé...
- produits et services commercialisés par l'entreprise : jeu, alcool, tabac, énergie nucléaire, armements...
- protection de l'environnement

Dés lors que l'entreprise remplit l'un de ces critères, elle est exclue du fond d'investissement et n'est pas considérée comme socialement responsable.

Le graphique ci-dessous présente les divers critères d'exclusion et leur fréquence d'utilisation par les fonds ISR britanniques. Quel que soit le fond interrogé, les sociétés travaillant dans le tabac et l'armement sont automatiquement exclues des fonds ISR. En revanche, les fréquences d'exclusion varient sensiblement entre les autres critères sondés.

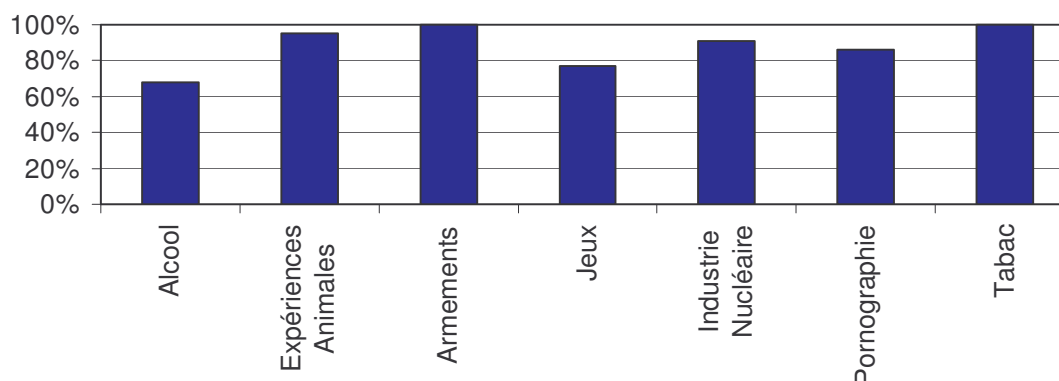
Il convient d'admettre que la mise en place de critères d'exclusion reste propre à chaque fonds éthique. Il n'existe aucune obligation légale d'exclure telles ou telles activités – chacun possède ses propres valeurs spécifiques.

Figure 2 : Critères d'exclusion sectoriels utilisés par 22 fonds ISR britanniques

¹⁷ La partie développée est inspirée de la méthodologie et des recherches menées par G. Ferone dans l'ouvrage paru en 2001, « Le développement durable – des enjeux stratégiques pour l'entreprise » aux Editions d'Organisation

Critères d'exclusion sectoriels utilisés par 22 fonds ISR britanniques

(% des fonds que recourent à ces différents critères)



Source : Life and Pensions Moneyfacts November 2001 repris par Investment Management Association.

La tableau suivant montre l'évolution des critères d'exclusion à travers le temps : localisation géographique et liés au secteur d'activité.

	1920-1960	1960-1995	Depuis 1995	2000
Critères liés à la territorialité		Afrique du Sud, Irlande du Nord	Myanmar (Birmanie)	Myanmar (Birmanie)
Critères liés au secteur d'activité (production)	Tabac, Alcool, Pornographie, Jeux, Armement	Tabac, Alcool, Pornographie, Jeux, Armement, Contrats militaires, Energie nucléaire, Aliments Génétiquement modifiés, Pharmacopée spécifique	Tabac, Alcool, Armement, Contrats militaires, Energie nucléaire, Aliments Génétiquement modifiés, Travail des enfants, Travail forcé	Manipulations génétiques, Corruption, Blanchiment d'argent

Source : G. Féron, 2001, « Le développement durable – des enjeux stratégiques pour l'entreprise », Editions d'Organisation, p.20.

Alors que les jeux et la pornographie tendent à disparaître en ce début du XXI^{ème} siècle, le tabac, l'alcool et l'armement restent les critères d'exclusion les plus traditionnels, auxquels viennent se greffer des critères émergents comme le travail des enfants, le travail forcé, les régimes répressifs. Ce dernier critère, lié à la territorialité des activités, démontre la sensibilité des investisseurs à ne pas entretenir des relations économiques et financières avec des dictatures ne respectant pas les droits de l'homme. Initiés avec l'Afrique du Sud - cause de l'apartheid - et l'Irlande du Nord – discrimination religieuse à l'emploi – au début des années 1960, les investisseurs refusent tout investissement vers le Myanmar où l'on recense les faits suivants :

- emprisonnement du prix Nobel de la Paix Aung Sue depuis plusieurs années,
- premier pays exportateur de drogues synthétiques,
- pays producteur de pavot,
- pratique généralisée du travail forcé.

La récente implantation d'un groupe pétrolier français dans ce pays a soulevé de nombreuses interrogations sur les obligations des entreprises qualifiées de « responsables ». En effet, la présence de Total au Myanmar dégage de nombreuses controverses. Un pays dont le parlement européen dénonce « la situation politique désastreuse » et que l'Organisation Internationale du Travail critique régulièrement pour sa pratique du travail forcé peut-il devenir « terre d'accueil » des relations économiques d'entreprises signataires du Global Compact ?

Le groupe pétrolier rétorque que « *la carte des gisements d'hydrocarbures dans le monde ne coïncide pas avec celle des régimes démocratiques [...] Partout où le groupe est présent, il a pour objectif de réaliser des projets économiques rentables dans le respect des lois locales et internationales applicables, et en conformité avec son propre code de conduite* »¹⁸. En effet, les différentes missions d'experts mandatées par le groupe pétrolier et différentes ONG n'ont relaté aucun problème de respect des droits humains dans la gestion directe des salariés présents dans le pays. En revanche, l'interrogation reste totale sur les conditions de travail des « salariés » des fournisseurs de rang 2 du groupe français. L'ignorance et l'absence de transparence de Total est-il condamnable ? Sûrement, mais peut-on considérer que ces « *négligences* » vis-à-vis de ces fournisseurs de rang 2 (fournisseurs des fournisseurs du donneur d'ordres) lui enlève sa qualité « d'entreprise responsable » ? A en croire le principal

¹⁸ <http://birmanie.total.com>

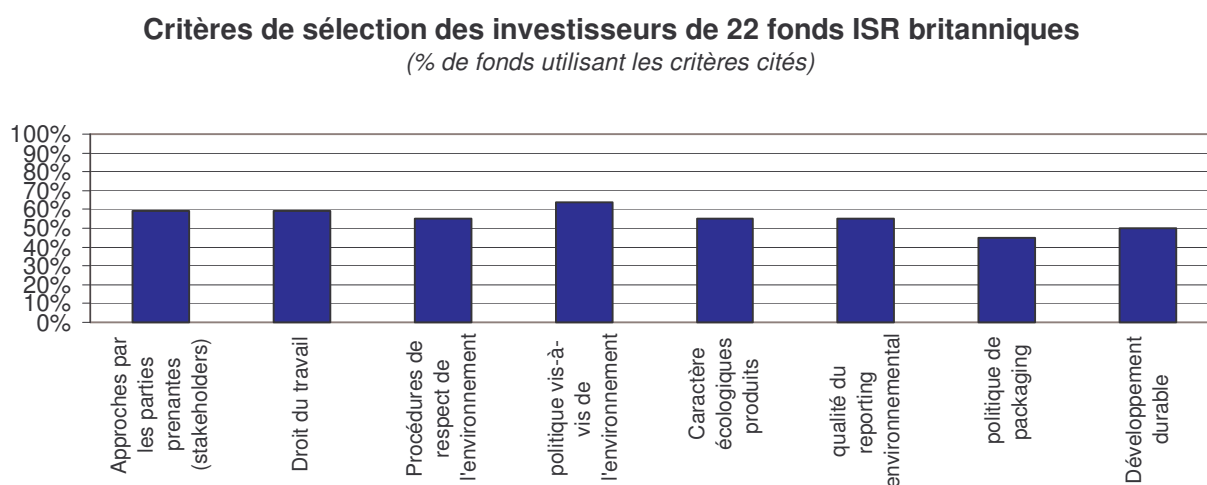
indice ISR français, ASPI, la responsabilité des donneurs d'ordres ne s'étend pas au-delà de leur fournisseur de rang 1...

➤ Les critères de sélection

A coté de l'investissement socialement responsable basé sur des critères d'exclusion, se développe, depuis le début des années 1980, l'investissement éthique fondé sur des critères de sélection. Ces derniers rassemblent les *best practice* sur le plan social et environnemental. La méthode utilisée s'opère de la manière suivante : les fonds d'investissements éthiques exploitant des critères de sélection, établissent une liste de caractéristiques que l'entreprise « potentiellement éthique » doit respecter au travers sa politique commerciale, organisationnelle, relative à la gestion de sa chaîne d'approvisionnement, vis-à-vis de l'environnement, ... Chaque fonds d'investissement élabore ses propres critères de sélection, généralement basés sur le bon sens, la morale, l'éthique et le respect des Hommes et de l'environnement. Si une entreprise souhaite intégrer un fonds, elle doit respecter les critères de sélection. Toute entreprise ne répondant pas aux critères formulés est automatiquement exclue du fond d'investissement éthique.

En 2001, une étude fut réalisée sur les critères de sélection les plus répandus auprès de vingt deux fonds d'investissement socialement responsables britanniques. Les résultats de ces recherches sont présentés dans ce graphique :

Figure 3 : Critères de sélection des investisseurs de 22 fonds ISR britanniques



Source : Life et Pensions Moneyfacts Novembre 2001

Les critères de sélection sont multiples ; ils regroupent des thèmes assez larges, du respect du droit du travail (basé sur les principes édictés par l'Organisation Internationale du Travail) au respect de l'environnement. Toute la difficulté pour les entreprises désireuses d'intégrer ces fonds éthiques est de déterminer avec précision les attentes de ces derniers.

2.2.1.4 L'évolution de l'ISR dans le monde

Le marché de l'ISR suit une courbe croissante depuis sa création, notamment depuis le milieu des années 1990. Celui-ci est beaucoup plus important aux Etats-Unis. Selon le cabinet Cerulli Associates²⁷, il représente 1 541 Mds € à la fin de l'année 2000. Les fonds gérés en fonction de critères de responsabilité sociétale aux Etats Unis représenteraient ainsi près de 95% du total mondial, contre 2,7% en Europe et 2,3% au Canada.

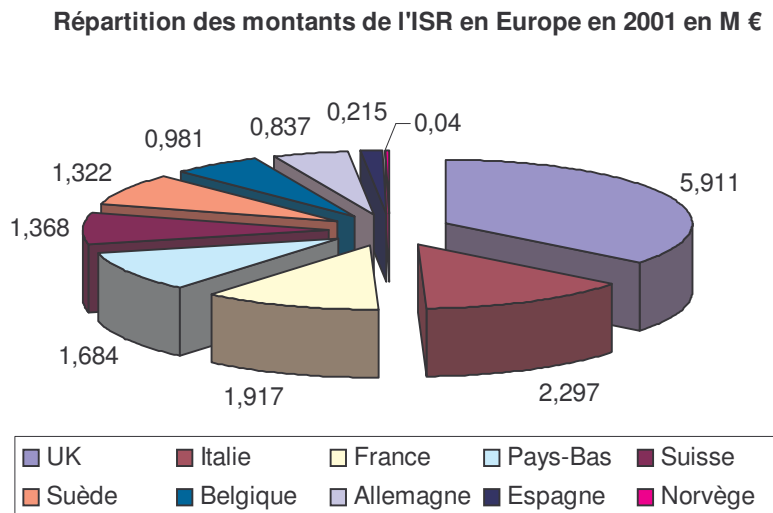
Le développement des fonds ISR a connu des initiatives diverses. En Australie, pays de culture anglo-saxonne, l'ISR s'est développé à la suite d'une loi du gouvernement australien imposant des plans de retraite par capitalisation. On recense plusieurs fonds sociaux ou environnementaux, dont le principal d'entre eux, Eco Share, déployé par le plus grand gestionnaire d'actifs Wespac Investment Management. En Europe, le nombre de fonds qui ont une gestion socialement responsable a été multiplié par 70 en vingt ans et par plus de cinq sur la période 1990 - 2001. Cette progression est particulièrement nette en France où le nombre de fonds est passé de 7 en 1997 à environ 40 à la fin de l'année 2001. La capitalisation des fonds a suivi une évolution parallèle. En France, elle s'élevait à plus de 1 000 M€ en 2000, contre 200 M€ en 1997¹⁹. Malgré cette évolution exponentielle du nombre de fonds ISR au sein de l'Union Européenne, ces marchés restent encore très compartimentés par des différences culturelles nationales. En effet, on peut constater dans la figure n°2 la prééminence du marché anglais représentant encore plus du tiers du marché européen. Si l'on analyse les marchés de l'ISR, hors Royaume Uni, on constate que les montants alloués sont peu élevés ; la présence des fonds religieux – basés sur des critères d'exclusion – sont surtout présents en Europe latine comme en Italie où ils représentent 80% des fonds italiens.

En 2002, le « *morcellement national* [était] particulièrement apparent à travers l'analyse des fournisseurs d'informations de ces fonds ISR. Jusqu'en septembre 2002, seul le Royaume Uni

¹⁹ Source : ORSE, AFG ASFFI et SIRIGroup pour 2001.

disposait d'une réelle concurrence entre fournisseurs. Sur les autres marchés nationaux, les agences disposaient chacune d'un quasi-monopole. » (G. Schneider-Maunoury, p. 4)²⁰

Figure 4 : Répartition des montants de l'ISR en Europe en 2001 (en millions d'euros) (Forum for the future, 2002).



A travers cette brève présentation de l'investissement socialement responsable, il convient d'admettre son indéniable progression sur les marchés financiers. Cette émergence de l'ISR s'appuie sur l'individualisation des produits financiers et la volonté d'adapter ces produits aux préférences socio-culturelles des épargnants (Orléan, 1999)²¹.

L'ISR est-il l'unique fondement du concept de développement durable ? Ce dernier trouve-t-il d'autre racine auprès du paternalisme européen ?

²⁰ Schneider-Manoury G., « La responsabilité environnementale – De l'état à l'entreprise, en France et aux Pays-Bas, en Allemagne », L'Harmattan, Collection Environnement, 1999.

²¹ Orléan A., 1999, La globalisation des marchés financiers, Economica.

2.2.2 Le paternalisme français

De la seconde moitié du XIXe au milieu du XXe siècle, le paternalisme a largement imprégné l'industrie européenne ; ce dernier a longtemps été l'une des caractéristiques principales du management à la française. Landes, Halbwachs ou d'Iribarne ont analysé cette notion comme centrale dans la gestion de l'industrialisation en France :

- David S.Landes, historien, attribue le paternalisme à la persistance de la tradition féodale dans un pays resté profondément catholique,
- Maurice Halbwachs y voit un compromis entre l'Eglise et le capitalisme : l'Eglise oppose traditionnellement les riches et les pauvres, « *il n'y a, dit-il, qu'un moyen de justifier sa richesse et les efforts qu'on a faits pour les acquérir : ce sont les bonnes oeuvres, l'aumône, la charité. L'église s'accommode tant bien que mal du capitalisme qu'elle ne peut ignorer ; mais elle reste solidaire d'une société ancienne qui lui était foncièrement hostile.* »
- D'autres analystes font référence à la doctrine sociale de l'Eglise, à la tradition personnaliste, à Emmanuel Mounier.

Industriels, financiers ou administrateurs, ces hommes puissants ont participé à la création des premières écoles d'arts et métiers, créé le mouvement mutualiste et inventé les premiers mécanismes de protection sociale. Ces philanthropes ont élaboré la théorie du paternalisme. Malgré une influence très discrète, les philanthropes exerçaient un pouvoir insistant. Il convient de rappeler l'historique de ce courant et de cette théorie.

2.2.2.1 *Quelques repères historiques*

Mouvement puissant, les philanthropes sont nés à la veille de la Révolution. Leur développement ne s'est opéré que sous l'Empire avec la réunion de hauts fonctionnaires, d'industriels, de banquiers (que nous identifierons comme des dirigeants aujourd'hui). Acteurs de la révolution industrielle, ces hommes en mesurent rapidement les conséquences sociales et développent un programme qui leur ressemble : libéral, moderne, conservateur.

D'après les écrits de ce mouvement, le patron a une responsabilité sociale. De par les nombreuses organisations créées par les philanthropes (la Société philanthropique, la Société industrielle de Mulhouse, la Société d'Encouragement de l'industrie Nationale, Sociétés de

prévoyances, d'encouragement à l'enseignement élémentaire...), la majorité d'entre elles imposent, au gouvernement de l'époque, une loi sur l'interdiction du travail des enfants. D'autres thèmes de réflexion étaient également abordés lors de réunions de recherche entre l'Etat et les industriels : protection contre la concurrence étrangère et le traitement de la question sociale. A la tête de ces organisations et de leur conseil d'administration, on retrouve un éternel mélange de hauts fonctionnaires, d'ingénieurs et d'industriels associés dans la défense de l'industrie naissante. Les philanthropes sont des hommes d'action : ils ont imaginé et développé toute une série de modèles que les industriels ont souvent repris : jardins et logements ouvriers, caisses d'épargne, règles de distribution de la charité, écoles techniques, invention de l'enseignement industriel...

2.2.2.2 La préoccupation sociale

Les projets des philanthropes, qu'il s'agisse de la création d'écoles techniques, de logements ouvriers ou de mutuelles, n'ont abouti que parce qu'ils apportaient des solutions concrètes et raisonnables aux problèmes des entrepreneurs. L'exemple des forges du Nivernais illustre parfaitement nos propos. A leur création, les forges du Nivernais sont confrontées au problème de recrutement de leur main d'œuvre lié à la faible attractivité du site exploité ; en effet, ces forges sont installées dans une région désertique. La principale difficulté réside dans le fait d'attirer des ouvriers. Le directeur de l'entreprise met en place une collectivisation des services et des produits consommés par les familles ouvrières. Cette solution permet de réduire les prix de ces derniers en réalisant des économies d'échelle. Associé à cette première solution, les forges proposent des parcelles de terrains en zone rurale où la terre est bon marché : c'est l'apparition des premiers jardins ouvriers.

« L'essentiel du programme philanthropique est dans ce mélange de calcul rationnel, de libéralisme corrigé d'économie administrée et de souci d'agir sur les comportements individuels. Le paternalisme est beaucoup plus qu'une police des âmes, c'est une méthode de traitement des questions sociales qui emprunte autant à l'administration qu'à l'entreprise capitaliste » (B. Girard)

2.2.2.3 L'économie du don

L'ouvrier des économistes n'entretient avec son patron que des relations d'échange que l'un et l'autre sont libres de rompre à tout moment. Celui des philanthropes est engagé dans une relation plus complexe qui fait place au don.

L'économie du don n'est pas inconnue des spécialistes. On la trouve sous différents noms dans la littérature savante : Karl Polyani l'appelle la réciprocité générale, Charles Gide, Walras, Mill parlent de solidarité ou de coopération, Paul Samuelson de "*tradition*". Quel que soit le vocabulaire employé, cette économie repose sur le même mécanisme don/contre don qu'a analysé Marcel Mauss. Ce ne sont plus des marchandises, du travail contre un salaire, que l'on échange, mais des obligations : celles de soigner, d'enseigner contre celles de travailler, de respecter des règles. L'ensemble de ces auteurs affirme que l'ouvrier a besoin d'un guide, d'une protection morale, d'une sorte de tutelle. L'image du père, celle de la famille, revient continuellement dans les écrits. Il convient de s'interroger si la structure familiale n'était pas la seule structure sociale que connaissaient et comprenaient vraiment les patrons. Même là où les entreprises étaient puissantes, elles restaient familiales. En effet, les industriels hésitaient à créer des sociétés par actions. La relation famille est très importante ; c'est pourquoi il était rare de voir « un étranger » prendre la direction de l'entreprise familiale. Les philanthropes se soucient des conditions de vie de leurs ouvriers. Ces patrons ne se contentaient pas de payer des salaires, ils s'inquiétaient de la manière dont il serait dépensé. C'est pourquoi, les philanthropes participaient au financement de la caisse de secours mutuel, de la création d'une école pour les enfants, d'un magasin...

Dans les entreprises les plus importantes, il existe un lien entre le directeur et les ouvriers. Ce lien se matérialise par un intermédiaire : le curé. C'est lui qui demande au patron d'embaucher un fils, attire son attention sur une famille méritante. C'est lui que l'on sollicite, que l'on cherche à séduire. Ce rôle d'intermédiaire a pour effet :

- de rendre le patron plus lointain, plus inaccessible et donc plus puissant ;
- de superposer deux liens : celui entre le patron et l'ouvrier et celui entre l'ouvrier et le curé. Le curé intercède d'autant plus volontiers auprès du patron qu'on obéit mieux aux commandements de l'Eglise ;
- d'introduire une certaine indépendance entre la relation de marché et la relation de don. Le patron ne connaît plus ses ouvriers, ses devoirs à leur égard en sont allégés. Il

peut, par ce biais, se libérer de ses obligations et considérer le travail que lui fournit l'ouvrier comme une marchandise et rien d'autre.

Toute la force du paternalisme tient à cette relation inégale qu'il construit entre l'ouvrier et le patron. Son apparition dans cette institution nouvelle qu'est l'entreprise a souvent été interprétée comme une résurgence de la vieille société, une trace de la tradition féodale. Il s'agit plutôt d'une construction sociale originale inventée pour répondre à des problèmes nouveaux.

2.2.2.4 Le paternalisme est-il fonction de la structure de l'entreprise ?

Certains auteurs ont fait remarquer que la philanthropie s'appliquait dans l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur structure.

➤ Les petites entreprises

La proximité du patron et de l'ouvrier, dans les entreprises les plus petites explique les relations particulières qui s'y nouent. On est dans l'ordre du domestique. Les ouvriers préfèrent travailler dans des entreprises dirigées par d'anciens ouvriers : les conditions de travail y sont plus dures qu'ailleurs, mais il arrive que le patron offre des présents²², ce qui passe pour une politesse et entraîne une augmentation rapide du rythme de travail. Ce paternalisme de la petite entreprise est spontané.

➤ Les grandes entreprises

Comme nous l'avons présenté précédemment, les philanthropes occupent des positions élevées dans la hiérarchie sociale française : il est courant de rencontrer des patrons d'usine, de grandes entreprises à la fois député, maire de la commune où opère son entreprise. En effet, beaucoup d'usines s'étaient installées dans des pays neufs, dans des villes nouvelles sans élites locales, ni bourgeoisie. A l'époque les maires n'étaient pas élus par le suffrage universel, mais choisis par le préfet. Dans les grandes agglomérations ouvrières, il n'y avait pas le choix : seul le patron de l'usine pouvait occuper le poste.

²² Au travers nos multiples lectures, le présent majoritairement offert aux ouvriers est la bouteille de vin.

Cette juxtaposition de fonctions (Maire/Patron, Député/Patron ou Sénateur/Patron) illustre la contradiction du libéralisme qui crée des pauvres en même temps qu'il multiplie des richesses. Le même homme qui condamnait ses ouvriers à la pauvreté lorsqu'il prenait des décisions dans son bureau de chef d'entreprise, devait organiser des secours dans son bureau de la mairie.

Il n'est donc en rien surprenant que les patrons aient cherché à résoudre cette contradiction, sachant que la situation géographique de ces grandes entreprises, dans des régions éloignées, rendait difficile l'attractivité de celle-ci. La rareté de la main d'œuvre a donc conduit les patrons à faire des efforts pour conserver leurs ouvriers. Qui aurait eu l'envie de fonder une famille, de bâtir un logement dans une région, une ville où les écoles et les magasins sont inexistantes ?

2.2.2.5 Les limites

Si l'on arrête la description des philanthropes à ces principes de bonne gestion, on oublierait de signaler les barrières sociales imposées aux ouvriers à cette époque.

En effet, les ouvriers n'avaient pas le droit de se réunir, d'appartenir à des syndicats et à des associations de défense. Afin de donner une illusion contraire aux ouvriers, les patrons créaient des caisses de secours et de prévoyance. Si on en croit la littérature patronale d'alors, les patrons craignaient que ces institutions nouvelles ne deviennent une arme dans la lutte des classes. De fait, en versant automatiquement une partie du salaire de leurs ouvriers, en y ajoutant quelques centimes, ils se donnaient un droit de regard sur ce qui s'y passait.

Néanmoins, le patron agissait en l'absence de toute obligation contractuelle. Rien ne le forçait à loger ses ouvriers, sinon son intérêt bien compris. Et c'est parce qu'il donnait sans y être contraint qu'il pouvait attendre que l'on respecte les règlements et que l'on se méfie des meneurs qui appellent à la grève. La Révolution de 1848 a porté un coup fatal au mouvement philanthropique.

Malgré tout, les philanthropes ont fortement marqué la direction des grandes entreprises, mais aussi les institutions qu'ils ont inventées : les écoles techniques, la caisse d'épargne, les logements sociaux... Certaines vivent toujours... Ce mouvement philanthropique correspond à un moment de l'histoire où la solidarité se cherche de nouvelles institutions. Les corporations traditionnelles ont été supprimées par la Révolution et les institutions chrétiennes

laïcisées. Il fallait tout réinventer. Le paternalisme est donc le résultat d'une combinaison entre, d'un côté, la liberté donnée aux chefs d'entreprise d'entreprendre selon leurs convictions et leurs méthodes et, de l'autre, la mise en place de mécanismes introduisant "les pauvres" dans le circuit de l'assistance (ils doivent eux aussi participer au financement de leur retraite par l'épargne) et rendent obligatoire les prestations.

Les philanthropes n'étaient pas des spécialistes du management, mais ils ont créé un modèle, imaginé des solutions et apporté quelques idées majeures :

- l'idée de prévoyance,
 - la mutualisation de productions privées,
 - le mécanisme du don et contre don qui traverse le siècle et que l'on retrouve au début de la troisième république dans l'idéologie solidariste des fondateurs du parti radical socialiste.
-

A travers cette première section, nous avons défini le concept de développement durable et les divers éléments connexes à celui-ci. Nous avons également présenté les racines de ce concept et analysé l'émergence de l'investissement socialement responsable. La deuxième section de notre chapitre préliminaire s'attachera à présenter les étapes politiques puis économiques de l'avènement du développement durable. Même si ce concept est relativement récent, il s'est rapidement structuré et ce mouvement est loin d'être achevé. Connaître ces diverses étapes nous permettra de mieux comprendre et de mieux analyser les raisons de la variabilité du concept.

Section 2

Une volonté politique devenue nécessité économique : les étapes ayant conduit à l'émergence de ce concept et à son intégration dans les stratégies des entreprises.

La création des premiers fonds éthiques dans les années 1920 par les congrégations religieuses marque les prémices d'un développement différent. Cette lutte contre les jeux de hasard, la prostitution, l'alcool et le commerce des armes à feu s'intensifie au cours de la première moitié du XX siècle. L'apartheid, en Afrique du Sud, devient le nouveau combat des investisseurs éthiques au cours des années 1960 : les entreprises opérant dans ce pays sont vivement condamnées, voire boycottées. Dès 1951, l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) publie un premier rapport sur l'état de l'environnement dans le monde. Ce rapport est précurseur dans la recherche de réconciliation entre économie et écologie.

La première étape²³ ayant marqué l'émergence du concept du développement durable tel qu'on le définit aujourd'hui apparaît au début des années 1970 avec la création du Club de Rome et la publication du rapport Meadows (I). Suite à ce document, la notion d'éco-développement est avancée par I. Sachs et la première conférence des Nations Unies sur l'environnement se tient à Stockholm en 1972 ; il faudra alors attendre une quinzaine d'années et le rapport de la commission Brundtland avant d'éditer une définition claire et admise par l'ensemble des parties prenantes du concept de Développement Durable. La Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED ou sommet de la planète Terre) en 1992 à Rio de Janeiro consacre « politiquement » le concept de développement durable. La multiplication des conférences internationales, des articles de presse et des recherches scientifiques concourt sur la nécessité économique de l'application de ce concept et non plus seulement une simple volonté politique (conférence de Johannesburg en 2002) (II).

²³ L'annexe n°1 présente un historique complet des événements ayant contribué à l'émergence du concept de développement durable de 1960 au sommet de Johannesburg en 2002.

I. Le club de Rome : initiateur des premières réflexions

Le Club de Rome a été créé en 1968. Il regroupait une poignée d'hommes, occupant des postes relativement importants dans leurs pays respectifs (un recteur d'université allemande, un directeur de l'OCDE, un vice-président d'Olivetti, un conseiller du gouvernement japonais...), et qui souhaitaient que la recherche s'empare du problème de l'évolution du monde pris dans sa globalité pour tenter de cerner les limites de la croissance. Association à but non lucratif de droit Suisse, le Club de Rome conduit des réflexions inspirées de craintes de même nature que celles de Malthus développées en 1798.

1.1 La théorie de Malthus

1.1.1 Définition de cette doctrine

"Un homme qui naît dans un monde déjà occupé, si sa famille n'a pas le moyen de le nourrir, ou si la société n'a pas besoin de son travail, cet homme, dis-je, n'a pas le moindre droit à réclamer une portion quelconque de nourriture : il est réellement de trop sur la terre. Au grand banquet de la nature il n'y a point de couvert mis pour lui. La nature lui commande de s'en aller, et ne tardera pas à mettre elle-même cet ordre à exécution." T. Malthus, 1798.

Thomas Malthus avance l'idée que *"la population a spontanément tendance à croître selon une progression géométrique alors que la production agricole s'effectuerait selon une progression arithmétique, les dernières terres agricoles mises en culture étant celles dont la productivité est la plus faible. Ces deux dynamiques sont incompatibles et il doit en résulter une paupérisation croissante de la population et des phases de famines contraignant la croissance de la population à s'ajuster au rythme de progression des ressources agricoles"* (P. Chassande, p. 7).

1.1.2 Les apports de la théorie de Malthus

La doctrine de Malthus est apparue lors de la publication de *L'essai sur le principe de la population*. Elle décrit donc la réalité du monde, la rareté des subsistances, la tendance de l'humanité à s'accroître sans limites.

La théorie de Malthus met en avant l'hypothèse que les moyens de subsistance s'accroissent mais seulement en raison arithmétique, alors que la population tend à s'accroître en raison géométrique. Le principal sujet de réflexion de Malthus est donc démographique. Selon lui, la population a tendance naturellement à croître à un rythme trop important pour les ressources alimentaires. Selon la loi des rendements décroissants, en effet, une faible population commencera par exploiter les terres les plus fertiles. Mais au fur et à mesure de la croissance de la population, on devra avoir recours à des terres de plus en plus difficiles à cultiver et nécessitant donc de plus en plus de ressources financières et humaines. Cela se traduit par des crises de famine périodiques. Il arrive donc inévitablement un moment où la courbe de la population dépasse la courbe de la production alimentaire entraînant pauvreté, famine et épidémies. La solution préconisée par Malthus revient donc à réduire l'accroissement de la population en agissant sur le taux de natalité. Il en déduit qu'il ne faut pas porter secours aux plus pauvres de manière à éviter leur multiplication... Depuis, lorsque l'on parle de malthusiannisme, on évoque les théories qui préconisent une limitation des naissances, ou parfois, d'une façon plus générale, de l'offre.

1.1.3 Les limites de cette théorie

Cette théorie est souvent évoquée pour critiquer le concept du développement durable. Pierre Chassande évoque alors deux arguments contradictoires dans la théorie de Malthus : *"d'abord parce que cette théorie est désespérément pessimiste, ensuite parce qu'elle est totalement invalidée par les faits. Or les raisons mêmes de son échec sont instructives aujourd'hui encore: l'analyse s'est focalisée sur un mécanisme de court terme et en a déduit des conclusions pour le long terme."*

Malgré ces limites, la théorie de Malthus a inspiré les nombreuses réflexions du Club de Rome, notamment sur les dangers que présente une croissance économique et démographique importante, voire exponentielle, corrélée à l'épuisement des ressources naturelles et au développement des pollutions.

1.2 L'idée émergente d'une croissance zéro : la controverse du rapport Meadows.

En 1972, une équipe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) a mené une série de travaux, à la demande du Club de Rome, sur la possibilité d'une croissance zéro. Compte tenu de ces recherches, il convient de rappeler que le "Rapport du Club de Rome" doit être nommé le rapport Meadows & al., du nom du directeur de l'équipe de recherche: Dennis Meadows. Ce rapport se compose d'un document de synthèse, présentant les principaux résultats du travail qui fut effectué.

1.2.1 Le contenu du rapport

Compte tenu de la multitude de conclusions que l'on attribue à ce rapport, il est important de souligner au préalable l'hypothèse qu'une grande majorité des personnes citant ce document ne l'ont pas lu. Par exemple, ce rapport aurait affirmé la fin du pétrole pour l'an 2000 ! Pourtant aucune trace d'une telle prévision dans le rapport Meadows²⁴. Sa seule conclusion forte est que la croissance matérielle perpétuelle conduira tôt ou tard à un "effondrement" du monde qui nous entoure, et que, même en étant très optimiste sur les capacités technologiques à venir, l'aptitude à recycler ou à économiser les matières premières que nous consommons, à contrôler notre pollution et le niveau des ressources naturelles, nous conduira à cette effondrement avant 2100. A travers plusieurs modèles mathématiques²⁵, les chercheurs américains du MIT arrivent aux conclusions suivantes : tant que le modèle global s'attache à rechercher une croissance annuelle de la production industrielle (ce qui est le projet de tout pays aujourd'hui), l'effondrement est inévitable avant 2100 quel que soit l'optimisme prévalant sur les autres hypothèses (ressources inépuisables, diminution possible de la pollution...). La seule possibilité pour éviter cet effondrement est de limiter de nous-mêmes cette production industrielle (et un certain nombre d'autres grandeurs physiques prises en compte dans le modèle) à un niveau compatible avec les possibilités de notre planète : c'est la remise en cause de la "croissance économique" qui se dessine, puisque depuis la révolution industrielle la croissance économique est allée de pair avec la croissance de la production industrielle.

²⁴ Néanmoins, à la page 174 de la traduction française, on trouve un tableau indiquant que les réserves connues de pétrole, en 1970, représentent 30 années de consommation. Mais il ne s'agit en rien d'une "prévision" indiquant que le pétrole sera définitivement épuisé en 2000, mais simplement d'un rappel des connaissances du moment concernant les ressources naturelles. Serait-il juste de dire aujourd'hui que les pétroliers "prédisent" la fin du pétrole pour 2040, au motif que les réserves qu'ils déclarent représentent 40 fois la consommation de l'an 2002 ?

²⁵ Cette thèse n'ayant pas pour sujet de recherches le rapport Meadows, nous ne développerons pas une critique des modèles utilisés par ces chercheurs.

1.2.2 La croissance zéro est-elle légitime ?

Si nos conclusions s'arrêtent aux dires des mathématiques, il convient de croire à la légitimité de cette recommandation. En effet, dans un monde fini, toute consommation de ressources non renouvelables tendra (en moyenne) vers zéro avec le temps. La simple application d'un théorème basique conduit à indiquer : si une fonction est positive et continue (donc intégrable), et que son intégrale est bornée, alors la moyenne sur un intervalle non nul ne peut que tendre vers zéro à l'infini. La consommation de ressources non renouvelables satisfait aux hypothèses : la consommation est une fonction positive (par exemple, nous ne pouvons restituer du pétrole à la terre), et la consommation cumulée (c'est-à-dire son intégrale) est bornée (sa valeur maximale est celle du stock initial). Dès lors, la moyenne sur une année d'une telle consommation ne peut que tendre vers zéro à l'infini. Dès lors que les chercheurs constatent que la croissance provoque l'effondrement avec le modèle utilisé, alors que celui-ci reproduit de manière à peu près satisfaisante les évolutions constatées de 1900 à 1970 pour les variables prises en compte, la question de savoir s'il faut limiter ou stopper la croissance pour éviter l'issue finale se pose de manière légitime.

Malgré le pragmatisme des modèles mathématiques, de nombreux auteurs se sont interrogés sur la légitimité de ce modèle. Alors que les besoins vitaux élémentaires d'une partie de la population mondiale ne sont pas satisfaits, est-il opportun d'arrêter volontairement la croissance économique ? N'est-il pas possible d'envisager une corrélation entre le développement économique et la protection de l'environnement ? L'émergence du concept du développement durable a permis de montrer qu'il était possible de concevoir de fortes interactions entre la croissance économique et le respect de notre environnement.

La seule ambition du rapport Meadows, finalement, a été de tenter de comprendre quel pourrait être l'enchaînement des événements qui se produirait si nous ne prenions aucune mesure préventive ; à quel horizon de temps ces événements pourraient survenir, et si des choix donnés au niveau mondial permettraient de se prémunir de la chute finale ou de la repousser très loin.

1.2.3 Des hypothèses vérifiées

A sa parution au début des années 1970, ce rapport avait suscité une attention importante de la part des chercheurs, institutionnels, politiques et ONG. Malgré la pertinence de certaines hypothèses, nombre d'observateurs l'ont progressivement enterré au motif d'une non-réalisation de ces prédictions. Pourtant, il est important de rappeler qu'aucune date "précise" n'était indiquée dans ce document.

L'analyse de ce rapport nous a permis de constater des similitudes entre l'évolution de l'environnement prédite par le rapport Meadows et les recherches récentes sur le changement climatique relatée dans l'ouvrage de Jean-Marc Jancovici et Hervé Le Treut "Effet de Serre – Allons nous changer de climat ?"²⁶. Les quelques éléments suivants illustrent ces analogies.

- Les deux ouvrages relatent une même "pollution" globale due au surplus des trois principaux gaz à effet de serre dans l'atmosphère qui évolue de manière exponentielle, parallèlement à la production agricole (pour le méthane puis le N₂O) ou industrielle (pour le CO₂),
- Le changement climatique dérivé de cette "pollution" sera susceptible d'affaiblir la production agricole, ou de diminuer l'espérance de vie des hommes (via des maladies qui apparaissent là où elles n'existaient pas, des sécheresses aggravées, et des risques divers), exactement comme la pollution du modèle du MIT était censée avoir ces effets,
- les premiers "gros ennuis" éventuels, c'est-à-dire des transitions brutales (par exemple un changement du régime des courants marins dans l'Atlantique Nord) sont à l'horizon d'un demi-siècle à un siècle, c'est-à-dire à des échéances du même ordre de grandeur que ce qui ressortait des simulations de l'équipe du MIT.

La pertinence de certaines conclusions de ce rapport n'est plus à démontrer ; néanmoins, ce document souffre encore aujourd'hui d'une image "pessimiste"; faute à la traduction française et du titre apporté au document de synthèse ?

Ce document a été traduit en français au sein d'un livre paru sous le titre "*Halte à la croissance ?*", alors que le titre original du rapport Meadows & al. n'est pas "*halt to growth*

²⁶ H. Le Treut et J-M Jancovici, "Effet de serre – Allons nous changer de climat ?", Flammarion, Paris, 2004.

?", ou "*should we halt the growth ?*", comme le titre français pourrait le laisser penser, mais plus simplement "*the limits to growth*", signifiant, en Français, "*les limites de la croissance*". Aucun point d'exclamation ou d'interrogation dans le titre anglais, qui est sobre et factuel, à l'image du document lui-même.

Longtemps fustigé comme un rapport pessimiste et au delà de toute réalité, le rapport Meadows – base de réflexion du Club de Rome – trouve une deuxième jeunesse en ce début de XXIème siècle. Les maladresses de traduction associées à un état d'esprit réfractaire à toutes idées d'éco-développement ont condamné il y a trente ans certaines hypothèses de recherche. Même si la légitimité de la notion d'une croissance zéro reste très délicate à admettre, nombre de résultats, notamment sur les changements climatiques, sont scientifiquement avérés aujourd'hui. Le mérite du rapport Meadows est d'avoir engagé un processus de réflexion sur l'avenir de la Terre au vu de nos modes de consommation et de notre passivité face au respect de l'environnement. La conférence des Nations Unies sur l'environnement humain de Stockholm marque le premier acte politique d'une prise de conscience mondiale.

II. De l'éco-développement au développement durable : des années de réflexion pour déployer les actions actuelles et futures.

Au début des années 1970, le terme « Développement Durable » n'existe pas encore. La France crée, pour la première fois un ministère de l'environnement en 1971. Sous l'influence du socio-économiste, Ignacy Sachs, le concept d'éco-développement devient le concept central. Celui-ci vise à questionner l'utilité du développement économique pour la société face au souci de protéger l'environnement.

2.1 Définition

« Les cinq dimensions de la durabilité ou de l'éco-développement sont : la dimension sociale (autre croissance, autre vision de la société), économique (meilleure répartition et gestion des ressources, plus grande efficacité), écologique (minimiser les atteintes aux systèmes naturels), spatiale (équilibre ville-campagne, aménagement du territoire), culturelle (pluralité des solutions locales qui respectent la continuité culturelle). » (Ignacy Sachs, 1994)

2.2 Conférence de Stockholm (1972) : d'autres voies pour l'avenir.

En préambule sur cette première conférence des Nations Unies sur l'environnement humain, I. Sachs et M. Strong réexaminent les liens entre environnement et développement. La construction d'un premier modèle de développement économique compatible avec l'équité sociale et la prudence écologique est réalisée. Ce modèle était basé sur la satisfaction des besoins plutôt que sur une augmentation incontrôlée de l'offre.

Lors d'un séminaire qui se tient à Fournex en Suisse en 1971, en préparation de la conférence de Stockholm, sont examinés pour la première fois les relations entre développement et environnement. De vives controverses éclatent entre les responsables politiques des pays du Nord et ceux du Sud. A la suite de ce séminaire et de la conférence de Stockholm, dans le deuxième rapport du Club de Rome ou rapport Mesarovic - Pestel (1974), dont on retient le slogan de "croissance zéro", les auteurs proposent une redistribution des richesses au niveau mondial par l'arrêt de la croissance dans les pays du Nord et sa poursuite dans les pays du Sud. Ce document, moins médiatisé que le rapport Meadows, apporte une réponse au

problème de légitimité reproché au premier document publié par une équipe de recherche du MIT. Les inquiétudes ressenties par une part croissante du public dans les pays industrialisés ont trouvé leur expression dans trois ouvrages notables : *Silent Spring* (1962)²⁷, *The Population Bomb* (1970)²⁸ et *The limits to Growth* (1972)²⁹, qui décrivent les scénarios catastrophiques qui seraient provoqués par la dilapidation des ressources naturelles, la progression de la pollution et la croissance démographique incontrôlée.

Les Nations Unies ont engagé des axes de réflexion suite à la multiplication des controverses issues des divers documents et rapports sur la relation entre le développement économique et la survie écologique de la Terre. La conférence de Stockholm permettra de faire émerger une expertise mondiale. A cette occasion Ignacy Sachs introduit le terme d'éco-développement qu'il réfère aux économies rurales du tiers-monde et qu'il approfondira par la suite : *"A la croissance mimétique, inégalitaire et destructrice du milieu et des ressources, il faut opposer le développement endogène, axé sur la satisfaction des besoins fondamentaux de toute la population, s'efforçant de ménager les ressources et l'environnement. [...] Le paradoxe du monde dans lequel nous vivons, c'est que la maldistribution des richesses provoque simultanément le gaspillage sur les deux pôles de la société. Les riches surconsomment et drainent de cette façon la grande majorité des ressources disponibles. Les pauvres sous-consomment et, acculés par leur misère, sur-utilisent les rares ressources auxquels ils ont accès."*

Cette conférence se clôtura sur une opposition ferme entre pays du Nord et pays du Sud. Alors que les organisateurs de la conférence tentaient de définir un cadre consensuel qui emporterait l'adhésion de l'ensemble des cent treize pays participants, l'agenda environnemental des pays industrialisés se heurtait déjà de plein fouet aux perspectives et aux priorités politiques du monde en développement. La guerre froide réduisait d'éventuels accords politiques : les pays communistes s'étant retirés du processus d'élaboration en alléguant le motif : *«La pollution est le produit du capitalisme, et elle constitue donc un problème qui ne les concerne pas»*.³⁰

²⁷ Rachel Carson, "Silent Spring", Houghton Mifflin, Boston, 1962

²⁸ Paul Erlich, "The Population Bomb", Ballantine Books, New York, 1970

²⁹ Donella Meadows, Dennis Meadows, Jorgen Randers, William W. Behrens III, "Limits to Growth", Universe Books, New York, 1972

³⁰ Tony Bretton, "The Greening of Machiavelli", Earthscan, London, 1994, p. 37

Malgré toutes ces difficultés, quelques compromis précaires sont ressortis de cette conférence. L'un des plus significatifs a été l'acceptation de la thèse défendue par les pays en voie de développement, selon laquelle la pollution générée par le Nord industrialisé limite concrètement leurs propres options de développement et d'industrialisation. Un autre compromis important a été l'acceptation d'une autre thèse des pays du Sud, selon laquelle la pauvreté, et non l'industrialisation, serait la toute première cause des problèmes environnementaux dans les pays en voie de développement, ceux-ci ne pouvant être résolus, pour la plupart, que par la croissance économique.

De cette conférence ressort *la Déclaration de Stockholm*, entérinant vingt-sept principes sur les comportements et la responsabilité devant servir de base pour de futurs accords multinationaux, qui engageaient la responsabilité légale des signataires. Les Nations Unies demande alors à Madame le Dr Gro Harlem Brundtland (Premier ministre norvégien) de réunir et d'animer une commission internationale ayant pour mission d'élaborer à la fois un état des lieux et des propositions d'actions sur la relation développement économique et respect de l'environnement.

La conférence de Stockholm aboutit également à la création du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), complément du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). « *Si la notion d'écodéveloppement est rapidement écartée du vocabulaire international, l'idée d'un développement qui ne soit pas uniquement guidé par des considérations économiques mais également par des exigences sociales et écologiques va poursuivre son chemin notamment grâce à l'action des associations de protection de l'environnement* » (Sommet mondial sur le développement durable, Historique du développement durable, 2002, p.1). A l'origine, cette nouvelle agence (P.N.U.E.) avait pour mission la coordination de toutes les activités environnementales menées dans le cadre du dispositif de développement des Nations Unies et le financement de programmes spécifiques de protection de l'environnement mondial.

Quel jugement peut-on porter sur la mise en application des dispositions et principes émis lors de la conférence de Stockholm ? Seul un constat d'échec en ressort. En effet, les principes énoncés n'ont pas été intégrés dans les principes de la jurisprudence internationale, les cent-neuf recommandations sont largement restées lettre morte et le P.N.U.E. n'a jamais acquis le

statut opérationnel qui lui revenait en tant qu'agence chargée de coordonner les activités environnementales des Nations-Unies.

Malgré un réel constat d'échec, la conférence de Stockholm a permis de créer une première dynamique vers un futur « développement durable ». La fragilité des accords et des compromis ne doit pas remettre en question la volonté certaine des pays du Nord et du Sud de déployer des programmes d'action. Cette conférence était surtout la première action internationale d'envergure en matière de protection de l'environnement : c'est la première pierre apposée au concept de Développement Durable.

2.3 De conférences en conférences

A la suite de la conférence de Stockholm, on assiste à une multiplication des sommets, conférences et colloques sur les problématiques d'éco-développement. A travers l'annexe n°2, nous avons retracé et analysé l'historique de l'avènement du concept de développement durable. Du rapport Brundtland au la conférence de Johannesburg en 2002, les apports furent riches et multiples. Nous proposons une synthèse de ces étapes dans le tableau suivant :

Conférences	Dates	Principales Conclusions
Rapport Brundtland	1986	Titre du rapport : "Our Common Future" ▪ Favoriser un développement, notamment pour les pays du Sud, alliant protection de l'environnement, respect des droits humains et conscience des générations futures. ▪ L'environnement est l'une des composantes du système économique. ▪ L'Homme est placé au centre de ce développement. ▪ Il insiste sur la responsabilité individuelle et collective. ▪ Le principe de précaution et la résorption des inégalités sont des principes fondamentaux du rapport. ▪ Première apparition du terme "développement durable"

Sommet de la Terre à Rio au Brésil	1992	▪ Organisé par l'ONU, ▪ Présence d'une très grande majorité de pays et de 9000 journalistes permettant une couverture médiatique importante de l'événement, ▪ Approbation de la Convention cadre sur les changements climatiques, ▪ Approbation de la Convention cadre sur la diversité biologique, ▪ Réflexion sur la lutte contre la désertification qui sera signée en 1994 par l'ensemble des représentants des gouvernements présents à ce sommet, ▪ Mise en place d'un plan d'action "Action 21" - se déclinant sous la forme d'agenda 21.
Conférence Internationale sur la Population et le Développement au Caire	1994	Cette conférence avance que le développement doit se baser sur les besoins des individus et non plus sur l'atteinte d'objectifs démographiques.
Conférence Internationale de Copenhague	1995	Rédaction de la « <i>Déclaration sur le Développement Social</i> » qui révèle l'urgence dans la mise en place d'actions pour faire face à la pauvreté, au chômage et la désintégration sociale.
Conférence mondiale sur les femmes à Beijing (Pékin)	1995	La communauté internationale s'engage dans la promotion de la condition féminine.
Le Sommet Mondial sur le Développement Durable à Johannesburg	2002	▪ Bilan de "Rio + 10", ▪ Compléter le texte rédigé à Rio par les préoccupations récemment apparues : changement climatique, OGM, biosécurité, ▪ Contrairement à la majorité des sommets précédent, Johannesburg aura réuni l'ensemble des parties prenantes du développement durable, dont les organisations privés, ▪ Ratification du protocole de Kyoto par le Canada, la

		Russie et la Chine, ▪ Le Canada s'est engagé à lever les obstacles tarifaires à l'importation des pays du Sud, ▪ La France et l'Angleterre ont annoncé un partenariat financier avec l'Afrique.

CONCLUSION DU CHAPITRE PRELIMINAIRE

Depuis les premiers écrits précédents la conférence de Stockholm en 1972 jusqu'au Sommet mondial du développement durable de Johannesburg de 2002, le concept de développement durable aura trouvé un écho médiatique à la hauteur de ses ambitions. A ce jour, ce thème apparaît fréquemment dans la presse, spécialisée ou non. Certains se demandent encore s'il s'agit ou non d'un phénomène de mode – la grande majorité des auteurs, des responsables politiques, associatifs, financiers et économiques ont, heureusement, dépassé cette étape et s'engagent durablement dans la mise en œuvre de politique et de stratégie locale et internationale respectant l'environnement, l'équité sociale et la pérennité de nos entreprises. Il aura fallu une conjoncture d'événements donnant aujourd'hui à ce concept une forte crédibilité : montée des risques écologiques, médiatisation de ces problèmes écologiques et de certains conflits sociaux, mondialisation des échanges, de l'économie et de la communication, influence croissante des ONG, arrivée au pouvoir des individus de la génération post-68, développement de modèles de certification (ISO, OHAS, etc)... Comme nous l'avons démontré au cours de ce chapitre préliminaire, le concept de développement durable est en constante évolution. Chaque acteur possède sa propre définition ; il suffit d'assister à quelques colloques et conférences traitant du sujet pour s'apercevoir que chaque professionnel présente une définition différente de la précédente citée ! Alors qu'aucune définition n'est vraiment arrêtée, que le sujet n'a encore jamais été traité dans sa globalité, le rôle du développement durable dans les principes de gestion est aujourd'hui connu et reconnu et sa pérennité n'est plus contestée. Parce que son analyse est systémique, il n'est pas de domaine qui ne soit inclu dans son champ d'observation.

La diversité des parties prenantes rend le concept de développement durable mouvant car associé à des valeurs culturelles et à des niveaux de développement technologique en mutation permanente, ce qui accroît encore la dimension multiforme de concept et rend plus difficile son appropriation. De plus, le concept est complexe : il couvre des domaines aux finalités parfois contradictoires. Il est souvent délicat pour une entreprise d'être en adéquation avec les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes. Par exemple, comment considérer les intérêts de ses salariés et ceux d'une association de protection de l'environnement lorsqu'il s'agit de modifier ou d'abandonner un site industriel, nécessairement créateur d'emplois mais aux conséquences polluantes ? Ces problématiques sont nombreuses pour l'entreprise et

évoluent en fonction du secteur d'activité, du secteur géographique et de la taille de l'organisation concernée. Les orientations *développement durable* données par les entreprises sont différentes d'un pays à l'autre. A l'heure de la mondialisation, les firmes doivent arbitrer entre diverses cultures : celles de leur pays d'origine et celles des régions d'exercice de leurs activités. « *Cette différence de culture que rencontrent les entreprises qui opèrent sur des marchés épars est source de risque si elle n'est pas connue et acceptée. En revanche, elle peut s'avérer fructueuse si elle permet d'identifier des valeurs ou des best practices qui sont intégrées à une culture commune d'entreprise. C'est l'enjeu des multinationales que d'identifier ces principes de management multiculturels et transnationaux pour en faire des vecteurs de développement et des mobiles d'adhésion* » (C-H d'Arcimoles, 2002).

Ce chapitre préliminaire nous aura permis de présenter un concept jeune et difficilement définissable ; il nous paraissait essentiel de définir avec précision les origines, les racines et les fondements du développement durable. Malgré une certaine jeunesse – entre 30 et 40 ans d'ancienneté – ce concept apparaît comme la solution aux divers problèmes sociaux, environnementaux et économiques. Néanmoins, comme nous l'avons décrit dans ce chapitre, de nombreux détracteurs libéraux et anti-mondialistes s'insurgent contre un concept aux antipodes de leurs modèles. D'une part les extrémistes écologistes voient dans le développement durable un alibi, « *un cache misère [...] ayant pour seul objectif de faire durer un peu plus l'exploitation anarchique des ressources naturelles* ». De l'autre, des économistes ultra-libérales et des lobby industriels – le plus connu d'entre eux étant le *think thanks* – défendent l'idée que les futures catastrophes naturelles prévues dans le cas d'un réchauffement généralisé de la planète sont « *des craintes totalement injustifiées [...] C'est un scénario fantaisiste où les données avancées sont sans fondements scientifiques et présentent des failles scandaleuses* ». Ces propos furent tenus par Christopher DeMuth, président de l'AEI (American Enterprise Institute for Public Policy Research) et ancien responsable du budget du Président Reagan. Malgré ces réticences, nombre d'organisations publiques, para-publiques, privées se battent pour insuffler une dynamique continue au concept de développement durable.

Ce chapitre préliminaire avait donc pour ambition d'exposer l'émergence du développement durable et des notions qui l'entourent. Restées en retrait, les entreprises internationales – sans distinction de taille, d'activité et de secteur géographique – ont commencé à prendre la mesure de ces problématiques à la fin des années 1990. Certes, quelques rares entreprises

avaient déjà, à la fin des années 1970-80, intégré le développement durable dans leur stratégie mais celles-ci restaient marginales. Cette prise de conscience de la sphère privée s'est exercée par la multiplication des communications et des informations relatives à ces problématiques et aux risques émergents.

La première partie de nos travaux de recherche s'efforcera d'analyser l'apparition d'une dynamique multi-acteur connexe au concept de développement durable. L'émergence d'acteurs nouveaux, de problématiques et de risques sociétaux, environnementaux et sociaux obligent les donneurs d'ordres, objets centraux de notre recherche, à introduire des pratiques inédites dans leurs stratégies commerciales, productives, sociales, d'approvisionnement...

Comment limiter l'impact environnemental de mes activités ? Quels *best practices* déployées ? Comment sensibiliser mes fournisseurs à ces problématiques « *développement durable* » ? Ces quelques questions sont devenues des axes de réflexion stratégiques pour l'ensemble des multinationales. Notre recherche s'articule sur la relation entre donneurs d'ordres – fournisseurs. Cette logique multi-acteurs analysée dans le chapitre suivant apparaît donc comme centrale. L'arrivée de nouveaux acteurs environnementaux et sociétaux soulève des problématiques nouvelles pour les multinationales. Ce chapitre cherchera à analyser la nature et les ambitions de ces nouveaux acteurs, ainsi que les innovations développées par les entreprises afin de répondre du mieux possible aux interrogations de leurs parties prenantes.

Première Partie

Présentation des enjeux et des
approches théoriques de la
RSE dans la relation donneur
d'ordres / fournisseurs

Le chapitre préliminaire décrit l'émergence du concept de développement durable. Son aspect descriptif est indispensable pour déterminer les bases de nos travaux de recherches. Il convenait de déterminer d'où et pourquoi ce concept est apparu.

La première partie de notre travail de recherche se scinde en trois chapitres : (1) la description des nouveaux enjeux inhérents au concept de développement durable, (2) la recherche d'un corps de doctrine pour ce concept et (3) l'analyse des apports et limites des théories explicatives de la responsabilité sociale des entreprises. Au travers ces divers chapitres, notre première partie s'attache à décrire puis approfondir les enjeux et approches théoriques de la RSE dans la relation donneurs d'ordres / fournisseurs.

Le caractère descriptif est prédominant au sein de notre premier chapitre. Son objectif est de positionner et d'identifier les multiples enjeux émergents auxquels l'entreprise se retrouve confrontée, notamment les directions Achats des donneurs d'ordres privés et publics. Cette description suit la logique amorcée dans le chapitre préliminaire : recenser et identifier des bases susceptibles d'éclairer et de justifier les choix stratégiques des organisations dans sa gestion de leur chaîne d'approvisionnement³¹. Nous en avons identifié trois :

- (1) L'apparition de nouveaux "challenges" pour les donneurs d'ordres. Ceux-ci se matérialisent par les pressions intellectuelle, physique et médiatique des investisseurs et de la société civile. Cette pression est facteur de risques image et réputation pour les organisations visées. De plus, les entreprises, conscientes de l'importance de leur capital image, modifie leur communication en y intégrant les préceptes d'une démarche développement durable ou socialement responsable. Nous chercherons à déterminer les enjeux et les risques liés à ce type de communication sociétale.
- (2) Ces problématiques sont inhérentes à de nouveaux acteurs : institutions internationales, ONG, agence de notation extra-financière. Leur description nous permettra d'identifier les attentes et la légitimité de chaque partie prenante.
- (3) L'organisation donneuse d'ordre reste à la recherche de standards de référence. Notre analyse se portera sur la démarche de management de la qualité : apports

³¹ Ces éléments seront développés et analysés dans la deuxième partie de nos travaux de recherche.

historiques et matérialisation des outils de gestion existants et attendus. Malgré certaines limites, les normes Qualité tendent à s'imposer comme les outils de confiance indispensables à la tenue d'une relation durable entre un donneur d'ordres et son fournisseur.

Chapitre 1

L'émergence de nouveaux enjeux

Au travers des lectures réalisées, les chercheurs et spécialistes du développement durable reconnaissent que les Institutions Internationales, Etats, ONG et Entreprises sont les acteurs centraux de ce concept. Néanmoins, d'autres acteurs, plus discrets jusqu'alors, apparaissent dans notre société et deviennent à leur tour *des sociétaires* du développement durable. Auparavant, les altercations entre ONG et Entreprises résumaient le quotidien des relations entre acteurs de ce concept. Aujourd'hui, ces dernières semblent plus complexes du fait d'un nombre d'acteurs plus important. Par exemple, les relations entre l'entreprise Shell et l'ONG internationale Greenpeace représentent parfaitement les nouvelles relations existantes en ce début du XXIème siècle : l'annonce du démantèlement de la plate-forme pétrolière Spar Brent en Mer du Nord en 1995-1996 a généré une baisse de 30% du marché en Allemagne,

nécessité une année pour retrouver sa part de marché. Aujourd'hui Shell consulte et écoute un panel de représentants de la société civile, a transformé son marché, passant d'une compagnie pétrolière à une entreprise d'énergie, a engagé un programme sur les énergies renouvelables et de diminution du CO2, soutient le protocole de Kyoto et un programme *triple bottom line* : people/planet/profit, et a converti son management.

Shell n'est heureusement pas la seule multinationale à travailler à ce jour en collaboration avec des représentants de la société civile. Les multinationales entrent, petit à petit et depuis quelques années, dans une optique de partenariat avec ces parties prenantes et non uniquement dans une logique de conflit.

Le multinationale Shell illustre parfaitement ce changement de politique ; l'environnement n'est pas l'unique terrain de contestation et de condamnation des ONG : les conditions sociales imposées dans de multiples entreprises, sous-traitantes des multinationales, font l'objet, depuis une dizaine d'années, d'une attention particulière de nombreuses ONG. En 1997, l'« Affaire Nike » trouve un écho médiatique inespéré pour les ONG dénonçant le travail des enfants. Suit une campagne d'information sur les conditions de fabrication de certains produits de la marque américaine, l'opinion publique a boycotté les produits Nike. Il aura fallu attendre trois années à cette multinationale pour « récupérer » le chiffre d'affaire de 1996. Que se soit Nike, H&M, Gap ou plus récemment Décathlon, les multinationales ne peuvent plus sous-estimer le risque *image et réputation*. Au centre de nos recherches, les relations entre les donneurs d'ordres et leurs sous-traitants, principalement ceux opérant dans des secteurs géographiques et des secteurs d'activité dits « à risque », illustreront la nécessité d'une dynamique multi-acteurs du développement durable.

La multiplication des Institutions Internationales liées au développement durable, l'arrivée des agences de notation extra-financière et le travail de collaboration des entreprises avec les ONG locales et internationales amorcent l'avènement d'une dynamique multi-acteurs.

Dans ce premier chapitre, nous nous attacherons à présenter les divers acteurs et les standards normatifs impactant la stratégie développement durable d'une entreprise, d'une organisation. Nous tenterons de vérifier l'hypothèse selon laquelle le concept du développement durable se fonde sur une dynamique multi-acteurs influencée par des pressions d'idées et des pressions de faits. La prise en compte des questions relatives à la protection de l'environnement et au

respect de l'équité sociale a favorisé l'émergence de nouvelles préoccupations faisant ainsi apparaître des acteurs nouveaux ou jusqu'alors effacés (I) associés à l'arrivée de standards de référence (II), conduisant vers une dynamique multi-acteurs nécessaire à la progression du concept du développement durable, notamment dans les relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs.

Section 1

Des donneurs d'ordres confrontés à de nouveaux challenges

Avant d'identifier l'ensemble des acteurs indispensables à la pérennisation du développement durable, il convient de rappeler les nouveaux challenges auxquels les organisations publiques et privées, locales et internationales, se retrouvent confrontées.

De nombreuses études réalisées au cours de ces dernières années ont démontré que le comportement des entreprises change.

Quel changement ? Il suffit de se replonger dans les écrits de Friedman ou de Coase pour constater que *"la responsabilité sociétale de l'entreprise est d'accroître ses profits. [La seule responsabilité d'une entreprise consiste à] utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte et libre sans duperie ou fraude"*(Friedman, 1970). La responsabilité sociétale de l'entreprise est, pour cet économiste, une doctrine qui renverse l'ordre établi. Friedman argumente sur le fait que *"l'entreprise est une simple fonction de production"* et qu'elle ne peut donc avoir de responsabilité puisque seules les personnes ont des responsabilités, et les dirigeants ne sont que *"les agents de l'entreprise"*. L'entreprise se résumait donc en une entité à faire des profits. Cependant, il serait surprenant d'affirmer qu'aujourd'hui la grande majorité des entreprises gardent comme seul et unique raisonnement cette recherche du simple profit. Certes, il serait tout aussi absurde de croire que ces mêmes entités auraient abandonné la recherche du profit, mais les événements de ces vingt dernières années démontrent que les firmes ont pris conscience de leurs responsabilités à l'égard de leurs salariés, de l'environnement, de la *community*, etc... Ce changement est lié à la pression exercée ces dernières années par des faits de société, des courants de pensées novateurs (1) et une matérialisation simplifiée des risques encourus par la société – donc par les entreprises (2).

I. La pression des faits et des idées

A travers cette première sous partie, nous analyserons les différents facteurs qui ont conduit les entreprises à évoluer vers un comportement responsable. Nous étudierons l'évolution des frontières de l'entreprise (1), la pression exercée par divers faits et courants d'idées émergeant dans des milieux variés (2) et l'arrivée de multiples outils de reporting et de méthodes d'évaluation (3).

1.1 Des organisations sans frontières

Pour bien comprendre la façon dont les entreprises se sont transformées, il est indispensable de se référer aux travaux de Ronald Coase, prix Nobel 1991, qui, dans un article de 1937 demeuré célèbre, s'interrogeait sur la « *nature de la firme* » à une époque où la théorie économique standard n'accordait à la firme aucune reconnaissance conceptuelle, la firme n'étant qu'une « *boite noire* », un espace abstrait qui combine du travail et du capital pour produire. Pour Coase, la firme existe parce qu'elle se substitue à des marchés qui ne fonctionnent pas de façon efficace. En d'autres termes, la firme met en place une structure hiérarchique verticale, de la matière première à la livraison du produit final parce que cette organisation verticale et hiérarchique de la chaîne de valeur est, dans certains cas, plus efficace que de recourir à une succession de marchés. C'est la problématique du *Make or Buy* : on compare le coût de ce que l'on peut faire soi même par rapport à ce qu'il en coûterait d'acheter sur le marché. Dans cette comparaison économique entre faire et acheter, il faut évidemment prendre en compte l'ensemble des coûts supportés, notamment les coûts de transaction sur lesquels insiste Coase, c'est à dire les différentes dépenses qu'il faut supporter pour acheter un bien ou un service sur les marchés. Les coûts de transaction, abondamment étudiés depuis l'article de Coase, recouvrent trois éléments distincts : les coûts de recherche (*Search costs*) sont liés aux ressources qu'il faut mobiliser pour identifier les fournisseurs possibles, la fiabilité de ceux-ci et la qualité des produits qu'ils proposent. Les coûts contractuels (*Contracting costs*) sont liés à la négociation et à la finalisation des accords de fourniture. Les coûts de coordination (*Coordination costs*) concernent la coordination générale des différentes opérations nécessitées par la transaction et la gestion des contrats. Soixante ans après la publication de cet article de référence, on mesure l'actualité de la problématique. Internet bouleverse les conditions d'accès aux marchés et réduit fortement l'ensemble des coûts de transaction. Internet renforce l'avantage que les marchés peuvent

avoir sur les hiérarchies. Internet remet en cause les organisations verticales. Internet est devenu un des moteurs de l'économie mondiale. Il redéfinit les marchés et change la conduite des affaires. L'e-commerce ouvre donc de nouveaux territoires de vente et augmente la vitesse, la fréquence et la complexité des échanges avec les clients. De plus, les salariés sont de plus en plus mobiles et les quatre murs d'une entreprise ne renferment plus nécessairement ses activités les plus productives. Les contours de l'entreprise éclatent ; l'entreprise ancrée dans un territoire cède la place à l'entreprise « nomade », l'entreprise « nébuleuse », bientôt l'entreprise « virtuelle », quand ce n'est pas l'entreprise « coquille vide ». Le modèle « forteresse » laisse place au modèle « molécule » ou « atome », aux réseaux, aux configurations cellulaires : l'outsourcing et l'externalisation des activités qui ne sont pas considérées comme faisant partie du cœur de métier de l'entreprise sont monnaie courante.

Les conséquences ne se font pas seulement en matière de management ou d'optimisation de la gestion des clients et de la chaîne d'approvisionnement. Il en résulte également une diversification des statuts de l'emploi : le salarié peut être « physiquement dedans et juridiquement dehors » (intérimaire, prestataire de service...) ou « physiquement dehors et juridiquement dedans » (détaché, prestataire...). On assiste également à une mutation spatiale. D. Stephany s'interroge : *« quand 75% des effectifs d'une grande entreprise réputée socialement responsable se trouvent hors de France, quand une autre est implantée dans 162 pays différents, quel est l'univers de référence des salariés ? Par voie de conséquence quelles ressources humaines l'entreprise gère-t-elle ? et comment le fait-elle ? »*. Même si ces mutations géographiques ne semblent concerner que les multinationales, il n'est pas exclu de voir des PME tendre vers ce même modèle. Pourtant cette mutation spatiale coïncide avec le développement des firmes-réseaux. Celles-ci modifient le mode d'organisation et de comportement du fait d'une relation plus étroite avec certaines parties prenantes ; ainsi, par exemple, la conception d'un produit ne met plus seulement à l'épreuve les seules compétences de l'entreprise, mais aussi celles de son fournisseur (cela s'applique notamment dans le cas de normes d'écologie industrielle). On observe alors le paradoxe suivant : la grande entreprise se trouve nulle part (les centres de responsabilité sont diffus et relèvent d'entités juridiques distinctes aux enchevêtrements complexes) mais elle se retrouve partout par ses ramifications et les multiples liens tissés avec une multitude d'autres acteurs économiques. Du coup, comme le dit Enriquez, la grande entreprise souffre *« d'hypertélie : la société lui en demande trop »* ; elle doit agir pour le bien commun et rendre compte que chacun de ses actes n'est pas en contradiction avec la satisfaction de cette exigence.

Les pressions de la société civile, que nous développerons dans le point suivant, se traduisent par une exigence d'évaluation des comportements des organisations. Les entreprises doivent démontrer qu'elles sont économiquement viables, socialement responsable et environnementalement saine. Les réponses apportées peuvent conduire à développer de nouveaux systèmes de management, de nouvelles formes de reporting social et environnemental et une multitude d'audits assurant une cohérence entre les différents systèmes d'information internes et externes. Deux entreprises³² leaders en matière de communication et d'information relative à leur responsabilité sociale, poussent pourtant l'externalisation à une situation extrême. Certains auteurs en déduisent que l'entreprise « *en tant que forme de bien collectif est en crise* » (F. Eymard-Duvernay) et que « *des relations plus équitables devraient s'instaurer afin que les entreprises ne rejettent pas indûment certaines charges sur la collectivité (formation, insertion professionnelle, reconversions...)* » (D. Stephany).

Cette analyse nous permet d'identifier l'entreprise comme un système vivant ouvert sur un environnement qui comprend une multitude d'acteurs ayant des attentes parfois convergentes avec ses objectifs, parfois contradictoires entre eux et avec ceux de l'entreprise. Doit-on parler pourtant parler d' « entreprise sans frontière » ? A en croire, le site Internet de l'entreprise Alcatel, il convient d'admettre que certaines multinationales acceptent l'idée d'une mutation de la structure des firmes : « *Alcatel s'est lui-même transformé en " entreprise sans frontières ". Une partie de plus en plus importante de nos informations internes est accessible à nos partenaires extérieurs via des techniques de communications IP sophistiquées permettant les échanges en temps réel en utilisant la voix, les données et la vidéo. Le Groupe peut ainsi créer de nouvelles alliances qui améliorent le service et le temps de réponse aux clients, qui maintiennent les coûts au plus bas et qui lui permettent de se concentrer sur son cœur de métier* ».

³² Ces deux multinationales suivent des stratégies RSE différentes : The Bodyshop conduit une politique proactive alors que Nike s'attache à une stratégie réactive.

1.2 Des catastrophes écologiques et sociales médiatisées

1.2.1 Les actions de la société civile

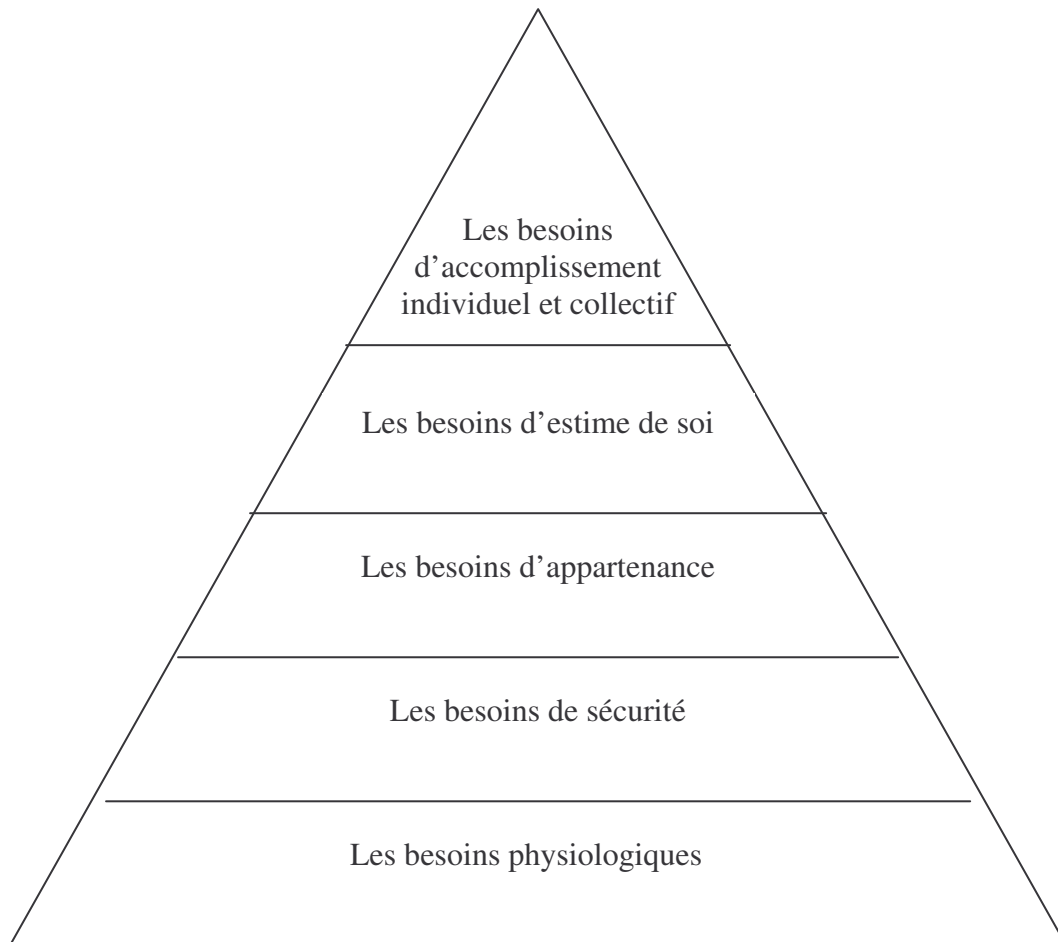
« Depuis une dizaine d'années, on assiste à la puissante émergence de deux phénomènes qui, d'une part, bouleversent et modifient le comportement et la communication des entreprises et d'autre part, renseignent et jaugent leur pratique et leur discours. La montée en puissance des revendications de la société civile dans la sphère financière bouscule les attitudes des groupes ». (Bill Crist Président de Calpers, le plus grand fond de pension américain).

La société civile rassemble *« l'ensemble des rapports interindividuels, des structures familiales, sociales, économiques, culturelles, religieuses qui se déploient dans une société donnée, en dehors du cadre et de l'intervention de l'état »* (Traité de sciences politiques). Cette notion de société civile est ambiguë³³. Malgré des renversements de sens, le philosophe Hegel lui donnera sa signification moderne en 1821 dans les Principes de la philosophie du droit. L'introduction de ce concept permettait à Hegel de marquer un changement profond entre la « vie civile » et la « vie politique », c'est-à-dire une séparation entre la société et l'état. Dominique Colas propose une définition opératoire de la société civile : *« Elle désigne la vie sociale organisée selon sa propre logique, notamment associative, qui assurerait la dynamique économique, culturelle et politique »*. La défaillance de l'état providence entraîne la société civile vers un mythe politique. *« Avant d'être un concept ou une idée, la société civile évoque d'abord un ensemble de valeurs positives : l'autonomie, la responsabilité, la prise en charge par les individus eux-mêmes de leurs propres problèmes. Par sa dimension collective, la société civile semble échapper aux dangers de l'individualisme et inciter à la solidarité. Par sa dimension civile, elle évoque l'émancipation de la tutelle étatique, mais aussi des valeurs plus affectives telles que l'intimité, la familiarité, etc. On s'explique ainsi la réactivation récente du couple société civile-état »* (François Rangeon). Le droit, la rationalité, l'autorité, mais aussi l'argent étaient, jusque dans les années 1990, les tenants de la légitimité. Aujourd'hui, ces légitimités ne se suffisent plus et laissent place aux légitimités d'écoute, de proximité et d'empathie. Cette évolution a une double origine : les associations consuméristes des pays "développés" comme le fut en premier celle de Nader au USA et

³³ En effet, cette notion est critiquable sur son abnégation des rapports sociaux. La société civile reste une notion molle.

d'autre part notre attitude par rapport au modèle du type : la pyramide de Maslow, transforme les échanges «entreprises-consommateurs ».

Figure 5 : La pyramide de Maslow



Cette pyramide définit une hiérarchisation des besoins humains, dans le but de définir les leviers de la motivation. Le raisonnement suivi par le psychologue Abraham Maslow est qu'un être supérieur ne peut apparaître que lorsque les besoins inférieurs sont comblés. Le travail permet en général de combler les trois premiers niveaux. Les besoins qualifiés de « primaires » ne sont pas nécessairement à comprendre comme strictement physiologique et en matière de motivation un parallèle entre les besoins de survie d'un humain dans la nature et les besoins de « survie » d'un individu au travail est intéressant à réaliser. Même si cette hiérarchisation est critiquable pour son caractère réducteur (d'un individu à un autre, l'intensité des besoins est réparti de manière différente – voire les recherches de John Hunt),

la pyramide de Maslow présente l'avantage de pouvoir être mémorisée aisément, et reste un outil simple d'analyse des états de motivation d'une personne ou d'un groupe. Compte tenu de nos présentes recherches, nous nous intéresserons à la dernière strate de cette pyramide : les besoins d'accomplissements individuels et collectifs. Ces besoins qualitatifs sont en fait très peu ou pas du tout couverts par les marchés de biens et de services. Or, de plus en plus, la société civile aspire à ces niveaux de satisfaction et ce, quel que soit le niveau de vie. Cette pyramide, donc, nous renseigne plus ou moins mal sur le caractère profond des besoins éthiques, de chacun d'entre nous de nos besoins.

Ce territoire, laissé vacant par les entreprises a largement été investi par la société civile, avec au premier rang, les ONG (Organisation Non Gouvernementale). Le Sommet du Millenium Round de l'OMC de Seattle en septembre 1999 et surtout son contre-sommet ont été un moment crucial, et probablement de non-retour ; en direct, sur toutes les chaînes de télévision du monde, les acteurs, de la société civile, aussi différents soient-ils, ont laissé exploser, à la face du monde, et surtout aux multinationales l'écart qui existait entre les offres des marchés et les besoins des populations. Il ne s'agit donc pas d'une mode ; la multiplication de ces démonstrations nous le rappellerons. Ce fossé concerne en grande partie la disproportion criante de la consommation et la richesse entre les pays du Nord et ceux du Sud, mais également l'accès aux produits et aux services...

L'apparition de faits émergents au cours des dernières années sur la scène internationale ont révélé la constitution et l'apparition publique d'activités de groupes issus de la société civile, prônant ou pratiquant des alternatives aux comportements économiques et sociaux dominants.

➤ Le boycott

Le boycott ou la menace de boycott est une action qui s'est multipliée au cours de ces dernières années. L'objectif est de proscrire l'achat de produits ou de marques dénoncés soit pour non respect de l'environnement ou soit jugés complices de violation de droits humains ou de droits sociaux. De nombreuses entreprises ont subi les foudres de la société civile. Sur le domaine environnemental et le non respect de celui-ci, la multinationale Shell a été la cible des ONG à deux reprises. En 1995, l'accusant de vouloir se débarrasser d'une plate-forme pétrolière contenant des polluants en l'immergeant dans la mer du Nord plutôt que de la démanteler à terre, Greenpeace lança une campagne de boycott, surtout suivie en Allemagne

et en Grande Bretagne. La multinationale perdit jusqu'à 50% de sa clientèle dans ces deux pays et finit par accepter les conditions de Greenpeace. En 1997, Shell fut également boycotté pour ses liens avec la junte militaire du Nigeria et la répression massive organisée contre le peuple ogoni, dont les terres regorgent du pétrole exploité par la société. Les protestations des populations locales furent relayées par les diverses ONG européennes présentes dans le pays. Le boycott permit de sensibiliser l'opinion et d'exercer une pression sur la politique des gouvernements britannique et hollandais qui soutenaient la junte. Shell n'est pas la seule société pétrolière ayant subi les foudres des ONG pour ses pratiques « désastreuses » (Site internet de Greenpeace) vis-à-vis de l'environnement. Actuellement, le groupe TotalFina subit de multiples appels à boycott de la part des ONG du fait de son soutien à la junte Birmane (le BIT ayant condamné le recours massif au travail forcé sur le chantier du gazoduc de TotalFina allant de Birmanie en Thaïlande) et de la catastrophe écologique ayant suivi le naufrage de l'Erika.

Les actions de boycott ne se concentrent pas uniquement sur les entreprises ne respectant pas l'environnement. L'affaire ayant opposé Nike à Marc Kasky illustre parfaitement les nouveaux modes d'action de la société civile. Depuis 1998, un citoyen californien poursuivait la compagnie pour publicité mensongère à propos d'une campagne de relations publiques sur les conditions de travail chez ses sous-traitants. L'affaire avait mobilisé de nombreuses entreprises puisqu'elle posait une question fondamentale : l'information sur la politique sociale et environnementale d'une entreprise peut-elle être assimilée à de la publicité et donc attaquée comme telle ? Dans un premier temps, les tribunaux californiens avaient donné raison à Nike mais la Cour suprême de l'Etat s'était prononcée en faveur de Mark Kasky en reconnaissant la légitimité de son action. Le groupe de sportswear avait alors saisi la Cour suprême au nom de la protection de la liberté d'expression des entreprises. Celle-ci s'était déclarée incompétente, en juillet 2003. Trois mois plus tard, l'affaire a été conclue par un accord entre les deux parties qui ont estimé de concert " *qu'il est plus utile de renforcer les dispositifs de surveillance des conditions de travail chez les sous-traitants et d'améliorer ces conditions de travail que perdre encore temps et argent en procédures.*" Nike s'est alors engagé à verser 1,5 million de dollars pour mettre en place des programmes d'audits et financer des programmes d'éducation. L'intégralité des 1,5 million de dollars a été versée à la Fair Labor Association, une organisation américaine qui rassemble des entreprises, des universités, des associations de consommateurs et des ONG et dont la mission est de

travailler sur l'évaluation des conditions de travail et l'amélioration des pratiques chez les sous-traitants de ses adhérents.

➤ Les manifestations

Des manifestations sont organisées à l'occasion des rencontres officielles internationales dénonçant ou critiquant, de manières très diverses, les effets de la mondialisation dans les domaines sociaux, environnementaux,...(de Seattle... à Gênes).

➤ L'épargne solidaire

« Le développement d'une épargne solidaire consistant à réaliser des placements sans en rechercher le rendement maximum mais en vue d'apporter un concours financier à une activité oeuvrant au bien-être social (actions en faveur de l'emploi et de l'insertion sociale) et/ou à des communautés de proximité (développement local) » (Capron, 2004).

➤ Le commerce équitable

Le commerce équitable est un mouvement créé depuis le début des années 1960. Il connaît actuellement un phénomène d'accélération de ses ventes sur l'ensemble du marché Européen et Nord-Américain. Le commerce équitable est un commerce social qui vise à établir un rapport d'échanges satisfaisants pour tous et qui a pour principe d'aider des coopératives d'artisans dans les pays en développement à se développer de manière durable. Du producteur au consommateur, il vise à assurer une juste rémunération du travail des producteurs de pays en voie de développement qui s'engagent en retour à garantir les droits fondamentaux du respect des droits de l'Homme parmi lesquels : interdiction du travail des enfants, santé et sécurité au travail, interdiction du travail forcé (esclavage), la non-discrimination entre hommes et femmes, entre personnes de races, de religions différentes, les contrôle des heures de travail, la liberté syndicale...

A ce jour, on dénombre de multiples acteurs : Artisans du Monde, Alter Eco, Commerceequitable.com, Equiterre, Association Ethnik.org, Modetic, Thémis ou encore 100pour100equitable.com.

Cette tendance vers un commerce équitable, vers un commerce plus « juste », risque de se confirmer. Comme le précise G. Lipovetsky (1995), « après le consommation ostentatoire de classe, après les produits-plaisir, le temps est aux produits de sens permettant d'exprimer des choix authentiques, une vision du monde, une identité choisie ». Les consommateurs peuvent désormais se tourner vers des produits labellisés éthique et social.

➤ Les labels sociaux et éthiques

Les labels sociaux et éthiques sont établis par des groupements de consommateurs qui attribuent une différenciation positive à des marques qui s'engagent sur un certain nombre de principes sociaux et environnementaux, dans le but d'une identification immédiate par les consommateurs.

« La consommation citoyenne, consommation responsable, consommation engagée ou consommation éthique se définit comme le fait de s'attaquer, à travers des choix de consommation effectués par des consommateurs, à des problèmes de nature sociale ou écologique. L'objectif de cette consommation est double : réduire les impacts des achats personnels et envoyer des signaux aux différents acteurs économiques – plus précisément aux producteurs – afin d'infléchir les modes de production actuels et de promouvoir le développement durable. » (Binninger et Robert, 2005)³⁴

Ces actions sont le fait de groupements citoyens, consommateurs, environnementalistes, syndicaux..., aux contours souvent imprécis et aux alliances éphémères et incertaines. Cependant, leur influence sur l'opinion publique représente de plus en plus un risque d'image et de réputation pour les entreprises. Même si les organisations avaient tendance à se diriger systématiquement vers une relation conflictuelle avec les multinationales, le XXI^{ème} siècle démontre que ces représentants de la société civile ont maintenant tendance à accepter des partenariats avec les entreprises et d'observer un comportement d'ouverture et de dialogue avec elles. Ces mêmes entreprises considèrent généralement qu'elles peuvent disposer d'un avantage compétitif en obtenant ainsi une sorte de reconnaissance tacite de la part d'organisations connues pour leur défense de l'environnement ou des droits humains.

³⁴ Binninger A.S. et Robert I. (2005), « La relation consommateur – développement durable. Une nouvelle composante dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises », Colloque La responsabilité Sociale des Entreprises – Réalité, mythe ou mystification ?, GREFIGE Université Nancy 2, 17 et 18 mars 2005, Nancy.

1.2.2 Des investisseurs plus exigeants

Comme nous l'avons analysé en définissant l'investissement socialement responsable, les fonds de pension montent en puissance sur les marchés financiers. En Europe continentale particulièrement, l'exigence d'information et de contrôle de la part de ces fonds a réveillé le jeu paisible des participations croisées, de la présence passive des investisseurs institutionnels et des organismes financiers. Ces fonds ont imposé depuis quelques années de nouvelles règles, notamment en matière d'indépendance des administrateurs. Sous la pression de leurs mandants, les gestionnaires de fonds scrutent les comptes des entreprises cotées, et sont désireuses de comprendre les causes d'évolution des performances, connaître les stratégies des dirigeants et les perspectives de succès des projets.

Les nouveaux outils déployés par certains d'entre eux, tel Calpers, l'un des plus importants, en déployant récemment des critères sociaux qui s'ajoutent aux critères financiers dans le choix des placements, démontrent leur volonté d'imposer une résonance éthique et sociale dans leurs investissements. Une étude de KPMG (2000) auprès des entreprises cotées à la Bourse de Paris montre que les entreprises respectueuses des règles de gouvernance d'entreprise sont également celles qui se montrent soucieuses de l'éthique et de l'environnement. Néanmoins, l'étude ne démontre pas une relation systématique de cause à effet entre cette préoccupation et l'influence des fonds de pension sur la politique de ces firmes.

Les législateurs, essentiellement européens, veulent que les informations obtenues par les fonds d'investissement auprès des entreprises cotées soient portées à la connaissance des épargnants. Ainsi une loi britannique datant de juillet 2000 impose désormais à tous les administrateurs de fonds de pension de communiquer leur politique en matière d'investissement socialement responsable.

La loi française sur l'épargne salariale du 19 février 2001 prévoit que « *le règlement des FCPE précise, le cas échéant, les considérations sociales, environnementales ou éthiques que doit respecter la société de gestion dans l'achat et la vente de titres, ainsi que dans l'exercice des droits qui y sont attachés* ». En ce qui concerne le fonds de réserve des retraites, la loi du 17 juillet 2001 institue un Conseil de surveillance (composé notamment de parlementaires et de représentants d'organisations syndicales) auprès duquel le directoire du fonds devra rendre

compte régulièrement de « *la manière dont les orientations générales de la politique de placement des fonds ont pris en compte des considérations sociales, environnementales et éthiques* ».

L'avenir des systèmes de retraite, la perspective de fonds d'épargne salariale, ainsi que l'actionnariat salarié alimentent nombre de réflexions sur les possibilités de peser sur les pratiques sociales des entreprises (cf. le rapport Teulade au Conseil économique et social). Une campagne européenne doit prochainement se développer sous l'égide de l'Euro Social Investment Forum pour la prise en compte de considérations socialement responsables dans le projet de directive européenne sur les institutions de retraites professionnelles.

Lors de notre analyse des fonds « éthiques » dans le chapitre précédent, nous avons souligné qu'il était nécessaire de relativiser l'importance de ces fonds, tant à cause de leur diversité que de leur poids global. Une étude portant sur dix pays européens, à fin 1999, réalisée par M. Bartolomeo (*Avanzi*) dénombrait 188 fonds éthiques, principalement situés au Royaume-Uni, en Suède et en Suisse. La plupart de ces fonds pratiquent des critères d'exclusion à l'égard principalement des industries du tabac, de l'armement et de l'alcool. En France, d'après une étude de « Terra Nova », il existait 35 « fonds socialement responsables » à fin 2000, totalisant 777,2 millions d'Euro d'encours, ce qui, malgré une croissance forte au cours de ces dernières années, représente une part dérisoire par rapport à la masse de l'épargne française (543,7 milliards d'Euro pour les seuls SICAV et fonds communs de placement).

1.2.3 Le réveil de l'éthique des affaires

On définit l'éthique des affaires comme l'ensemble des valeurs et des règles morales qui s'imposent dans la vie des affaires. Ce terme est la traduction anglaise de *business ethics*. Depuis le début des années 90 on a vu surgir un véritable réveil du thème de l'éthique des affaires dans les milieux managériaux : articles dans les revues de gestion, publications de revues spécialisées, séminaires pour cadres d'entreprise, cours nouveaux dans les grandes écoles de gestion... L'éclatement des scandales financiers à la fin des années 1990 et au début des années 2000 a démontré l'insistance de la préoccupation de donner une visibilité plus grande à l'utilité sociale de l'activité des entreprises (Salmon, 2000). Le monde des affaires est celui de l'entreprise, des entreprises. Son but n'est pas uniquement la production du profit mais sa pérennité comme communauté de personnes. Certes, l'entreprise est un lieu de

création de richesses au sens économique dominant. Mais l'entreprise reste avant tout une communauté et une entité économique majeure au service d'autrui, de la cité. Le conflit y est prédominant et son mode de fonctionnement principal reste la compétition. Mais l'entreprise est surtout un lieu de développement de la personne et de la communauté, un lieu de socialisation, d'acquisition et de dignité. Le but de l'entreprise ne se réduit pas à la production de valeur pour ses propriétaires.

Ces messages relatifs à l'éthique sont le fait de dirigeants qui cherchent à faire partager (voire à imposer) des normes de comportement non seulement à leurs salariés dans l'entreprise, mais aux autres parties prenantes de l'entreprise (banquiers, fournisseurs, sous-traitants...) ; cela explique leur diffusion rapide dans le corps social et l'émergence d'un « *nouvel esprit du capitalisme* » (Boltanski, Chiapello, 1999), censé remplacer ce qui est apparu comme un « *capitalisme débridé, sauvage et sans scrupules ayant régné dans les vingt dernières années du siècle précédent* » (Capron, 2004). L'éthique des affaires met l'accent sur la perte de sens de l'action collective et sur le déficit de valeurs dans la société. Les finalités de l'entreprise sont alors mises en avant comme exemple à suivre pour retrouver par exemple, l'esprit de responsabilité, le respect des autres, la créativité, le désir de s'améliorer, la cohésion d'équipe, etc. « *En se plaçant ainsi sur le terrain du bien commun et des valeurs collectives, comme l'a fait le MEDEF au cours de son université d'été en 2001, les milieux économiques s'exposent au reproche de vouloir s'ériger en guide de la société et de reformuler à sa place ses valeurs et ses repères. Si l'exigence éthique que manifestent aujourd'hui les milieux d'affaires est un signe positif de la prise de conscience de leur responsabilité dans la vie de la Cité, le risque existe néanmoins que, sous couvert « d'éthique », le débat public sur les choix politiques fondamentaux soit escamoté au profit d'un débat sur les seuls moyens d'assurer une croissance économique la plus socialement correct.* » (Capron, 2004).

II. L'information sociétale se développe : outils de mesure et méthodes de sensibilisation des parties prenantes

Il convient de souligner que l'évaluation du comportement sociétal de l'entreprise n'est pas forcément l'un des critères de l'investissement financier ou des choix de partenariat commercial. Cependant, cette information apparaît nécessaire pour toute une série de parties prenantes qui désirent évaluer l'utilité de l'entreprise eu égard à des critères sociaux, environnementaux ou sociétaux. Vis-à-vis d'eux, comment les entreprises répondent à leurs attentes, comment leurs assurent-elles un comportement conforme aux valeurs et aux principes exigés ? La diffusion volontaire d'informations est une première réponse assez récente qu'il s'agira d'analyser en fonction notamment de sa pertinence et de sa fiabilité. L'établissement de reporting, de codes de conduite, de procédures de certification et de labellisation (sociale et environnementale) sont aussi des réponses qui suscitent bien des interrogations, non seulement par rapport à leurs qualités intrinsèques, mais également par rapport à leur utilité et aux effets produits.

2.1 Communication sociétale des entreprises

2.1.1 Les apports théoriques

Depuis ces dernières décennies, l'information extra financière attise la curiosité de nombreux acteurs différents. Traditionnellement, on date les premiers travaux de recherches sur les informations CSR des années 70. On prendra notamment appui sur les travaux de Beresford et Feldman en 1976 puis Abbott and Monsen en 1979. La première publication spécifiquement orienté sur le CSR date de 1953 avec les "*Social responsibilities of the businessman*" de Bowen.

Les communications et informations sur la CSR ont été définies diversement. De manière générale, la CSR est déterminée comme l'intersection de système politique et culturel avec le système économique (Jones, 1983). Selon Davis (1973), la CSR est également analysée comme une conséquence d'une obligation qui suit le pouvoir sociétal grandissant des firmes (impôts, mais également, recrutement...). Frederick et al. (1992) montrent que la firme n'est pas uniquement responsable devant ses actionnaires mais également de toutes ses parties

prenantes afin de contribuer au succès de l'entreprise. En fait ces études montrent que les entreprises devraient être capables de produire des données chaque fois que ses actions affectent une partie prenante. Une des premières études académiques sur les données sociétales fut celle de Beresford et Feldman (1976). Ils montraient que les entreprises du Fortune 500 qui publiaient des données de CSR avaient connu une croissance de 10 % de 1974 à 1975.

Ceux qui ont théorisé sur des relations négatives entre un comportement responsable et la performance économique ont argumenté leur propos sur la base de coûts supplémentaires (contribution charitable, plan pour les communautés peuvent représenter des désavantages économiques). D'autres, comme McGuire (1988) estimaient qu'il existait une relation positive. Selon Spicer (1978), Rosen. (1991), et Pava et Krausz (1996), le comportement responsable d'une firme est un facteur d'influence sur des décisions de banques, les investisseurs. Ils montrent même qu'un profil responsable facilite l'accès au source de capital.

La recherche empirique sur les effets de la CSR sur la performance des firmes a produit différents résultats: Beluga (1976) suggère une relation positive. D'autres estiment, comme (Anderson et Frankle, 1980; Shane and Spicer, 1983) que la CSR a une relation positive sur le marché financier. Quant à Frankle et Anderson (1978), ils rejettent la thèse de Belkaoui et trouvent que les firmes silencieuses ont de meilleures performances. De plus, Alexander and Bulcholz (1978) et Abbott and Monsen (1979) ne trouvent pas de relations significatives entre le niveau d'information sociétale et les performances boursières des entreprises. Les tests des recherches empiriques sont non concluants.

Malgré tout, des données ont modifié le domaine d'observation comme la montée des moyens de communication. Notons enfin que les thèses les plus récentes reproduisent ces schémas. Il est donc difficile d'appréhender l'appréciation des marchés sur les liens entre information CSR et performance boursière.

À l'inverse, le manque d'information voire le silence des entreprises lors de catastrophe demeure tout à fait pertinent : à cet égard, Blacconiere and Patten (1994) examinèrent les réactions des marchés après les catastrophes de Bhopal (dus à la négligence de l'Union Carbide's) qui furent plus 4 000 morts et 200 000 blessés en décembre 1984. Le résultat suggère que les investisseurs interprètent des informations comme un signe positif dans le

management à l'exposition des coûts de régulation futures. Encore aujourd'hui le nombre d'étude visant à démontrer les liens existants entre performance et exposition du management global est très paradoxal et nuancé.

Mais le sujet, qui est rarement débattu, reste la nature des informations à prendre en compte.

2.1.2 Les enjeux de la communication sociétale

De plus en plus, les entreprises donnent au développement durable une place prépondérante dans leur communication. Quels que soient les supports ou les types de communication (média ou hors média), s'approprier cette thématique, c'est aussi, je le répète « *s'exposer sur un terrain où les acteurs légitimes sont nombreux et très vigilants* ». Plus que n'importe quelle communication, la communication développement durable doit donc respecter un haut niveau d'exigence.

En premier lieu, elle doit être transparente. En effet, cette transparence est la demande principale des parties prenantes. Une entreprise cachant ses lacunes sera la cible des ONG et se retrouvera confronter à des actions de communication hostile. Il y a donc, indubitablement, une réflexion sur l'éthique de la communication en matière d'information extra financière à approfondir. Alors que la formalisation de règles éthiques s'est instaurée en croyance managériale, il est légitime d'imposer cette démarche à la communication du développement durable dans un souci de cohérence avec les principes du DD.

Communiquer en toute transparence, permettra de souligner les progrès accomplis comme les points à améliorer ou en retard. La perfectibilité de la démarche devra être un axe important de la communication développement durable. Peu de citoyens, au fond, croient qu'une organisation économique ne connaît pas de difficultés ou de faiblesses ; ou alors ils s'en apercevront par les ONG et les médias. Comme le développement durable s'envisage dans le long terme, cette perfectibilité sera une raison de garantir la pérennité et un élément de motivation pour une partie des collaborateurs. Sans cette dynamique, nous craignons que la communication ne se rigidifie et qu'elle sclérose la démarche générale.

Le second point concerne donc la communication de la perfectibilité des entreprises en matière de développement durable. Ce point semble le plus délicat à atteindre tant ce modèle

bouscule les schémas marketing en place actuellement. Il deviendra un élément de mesure de la maturité des démarches développement durable des entreprises. Cette perfectibilité impose à la communication un devoir de modestie et d'humilité.

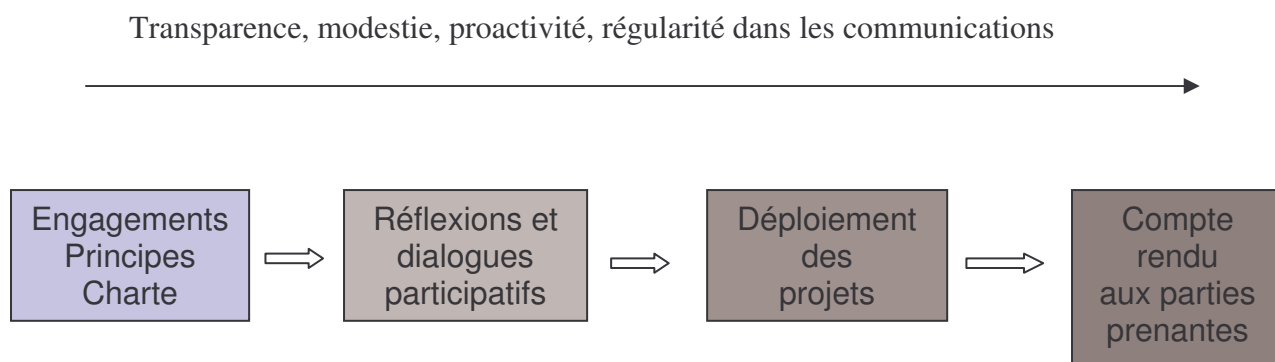
C'est donc le troisième point que la communication du développement durable devra couvrir : une nécessaire modestie et humilité. Comme nous l'avons déjà évoqué, la démarche d'écoute est primordiale. Aussi, conviendrait-il de laisser s'exprimer ses parties prenantes dans les communications développement durable. Ce phénomène s'est développé récemment et laisse croire qu'il se généralisera, encore une fois, pour la communication développement durable. L'entreprise n'est plus "définissante" mais cherchera à se faire définir (ou en complémentarité) par ses parties prenantes. Il convient, néanmoins, d'être conscient que cette étape demandera beaucoup de maturité. Aussi, cette communication ne devra surtout pas souffrir d'un manque d'ouverture, ce que demande la société civile et les fournisseurs... De plus, plus la communication du développement durable se prémunira de ces éléments plus les démarches gagneront en crédibilité. Les principes de vérité et de loyauté en faveur de ses parties prenantes seront la meilleure garantie contre toutes les attaques. En effet, il convient de comprendre que certaines entreprises communiquent avec des ONG pour ne pas ou moins subir les attaques d'autres ONG, plus militantes et revendicatrices...

Pour juger ou non de l'amélioration, la communication du développement durable devra être régulière et accessible. A cet égard, Internet, support économique, écologique et multicanal paraît être une bonne solution. Les communications développement durable devront permettre de mesurer les progrès comme les lacunes. Ce principe impose le recours à une méthodologie constante et rigoureuse. D'année en année, les mêmes repères, les mêmes référents et les mêmes éléments de comparaison devront permettre un regard sur les performances par rapport aux autres sociétés concurrentes ; ce qui devrait être considéré comme un élément motivant.

La communication doit être, surtout, en adéquation avec les réalisations effectuées. Le pire état pour la communication du développement durable serait d'être en décalage avec les faits : elle devra éviter les effets d'annonces. Si le développement durable est un processus bénéfique dans le long terme, il est aussi l'illustration de réussites et d'exemples concrets.

A l'inverse, il serait tout aussi nuisible de mettre en exergue un exemple qui cache la réalité de la situation. De même, il s'agirait de mensonge consenti que de parler d'un exemple que l'entreprise met en avant depuis plusieurs années sans avoir une démarche de fond et transversale.

Ce schéma montre, qu'à chaque étape, les quelques principes développés peuvent être greffés à la démarche développement durable des entreprises.

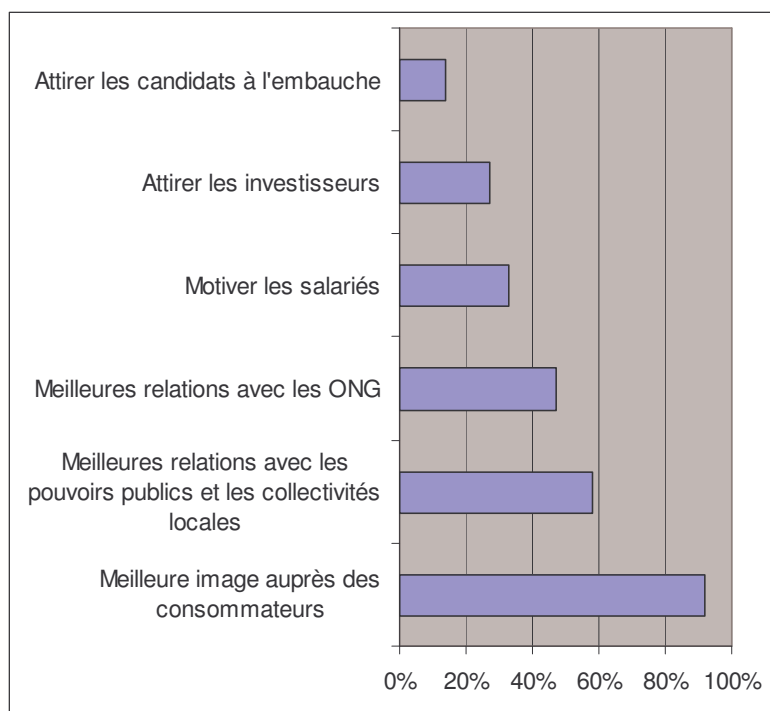


Par ailleurs, ce que les entreprises s'imposent devra être suivi par les agences de conseil en communication. Depuis deux ans, les agences « spécialisées en développement durable » se sont multipliées et traitent très inégalement ce sujet qui demande une expertise certaine. Nous avons pu constater, au cours de ces dernières années, dans des quotidiens économiques ou sur de nombreux sites et blog Internet, des agences publier des manifestes de communication responsable. Elles y expriment la volonté de respecter certains principes déontologiques correspondant aux exigences du développement durable. On ne peut que s'en féliciter !

2.1.3 La valeur image de l'entreprise

Les démarches développement durable des entreprises émanent de stratégies différentes, de la « licence to operate » en passant par l'exigence de marchés publics ou de qualité. Chacune des entreprises choisit une communication qui est propre à son activité, sa stratégie... Il convient que si les démarches diffèrent, leurs communications ont pour conséquence, sinon pour objectif, d'améliorer l'image de l'entreprise comme le confirme ce sondage de la Sofres et datant de mars 2003 :

«A votre avis, dans quels domaines les entreprises qui s'engagent dans des démarches de développement durable peuvent-elles attendre le plus de retombées positives ?»



Source : TNS/Sofres les Echos/FEDERE

Il convient de souligner l'importance d'actes concrets et prise de conscience des Directions stratégiques, la communication DD est un exercice périlleux nécessitant compétence et transparence. Les conséquences d'une mauvaise gestion pourraient s'avérer dramatique pour les entreprises concernées.

L'analyse de ce sondage fait émerger deux conceptions qui s'accroissent fortement ces dernières années :

- Dans un premier temps, la puissance de l'image de marque est perçue dans de multiples secteurs comme une clé du succès. Cette affirmation semble d'autant plus vraie lorsqu'on se penche sur les multinationales qui créent des identités globales que parfois des millions d'individus (de consommateurs, donc) connaissent.

- ce qui permet de comprendre, dans un deuxième temps, que l'image que semble véhiculer le concept du développement durable devient un vecteur et un atout puissant des grandes marques. Les grands groupes opèrent souvent dans plusieurs dizaines de pays, et presque autant de cultures ; elles doivent donc utiliser des techniques de management de marque. En s'appropriant les valeurs de respect, de responsabilité (des valeurs universelles), elles légitiment leur communication corporate.

Doit-on s'inquiéter d'une telle finalité de la communication développement durable des multinationales ? Compte tenu des éléments analysés, il paraît essentiel que cette communication doit être avant tout une communication démonstrative et non déclarative. Si la seule action de développement durable demeure la communication, cela peut présenter certains risques. C'est pourquoi, nous partageons l'analyse des ONG qui n'hésitent pas à dénoncer certaines pratiques comme le green washing ou « le cosmétique ». A terme, l'effet boomerang pourrait être "explosif".

Les démarches développement durable se doivent d'apporter un suivi régulier, transparent où chaque élément est prouvé. Dans ce cas, le bénéfice image est pérenne pour l'entreprise parce que constructif et inscrit dans une stratégie globale.

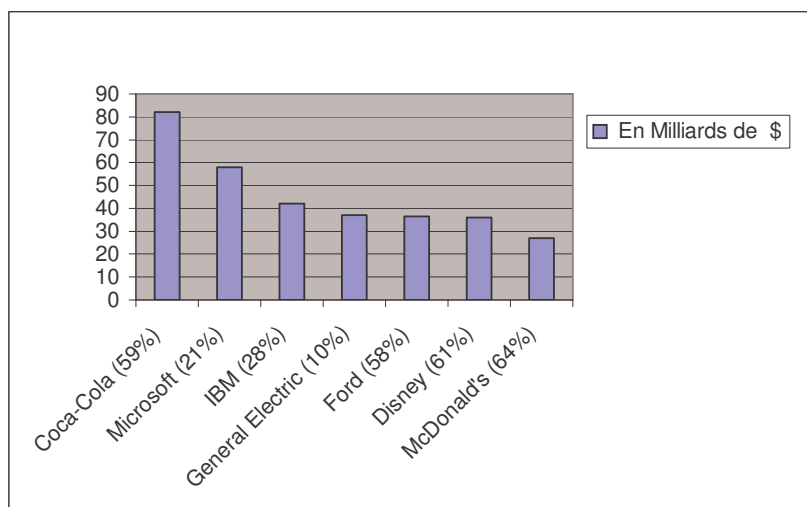
Si la démarche est vierge de réalisation, la communication ne pourra rien construire sur le long terme. On assistera alors à des effets d'annonces que le marché accueillera positivement dans un premier temps. Mais, dans un second temps, des observateurs dénonceront avec fracas ces « *mensonges consentis* ». La communication peut désormais, dans les deux cas (communication déclarative et démonstrative), sur-pondérer la démarche développement durable. Seule une communication issue d'une « vraie »³⁵ politique sera viable. Elle sera d'autant plus un atout concurrentiel fort. Ce qui explique aussi que des entreprises hésitent encore aujourd'hui à multiplier les actions de communication.

Ce qu'il ne faut pas perdre de vue pour étayer ces propos et pour les mettre en exergue, c'est que l'image des entreprises est une valeur fondamentale dans les stratégies d'entreprise. La «marque entreprise» n'a plus seulement une valeur d'image, c'est-à-dire, immatérielle : elle est aussi une valeur économique.

³⁵ Il convient d'entendre par « vraie », une politique sincère et transparente.

Au cours de nos recherches, nous n'avons pas réussi à nous procurer des chiffres précis évaluant la valeur économique de la « marque image » des grandes entreprises françaises. Néanmoins, une étude datant de 1999 a évalué sur un échantillon d'entreprises américaines la puissance économique de l'image de ces dernières. Le pourcentage entre parenthèses représente la part de la valeur de l'image dans la capitalisation de l'entreprise.

Figure 6 : La valeur de l'image des entreprises



Source : Interbrand, 1999

Communiquer ses engagements et ses objectifs en matière de développement durable peut, probablement, augmenter cette valeur. Mais il faut souligner que ces entreprises ont un management de leur image très poussé ; les sociétés devront apporter un soin tout aussi soucieux à leurs engagements pour bénéficier d'un effet de levier positif. L'image développement durable sera aussi délicate à élaborer qu'un avantage redoutable. Cette construction d'image deviendra une vitrine considérable en matière de réputation.

Il est intéressant de constater qu'on assiste à une effervescence anarchique, comme tout phénomène qui cristallise l'attention. Une analyse critique et réaliste nous amène à avancer que les entreprises vont réfléchir avant de s'exprimer sur des sujets qu'elles ne maîtrisent, pour l'instant, pas totalement ou mal. Il est sans doute plus facile, et surtout plus valorisant, de parler de réalisations que de « *voies longues et difficiles d'amélioration* ». C'est un risque qu'elles devront apprendre à gérer, car chacun, investisseur ou consommateur, prend de plus en plus garde à la réputation désormais.

2.2 Le reporting : outil indispensable pour l'entreprise moderne

2.2.1 Définition

Capron et Quairel³⁶ définissent le reporting sociétal comme étant « *une diffusion d'informations environnementales et sociales produites par les entreprises à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la reddition financière. Cette pratique, déjà ancienne dans certains pays et jusqu'à maintenant volontaire, commence à être codifiée et elle fait notamment l'objet en France, en 2003, d'une première application d'un texte législatif (l'une des dispositions de la loi dite « NRE »).* » Ces reporting deviennent des instruments de reddition, de diagnostic, de dialogue et sont à la base de toutes prises de décision (Capron, 2000).

Il est possible de caractériser le domaine du reporting sociétal en fonction de son sujet, de son audience, de sa forme, de ce qui le motive et de sa fiabilité. Ainsi, (Gray, Owen, Adams, 1996) précisent-ils quelques aspects du reporting sociétal en fonction de ces 5 dimensions (Figure 7).

Thème	Audience	Forme	Motivation	Fiabilité
• Actionnariat • Investissements • Employés • Consommateurs • Communauté • Environnement • Impact global • Politique générale • Ethique • Gouvernement • Commerce avec d'autres pays	• Actionnaires • Marchés et intermédiaires financiers • Employés • Dirigeants • Syndicats • Employés potentiels • Communautés • Groupes de pression • Media • Gouvernement • Organismes de régulation • Concurrents • Groupes industriels • Consommateurs • Fournisseurs • Société en général	• Qualitative - Assertions - Faits Intentions • Quantitative - Réalisé - Objectif - Comparaison • Monétaire - Dépenses - Engagements - Besoins - Estimations - Impact Dettes	• Ethique • Comportement individuel • Comptabilité • Juridique • Usage • Anticipation de réglementation • Marketing • Image publique • Défense • Détourner l'attention • Influencer les perceptions • Répondre aux pressions • Dépasser ou rattraper les concurrents • Expérimentation • Investisseurs éthiques • Légitimité	• Données partielles ou estimées • Systèmes internes d'audit et d'information • Préparateur externe • Commentateur externe • Auditeur externe

Figure 7 : Les cinq dimensions du reporting social (Gray et alii, 1996)

³⁶ Capron M. et Quairel F. (2003), « Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « Global Reporting Initiative » ».

La première dimension, le thème, expose les sujets habituellement abordés par le reporting sociétal. Il s'agit le plus fréquemment des thèmes ayant trait aux ressources humaines (hygiène et sécurité, formation, rémunération assistance,...), aux questions éthiques (implication dans la communauté, la place du consommateur,...), ou à l'environnement naturel. Il est cependant possible de rattacher au reporting sociétal d'autres sujets tels que la qualité des produits ou l'impact des activités sur la *community*.

Concernant l'audience, autre dimension caractérisant le reporting sociétal, (Gray, Owen, Adams, 1996) indiquent que certains éléments de reporting sociétal peuvent facilement être associés au public auquel ils s'adressent (information des employés, information à destination des écoles, documents internes à l'attention du management, ...), mais que la tâche paraît plus délicate pour d'autres.

D'autre part, ils précisent que pour ce qui est de la forme de l'information, lorsque l'on parle de comptabilité et de reporting, il est traditionnellement attendu une information de type financier sous forme de résultat et de bilan. Ce n'est cependant pas toujours le cas concernant la comptabilité et le reporting sociétal. Ainsi peuvent être considérées comme informations relevant du reporting sociétal aussi bien les déclarations contenues dans les messages du Président que des éléments quantitatifs et financiers concernant, par exemple, l'environnement ou les employés.

La quatrième dimension est celle de la motivation. Sachant qu'il existe peu d'obligations en matière de reporting environnemental et social, il est intéressant et utile de savoir pourquoi une organisation décide de produire une information sociétale. Les motivations sont très diverses même si certains (peut être excessifs) supposent que l'organisation simule à travers cette information une volonté d'exactitude et de justice pour servir son propre intérêt.

Enfin, la cinquième dimension, celle de la fiabilité, permet de savoir jusqu'à quel point il est possible d'avoir confiance en l'information produite pour se former une image de l'organisation dont elle émane. L'origine et la fiabilité du préparateur de l'information sociétale doivent être pris en compte lors de la lecture des informations sociétales.

2.2.2 Présentation des recherches déjà réalisées sur le reporting sociétal

De nombreux chercheurs ont analysé les diverses pratiques de reporting sociétal établies par les entreprises internationales au cours de ces vingt dernières années. Nous nous attacherons, dans un premier temps, à présenter les principales études de ce type. Puis, dans un second temps, nous reprendrons les études qui, au-delà de la description des pratiques ont tenté d'identifier les déterminants de la diffusion d'informations sociétales.

2.2.2.1 *Des études descriptives des pratiques*

L'étude de Ernst et Ernst (1978)³⁷

Cette étude américaine est très souvent citée dans les différents travaux relatifs à la description des pratiques en matière de diffusion d'informations sociétales par les entreprises. En effet, Ernst et Ernst proposèrent une trame d'analyse des pratiques de diffusion d'informations sociétales qui, depuis lors, a peu varié.

L'étude d'Ernst & Ernst porte sur l'analyse de l'information sociétale diffusée dans leur rapport annuel par 500 entreprises américaines. Pour procéder à cette analyse, une trame est mise en place permettant d'identifier les différentes catégories d'informations sociétales diffusées : Environnement, Energie, Ressources humaines, Produits, Implication dans la communauté, Ethique, Autres. De plus, cette trame d'analyse de l'information sociétale diffusée par les entreprises permet de distinguer l'information quantitative monétaire, de l'information quantitative non-monétaire et de l'information qualitative. Cette étude procède à une analyse de contenu des rapports annuels et détermine pour chacune catégorie de la trame d'analyse le nombre d'occurrences de ce type d'information dans le rapport annuel.

³⁷ Cité par Gray R., Owen D., et Maunders K. (1988), "Corporate social reporting : Emerging trends in accountability and the social contract", Accounting Auditing & Accountability Journal, Vol. 1 N°1, p. 6-20.

L'étude de Guthrie et Mathews (1985)³⁸

Guthrie et Mathews présentent un état de la recherche en matière de comptabilité sociétale en Australie et Nouvelle-Zélande au milieu des années 1980. Si les études recensées au sein de cet article dans une revue de littérature thématique (recherches empiriques, travaux normatifs, étude de comportements) se focalisent sur cette région géographique, ce travail n'en demeure pas moins intéressant, d'un point de vue méthodologique, en matière d'étude des pratiques de diffusion d'informations sociétales par les entreprises.

En effet, Guthrie et Mathews constatent que les études portant sur la comptabilité sociétale qui ont été menées, au cours des années 1970 et au début des années 1980, constituent des questionnements diffus. Ce champ de la recherche en comptabilité se trouve alors dans une phase initiale d'expérimentations individuelles et n'a pas encore su évoluer vers le stade de mise en place et de test d'un cadre de travail beaucoup plus général. Pour passer à cette étape, Guthrie et Mathews proposent une méthodologie et une procédure qui conduirait à une certaine standardisation dans l'étude des pratiques de diffusion d'informations sociétales ceci pour permettre des comparaisons entre les données recueillies quel que soit le pays ou la période pour lesquels l'information est collectée.

Ainsi, les chercheurs reprennent-ils les études de (Robertson, 1977), (Trotman, 1979), (Kelly, 1979, 1981), (Trotman et Bradley, 1981), (Pang, 1982), (Davey, 1982) et (Guthrie, 1982,1983) pour soulever des questions méthodologiques importantes qui seront reprises, débattues et complétées dans les études ultérieures sur le reporting sociétal. Les questions principales posées par Guthrie et Mathews concernent la méthodologie d'analyse du contenu des rapports annuels. Une attention particulière est portée à la définition des catégories analytiques permettant de caractériser le contenu du support analysé. Guthrie et Mathews rappellent les qualités d'objectivité, de systémativité, et de quantification que doivent présenter ces catégories. Selon Guthrie et Mathews, un autre thème méthodologique émerge de l'analyse de la littérature, c'est celui de la mesure de l'information sociétale diffusée. Ce thème donne également lieu à un débat entre les tenants de la mesure de la fréquence des citations et ceux prônant la mesure du volume des citations. Enfin, les chercheurs indiquent qu'une nouvelle orientation de recherche apparaît ; c'est la question des déterminants de la diffusion d'informations sociétales.

³⁸ Cité par Guthrie J. & Parker L. (1989), "Corporate social reporting : A rebuttal of legitimacy theory", *Accounting and business Research*, Vol. 19 N°76, p. 343-352.

L'étude de Zéghal et Ahmed (1990)³⁹

Si la plupart des études des pratiques de diffusion d'informations sociétales ont utilisé le rapport annuel comme support d'analyse, ces deux chercheurs souhaitent démontrer qu'il est nécessaire de tenir compte de l'existence d'autres supports comme vecteurs d'informations sociétales. Ils reprennent l'argumentaire de (Parker, 1986) selon lequel le rapport annuel, avec la relative rigidité de son format et les règles et procédures régissant son élaboration et sa diffusion, est caractérisé par un certain degré d'inaccessibilité sociale. Cette inaccessibilité résulte soit du manque de compétence d'une plus large audience pour décoder le message soit de raison de nature politique ou sociale.

Leur étude met en évidence l'importance des brochures comme moyen de diffusion d'informations sociétales. Ils soulignent que les brochures présentent l'intérêt de pouvoir être diffusées vers des groupes spécifiques et permettent de faire passer des messages plus variés et plus profonds. Selon cette étude, les publicités ne semblent pas être un vecteur privilégié de l'information sociétale.

Cette étude présente l'intérêt de s'intéresser à des supports de diffusion de l'information sociétale alternatifs du rapport annuel. En effet la plupart des études des pratiques de reporting sociétal ont retenu ce dernier support pour leur analyse. Les chercheurs ont posé la question de l'audience du rapport annuel et proposent des voies de recherche orientées vers la comparaison de la qualité de l'information sociétale diffusée selon les media utilisés ou bien vers l'analyse de la complémentarité des informations diffusées sur des supports différents. Dans le prolongement de ces études descriptives des pratiques de diffusion d'informations sociétales, quelques chercheurs ont tenté d'identifier les déterminants de ces pratiques. Nous présentons, ci-après, les principaux travaux ayant suivi cette orientation.

³⁹ Zéghal D. & Ahmed S. (1990), "Comparisons of Social Responsibility Information Disclosure Media Used by Canadian Firms", *Accounting , Auditing and Accountability Journal*, VOL. 3, N°1, pp. 38-53.

2.2.2.2 Des études explicatives des pratiques

L'étude de Cowen, Ferreri et Parker (1987)⁴⁰

Cowen, Ferreri et Parker proposent d'étudier l'impact des caractéristiques de l'entreprise sur les pratiques de diffusion d'informations sociétales. Ils indiquent, en effet, que la plupart des études menées depuis le milieu des années 1970 se sont limitées à une description de ces pratiques. Étaient ainsi présentés au sein de ces études les thèmes les plus fréquemment abordés relevant de la diffusion d'informations sociétales et y étaient décrites les tendances de cette diffusion. Cowen et al. précisent que certaines études ont étudié la relation entre les pratiques de diffusion d'informations sociétales et la taille de l'entreprise ou son niveau de rentabilité.

Les chercheurs proposent, dans cette étude, de passer d'un niveau global d'analyse de la diffusion d'informations sociétales à un niveau de détail qui étudiera individuellement l'impact des caractéristiques de l'entreprise telles que la taille, le niveau de profit, le secteur d'activité, l'existence d'un comité d'éthique sur la diffusion d'informations sociétales. Ces dernières seront envisagées individuellement et Cowen et al. distinguent les informations ayant trait à l'environnement, l'énergie, les ressources humaines, l'implication dans la communauté, les produits, les pratiques loyales dans les affaires. Pour réaliser cette étude, Cowen, Ferreri et Parker s'appuient sur les données concernant 134 entreprises issues de la base de données de Ernst & Ernst (1978).

Les chercheurs ont retenu des entreprises appartenant à dix secteurs industriels différents. Ces secteurs ont été choisis pour être représentatifs du panorama des marchés des entreprises (grand public, intermédiaire, ...). La taille des entreprises était mesurée en fonction du rang de l'entreprise dans le classement fortune 500 à partir duquel a été établie la base de données Ernst & Ernst. Le niveau de rentabilité de l'entreprise était mesuré selon la moyenne des ROE (Return on Equity) de trois années. Enfin, la présence d'un comité d'éthique était confirmée ou infirmée à la lecture des rapports annuels des entreprises.

⁴⁰ Cowen S., Ferreri L.B. & Parker L.D. (1987), "The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility Disclosure : A typology and Frequency-Based Analysis", *Accounting, Organisations and Society*, vol. 12, n°2, p. 111-122.

Il ressort de cette étude que la pratique de diffusion d'informations relatives à l'énergie ou à l'implication dans la communauté dépend à la fois de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité auquel elle appartient. A l'inverse, la diffusion d'informations concernant les ressources humaines ou les produits ne semble pas dépendre de ces critères. Les chercheurs notent, d'autre part, que la diffusion d'informations sur les ressources humaines semble liée à l'existence d'un comité d'éthique.

Au delà de ces résultats, l'intérêt de cette étude réside dans le fait d'avoir analysé l'impact de plusieurs variables indépendantes sur la diffusion d'informations sociétales. Ce type d'étude permet ainsi de passer de la description des pratiques à l'explication de ces pratiques. Un autre aspect intéressant des travaux de Cowen, Ferreri et Parker réside dans le fait d'avoir étudié l'impact des caractéristiques de l'entreprise non pas sur la totalité de l'information sociétale diffusée mais successivement sur chacun des types d'informations sociétales diffusées. Les chercheurs soulignent ainsi le fait que les différentes catégories d'informations sociétales sont traitées différemment par les entreprises, selon leurs caractéristiques.

L'étude de Patten (1991)⁴¹

De même que Cowen, Ferreri et Parker, ce chercheur a souhaité mettre en évidence les déterminants de la diffusion d'informations sociétales par les entreprises. Toutefois, si les précédents s'intéressaient à des déterminants économiques tels que la profitabilité pour expliquer les pratiques de diffusion d'informations sociétales, Patten porte son attention sur la pression du public comme déterminant de ces pratiques. Néanmoins, Patten conserve la variable de profitabilité et tente de déterminer s'il s'agit d'un complément ou d'un concurrent de la pression du public pour la détermination des pratiques de reporting social. Patten indique que « *c'est la société dans son ensemble et pas uniquement le marché qui accorde à l'entreprise sa légitimité sociale* ». Aussi ajoute-t-il que « *la diffusion d'informations sociétales par les entreprises semble être déterminée beaucoup plus par des variables représentatives de la pression publique que par des indicateurs de profitabilité* ». Ainsi, à la lumière de ces arguments, Patten propose de déterminer si les pratiques de diffusion d'informations sociétales des entreprises dépendent de la pression du public et/ou de variables de profitabilité.

⁴¹ Patten D.M. (1991), "Exposure, legitimacy and social disclosure", Journal of Accounting and Public Policy, 10, 297-308.

L'étude porte sur les rapports annuels de l'année 1985 de 156 entreprises appartenant à la liste Fortune 500. Patten utilise la même classification des informations sociétales que Ernst & Ernst soit les 7 catégories : Environnement, Energie, Ressources humaines, Implication dans la communauté, Produits, Ethique, Autres. Il procède à une mesure au 1/100ème de page de l'information sociétale diffusée, un lecteur indépendant procède également aux mesures. Le volume d'informations sociétales diffusées constitue la variable dépendante dans cette étude. Patten distingue les entreprises pratiquant une importante diffusion d'informations sociétales (high disclosure : plus d'un quart de page) et celles qui diffusent faiblement ce type d'information (low disclosure : moins d'un dixième de page). Pour établir une distinction plus pointue entre les deux groupes et en raison de la subjectivité de la mesure, les entreprises dont le volume d'informations est compris dans l'intervalle (1/10 - 1/4) sont exclues de l'échantillon.

Patten choisit la taille et l'appartenance à un secteur d'activité comme variables représentatives de la pression du public. En effet selon les arguments de (Cowen et al., 1987): « *les entreprises les plus grandes ont tendance à faire l'objet d'une plus grande attention de la part du public et par là même à être soumises à une plus forte pression du public à diffuser des informations sur leur responsabilité sociale* ». La mesure de la taille est basée dans cette étude sur les profits de 1985 puis sur le rang de l'entreprise dans le classement fortune 500.

Pour ce qui est du secteur d'activité, Patten utilise une variable binaire indiquant si l'entreprise appartient ou non à un secteur très exposé (high profile : pétrole, chimie, bois, papier). Une relation positive est attendue entre appartenance à une industrie "high profile" et volume de diffusion d'informations sociétales.

A l'issue de cette étude, la taille et le secteur d'activité, à la différence des variables représentatives du niveau de rentabilité de l'entreprise, apparaissent avoir une influence significative sur la diffusion d'informations sociétales.

Cette étude ne procède pas à une analyse aussi détaillée que l'étude antérieure de (Cowen et al., 1987) et teste, en fin de comptes, les mêmes variables explicatives que celle-ci. Elle pourrait donc apparaître insuffisante si elle ne présentait l'intérêt de souligner la nécessité de rechercher des facteurs déterminants des pratiques de diffusion d'information sociétales autres que ceux envisagés jusqu'alors. Ce sont donc les orientations de recherches qui nous semblent importantes dans cette étude, mais avec Patten, nous rappelons la difficulté à « *modéliser*

l'impact de la pression du public sur les entreprises puisqu'il n'existe aucune mesure pure de cette pression ». C'est d'ailleurs, nous semble-t-il, l'écueil que n'a su éviter ce chercheur dans cette étude. En effet Patten retient la taille de l'entreprise comme indicateur de la pression du public et choisit un dérivé du niveau de revenu de l'entreprise pour mesurer la taille.

L'étude de Roberts (1992)⁴²

Dans cette étude, Roberts s'appuie sur la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) pour expliquer les pratiques de diffusion d'informations sociétales par les entreprises. Roberts rappelle les travaux de (Freeman, 1984) et (Ullmann, 1985). (Freeman, 1984) définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut agir [sur] ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». Ainsi dénombre-t-on parmi les parties prenantes : les actionnaires, les obligataires, les employés, les clients, les fournisseurs, les groupes de pression, l'Etat. Freeman débat de l'influence de la dynamique des parties prenantes sur les décisions des entreprises. Selon lui, un des rôles essentiels des dirigeants de l'entreprise consiste à évaluer la nécessité de répondre aux demandes des parties prenantes lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Ainsi en est-il, selon (Ullmann, 1985), pour la diffusion d'informations sociétales. Ullmann développe un modèle contingent (à trois dimensions) de prédiction de la diffusion d'informations sociétales fondé sur le concept des parties prenantes :

- la première dimension du modèle est le pouvoir des parties prenantes. Ce pouvoir est fonction du degré de contrôle des ressources nécessaires à l'entreprise par l'une des parties prenantes. Selon Ullmann, la diffusion d'informations sociétales par l'entreprise peut constituer un des moyens de négociation de ressources plus ou moins rare avec les parties prenantes.
- La deuxième dimension du modèle d'Ullmann est représentée par l'attitude de l'entreprise par rapport aux demandes sociales. Ullmann décrit cette dimension de façon dichotomique en distinguant une attitude active, lorsque les dirigeants travaillent en permanence l'image de l'entreprise auprès des principales parties prenantes, d'une attitude passive dans le cas contraire.

⁴² Roberts R.W. (1992), "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure : An application of Stakeholder Theory", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, n°6, p. 595-612.

- La troisième dimension du modèle concerne les performances économiques passées et actuelles de l'entreprise. Roberts reprend les trois dimensions du modèle de Ullmann (pouvoir des parties prenantes, attitude de l'entreprise par rapport aux demandes sociales, performances économiques) pour construire un modèle de prédiction de la diffusion d'informations sociétales par les entreprises.

Ce modèle retient comme mesure de la première dimension (pouvoir de trois parties prenantes) : la dilution du capital (pouvoir des actionnaires), montant des contributions financières de l'entreprise auprès des partis politiques (pouvoir politique : régulateur, législateur, gouvernement) et rapport dette sur réserves (pouvoir des créanciers). La mesure de la deuxième dimension (attitude de l'entreprise par rapport aux demandes sociales) est réalisée, d'une part, par l'évaluation du nombre d'employés chargés des relations publiques, d'autre part, par une variable binaire indiquant l'existence (1) ou l'absence (0) d'une fondation philanthropique initiée par l'entreprise. La troisième dimension (performances économiques) est mesurée par les variables de retour sur investissement, et de risque systématique. Enfin des variables de contrôle sont introduites dans le modèle. Ce sont les variables d'âge de l'entreprise, de taille (mesurée par une moyenne des profits de l'entreprise) et d'appartenance à un secteur hautement exposé (high profile (1) : pétrole, automobile, aéronautique et low profile (0) : alimentation, santé, hôtellerie, entretien de la personne et entretien ménager - selon les entreprises de l'échantillon) L'échantillon de l'étude de Roberts est constitué de 130 entreprises issues du classement Fortune 500. Les données de 1984 à 1986 ont été retenues pour ces entreprises.

L'étude de Gray, Kouhy, Lavers (1995)⁴³

L'étude de Gray, Kouhy et Lavers se situe dans le prolongement de celle de (Cowen et al., 1987). Cette étude porte sur l'analyse de la diffusion d'informations sociétales par les entreprises britanniques. Cet article est intéressant de plusieurs points de vue. Tout d'abord parce que les chercheurs ont réalisé un travail méthodologique très important. Ceci les conduit à proposer de construire une base de données pour les recherches en matière de reporting sociétal par les entreprises britanniques. Dans cette perspective, Gray, Kouhy et Lavers réfléchissent aux questions méthodologiques précédemment abordées par Guthrie et

⁴³ Gray R., Kouhy R., et Lavers S. (1995), "Corporate Social and Environmental Reporting : A review of the literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure", Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 8, N°2, pp. 47-77.

Mathews. Il s'agit d'interrogations concernant le support de diffusion de l'information sociétale (rapport annuel et/ou autre support), ou bien les catégories d'information à retenir (typologie de Ernst et Ernst ou autre typologie) ou encore sur la mesure de l'information diffusée (fréquence et/ou volume). Cette étude est également intéressante parce qu'il s'agit d'une étude longitudinale sur 13 années.

L'étude de Gray, Kouhy et Lavers semble très importante et fort intéressante d'un point de vue théorique puisque les chercheurs organisent de façon originale le corpus des connaissances en matière de diffusion d'informations sociétales. Nous l'avons déjà indiqué et le rappelons, cette étude est également intéressante pour le travail méthodologique réalisé, synthèse et complément des études empiriques antérieures.

L'étude de Pellé-Culpin (1998)⁴⁴

Pellé-Culpin analyse les pratiques de diffusion d'informations environnementales des entreprises européennes (allemandes, britanniques, françaises) et étudie les déterminants de ces pratiques. Elle adopte pour cela une méthodologie d'analyse de contenu des rapports annuels inspirée de celle mise en place par Gray, Kouhy et Lavers. Son échantillon est composé de 81 entreprises européennes appartenant à des secteurs très polluants (chimie, énergie, métal, papier). Dans une deuxième partie de ses travaux, Pellé-Culpin établit un questionnaire qu'elle adresse aux entreprises de son échantillon afin de déterminer leur perception de la demande d'informations environnementales de la part de diverses parties prenantes.

Ces travaux se distinguent des précédents, d'une part, parce qu'ils portent sur une seule catégorie d'informations sociétales : les informations relatives aux relations de l'entreprise avec son environnement physique. D'autre part, cette étude est la première à intégrer des entreprises françaises dans son échantillon est une des rares à procéder à une comparaison internationale. Enfin, les deux processus mis en place, l'un pour décrire les pratiques de diffusion d'information environnementale des entreprises européennes, l'autre pour déterminer la perception qu'ont ces mêmes entreprises de la demande de diverses parties prenantes, permettent de révéler la complexité du processus de diffusion d'informations sociétales et en particulier environnementale.

⁴⁴ Pellé-Culpin I. (1998), « Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.

L'analyse de la littérature en matière de comptabilité sociétale permet de constater que le champ est constitué principalement d'études empiriques des pratiques de diffusion d'informations sociétales des entreprises. Ces études empruntent la même méthode d'analyse et concernent les entreprises de divers pays à des époques différentes. Elles procurent une description des pratiques de diffusion d'informations sociétales et, certaines d'entre elles tentent de définir les déterminants de ces pratiques.

On observe, depuis 1998, une modification des problématiques des études empiriques. Celles-ci glissent, en effet, de la description de l'information sociétale diffusée à la mise en relation de la performance sociale et de la performance économique des entreprises. Ainsi, le champ de la description et de l'explication des pratiques de diffusion d'informations sociétales des entreprises semble-t-il déserté, laissant en suspens un certain nombre de questionnements.

2.2.2.3 Les limites de ces études

Les études empiriques évoquées dans cette revue de littérature présentent, en effet, un certain nombre de faiblesses. Tout d'abord, la plupart de ces études abordent la question des pratiques de diffusion d'informations sociétales en fondant leur processus expérimental sur l'analyse du seul rapport annuel.

D'autre part, ces études ont utilisé une méthodologie identique d'analyse de contenu. Cette méthodologie permet une description essentiellement quantitative de la diffusion d'informations sociétales. Une approche plus qualitative préconisée et esquissée dans les études les plus récentes permettrait de mieux comprendre les pratiques organisationnelles de diffusion d'informations sociétales.

Ces remarques permettent d'envisager un certain nombre de recherches futures, qui permettraient de mieux décrire et expliquer les pratiques de diffusion d'informations sociétales des entreprises. Ainsi, l'analyse des informations sociétales diffusées via des supports autres que le rapport annuel, permettrait d'englober de plus larges publics que les seuls utilisateurs de ce document, dans l'étude du dialogue entre l'entreprise et ses diverses parties prenantes. Au delà de ces études, des déterminants autres qu'économiques doivent être envisagés pour expliquer les pratiques de diffusion d'informations sociétales des entreprises. Pour appréhender le processus de diffusion d'informations sociétales le simple cadre

économique doit être dépassé et des domaines tels que la communication ou bien encore la sociologie doivent être investis.

2.3 Essai d'un reporting international : le GRI⁴⁵

Afin de renforcer la crédibilité et permettre leur comparabilité, l'idée est apparue de créer une normalisation internationale. L'initiative due à la Global Reporting Initiative est à ce jour l'une des démarches la plus avancée.

« La GRI est une institution internationale dont la mission est l'établissement et la diffusion de lignes directrices pour la publication de rapports environnementaux et sociaux. Elle est issue d'une initiative lancée en 1997 par le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en partenariat avec le programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Le CERES est une organisation basée à Boston regroupant des ONG environnementalistes, des investisseurs institutionnels, des gestionnaires de fonds éthiques, des organisations syndicales et religieuses. Elle est notamment connue pour avoir élaboré les « principes Valdez », un code de conduite de comportement responsable des entreprises à l'égard de l'environnement. » (CAPRON, 2003).

La GRI est une opération internationale de long terme, intégrant de multiples acteurs, dont la mission est de développer et de disséminer des lignes directrices (guidelines) pour les rapports de développement durable, applicables mondialement, pour un usage volontaire par des organisations établissant des rapports sur les dimensions économique, sociale et environnementale de leurs activités, produits et services.

Depuis sa création en 1997, le GRI a travaillé sur la conception et la construction d'une trame de travail commune pour la réalisation de rapports sur les aspects intrinsèquement liés du développement durable : l'économie, l'environnement et le social. Bien qu'à long terme, les lignes directrices de rapport développement durable (Sustainability Reporting Guidelines) soient destinées à devenir applicables pour tout types d'organisations, le travail initialement développé par le GRI s'est concentré sur la réalisation de rapports par les organismes commerciaux.

⁴⁵ La GRI est l'abréviation de *Global Reporting Initiative*

L'objectif actuel du GRI est d'aider les organisations à reporter l'information de la manière suivante⁴⁶ :

- présenter une image claire de l'impact humain et écologique de l'entreprise, afin de faciliter la prise de décision éclairée sur les investissements, achats et partenaires ;
- fournir aux parties prenantes des informations fiables, correspondant à leurs besoins et à leurs intérêts, et les invitant à davantage se renseigner et dialoguer ;
- fournir les outils de gestion aidant l'organisation qui réalise son rapport à évaluer et continuellement améliorer ses performances et progrès ;
- en accord avec les principes de reporting externes, largement acceptés et bien établis, appliqués régulièrement d'une période de reporting à une autre, pour promouvoir la transparence et la crédibilité ;
- faciliter la comparaison entre les rapports des diverses organisations en permettant un format aisément compréhensible ;
- apporter des compléments aux autres standards de reporting (incluant les standards financiers), et non pas à les remplacer ;
- éclairer les relations entre les trois composantes du développement durable (économique, sans se limiter à l'information financière, – sociale – environnement).

La GRI présente un reporting destiné à toutes les parties prenantes ; la finalité n'est pas uniquement de rendre des comptes aux acteurs concernés par les décisions de l'entreprise, mais de les impliquer dans les processus d'élaboration du contenu et de dialogue autour d'objectifs répondant à leurs attentes. Le principe d'inclusivité définit les cibles du rapport comme étant toutes les parties prenantes que l'entreprise doit identifier et consulter selon des procédures à définir. Le contenu du rapport doit être intelligible pour tous ces acteurs et pertinent, c'est-à-dire utile pour leurs décisions. En apparence, il s'agit donc d'un mode de gouvernance où les attentes de toutes les parties prenantes identifiées sont intégrées à la stratégie et où le pilotage de la performance sociétale se fait au travers d'un processus interactif de dialogue. La crédibilité du rapport dépend de ce processus.

Les propositions normalisatrices de GRI sont utilisées aujourd'hui par les grandes entreprises pour prévenir une régulation contraignante en matière de reporting sociétal. Cependant,

⁴⁶ Source : <http://www.globalreporting.org>

comme l'ont démontré Capron et Quairel (2003)⁴⁷, « le parallèle avec l'approche comptable de la normalisation, [leur] a permis de montrer que certains principes de son cadre conceptuel rendaient GRI difficilement applicable et ne permettaient donc pas de le considérer comme un référentiel solide de reporting. Cette hypothèse devrait être validée par des recherches empiriques sur les difficultés de mise en oeuvre, les apports et les limites de ce dispositif à la qualité des rapports publiés ».

⁴⁷ CAPRON M. & QUAIREL F. (2003), « Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale “Global Reporting Initiative” ». ».

III. Les signes d'une mutation de la société : une gestion par les risques.

Quelle que soit la nature des organisations, celles-ci structurent leur stratégie en fonction des différents risques : réglementaire, actif immatériel, dommage collatéral, compétitivité, sanitaire, environnemental, image, réputation... Cette énumération des risques susceptibles de nuire aux performances d'une organisation n'a pas l'ambition d'être exhaustive. La gestion des risques est en corrélation avec une notion difficile à déterminer : le capital immatériel. On la définit comme l'ensemble des compétences humaines, des savoirs au sein d'une organisation, des marques, des relations clients, des méthodes et outils de production, le système de management de la qualité, ainsi que l'ensemble des facteurs intangibles constitutifs de la richesse immatérielle de l'organisation. Parmi tous ces éléments, la réputation d'une entreprise, son image de marque auprès des consommateurs, des investisseurs et plus généralement de l'opinion publique qui en font partie, constitue un capital à développer, à entretenir ou à préserver. Nos recherches portant principalement sur la relation entre donneurs d'ordre et fournisseurs/sous-traitants, le risque image – réputation pour l'entreprise donneuse d'ordre s'apparente comme le risque premier. En effet, la réputation de l'entreprise a pris une telle ampleur qu'elle est considérée aujourd'hui comme l'un de ses actifs. L'atteinte à la réputation constitue donc désormais un risque majeur pour les dirigeants et pour leur société.

Le risque réputation correspond à l'impact que pourrait avoir une opinion négative du public ou du personnel sur l'image de marque d'une entreprise. La réputation est l'élément majeur de leur fond de commerce.

« Des études menées en 1998 par Interbrand, agence-conseil en identité de marque, et CityBank montrent que la valeur des sociétés entrant dans l'indice FTSE 100 s'élève à 824 milliards de livres sterling, à raison de 240 milliards pour les actifs tangibles et 584 milliards pour la survaleur. En d'autres termes, la survaleur basée en grande partie sur la réputation représente 71 % de la valeur totale de l'entreprise contre 44 % il y a dix ans. » La Tribune – 23.10.2003

Un article du magazine « Fortune »⁴⁸ annonçait que « *Les 10 sociétés les plus renommées des Etats-Unis (...) qui dominent toutes les autres entreprises américaines sur le plan de la réputation (...) les supplantent aussi en termes de performance (...). Un investissement de dix ans dans ces sociétés aurait apporté aux actionnaires un rendement trois fois plus élevé que celui des actions de l'indice S&P 500.* » La réputation a pris une telle importance aujourd'hui que le rapport Turnbull, qui fait maintenant partie des règles sur le gouvernement d'entreprise en Grande-Bretagne, conseille aux sociétés de la traiter sur le même pied que les autres actifs. Enfin, une étude menée en décembre 1999 auprès des gestionnaires de risques dans les sociétés britanniques montre que le risque majeur pour une entreprise est celui lié à sa réputation.

On peut donc définir ce risque comme la série de menaces qui affectent la confiance à long terme que les parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés et actionnaires) placent dans l'entreprise. Ceci couvre les risques menaçant les produits, la société ou tout un secteur d'activité. Afin d'illustrer le risque lié aux produits, nous prendrons le cas de Mercedes-Benz en 1997, lorsque son nouveau modèle, la Classe A, s'est renversé lors du « test Moose » destiné à évaluer sa tenue de route. Dans cet autre exemple, les dommages subis par l'entreprise apparaissent clairement : en 1991, au cours d'un discours à l'adresse de l'Institute of Directors en Grande-Bretagne, le directeur de la chaîne de boutiques de joaillerie Ratners déclara, pour plaisanter, que certaines marchandises du groupe étaient « *de la camelote* ». Cette petite phrase aura contribué à grandement chahuter le cours de l'action et conduisit ce directeur à la démission. Dernier exemple, et non des moindres, l'actualité de la crise de la vache folle illustre l'atteinte à la réputation de tout un secteur économique, qui a affecté et affecte encore aujourd'hui plusieurs pays. Ces quelques illustrations démontrent que le risque réputation influence considérablement les résultats financiers et économiques des entreprises.

A l'origine de ces crises, on retrouve des symptômes classiques :

- Absence d'information,
- Méfiance croissante des consommateurs,
- Attention renforcée du public, des ONG et des médias,
- Perte de confiance des parties prenantes,

⁴⁸ Nous nous sommes basés sur les recherches de la presse technique, car il n'existe pas, à ce jour, de recherches académiques sur ce thème.

- Multiplication des pressions politiques et sociales afin d'inciter l'entreprise ou les personnes mises en cause à répondre de leurs actes,
- Conflit interne sur ce qu'il y a lieu de faire pour résoudre la crise.

Les entreprises capables de prévenir et de gérer ce type de crise sont mises en avant par leurs parties prenantes. L'exemple de l'après catastrophe aérienne de Kegworth en 1989, au cours de laquelle un Boeing 737-400 bimoteur de British Midland Airways s'était écrasé près de l'aéroport d'East Midlands en Grande-Bretagne, permet d'illustrer une bonne gestion de crise. Sir Michael Bishop, directeur général de la compagnie aérienne, avait alors donné des entretiens convaincants et chargés d'émotion, sans craindre d'affronter l'ampleur du désastre et de répondre aux questions du public et des actionnaires. En dépit de la sensibilité du public aux crashes aériens, British Midland enregistra même une augmentation de ses ventes après la catastrophe.

Les caractéristiques d'une gestion de crise réussie peuvent donc être les suivantes :

- Démontrer une action réparatrice décisive,
- Faire preuve de transparence et donner une information adéquate,
- Etre rapide et réactif dans sa communication,
- Emettre un discours uniforme,
- Connaître parfaitement les attentes de ses parties prenantes,
- Développer une capacité à admettre ses erreurs,
- Avoir une stratégie de redressement claire.

Ces mesures sont généralement le résultat de procédures adaptées, d'une planification exhaustive, d'une formation appropriée et de systèmes de détection précoce, tous ces éléments participant à la stratégie de protection de la réputation de l'entreprise.

Le risque lié à la réputation couvre donc plusieurs aspects de l'entreprise. Sa bonne gestion exige une petite équipe transversale, ayant pour objectif de créer et de mettre en oeuvre une stratégie défensive, qui sera composée de représentants de la communication institutionnelle, des relations clients, du service d'hygiène et de sécurité, des relations avec les investisseurs, du service juridique, des opérations, des relations avec la collectivité et de la gestion des risques, sans oublier la contribution et l'impulsion du président-directeur général.

Afin d'opérer une bonne gestion de son capital réputation, il serait opportun pour toute entreprise de suivre les démarches présenter ci-dessous :

1. Evaluer les menaces : Il apparaît primordial que l'entreprise identifie les principales menaces pesant sur sa réputation en cas de problème éventuel : couverture médiatique soutenue, chute brutale du cours des actions, perte de confiance des clients. Ces menaces résultent de facteurs internes – qualifiés ainsi car ces éléments dépendent directement de la politique et des choix stratégiques de l'entreprise - comme la propagande, la discrimination sur le lieu de travail, les transactions contraires à l'éthique, les échecs du marketing ou des risques plus généraux comme les défauts des produits. Ces menaces peuvent également provenir de facteurs externes – non maîtrisés directement par l'entreprise – comme tous problèmes concernant l'un de ses fournisseurs ou de ses sous-traitants. La prolifération des Sweatshops et des risques qui leurs sont liés illustrent l'émergence des facteurs externes. *« Cette expression anglaise qui signifie littéralement "atelier de la sueur" désigne communément les lieux de travail où les ouvriers sont exploités : pas de salaire décent assurant le minimum vital, mauvaises conditions de travail, notamment du point de vue des cadences (nombre d'heures par jour trop élevés, nombre de jours de repos insuffisants), discipline arbitraire voire parfois des violences verbales ou physiques. Les industries du textile et du jouet sont les plus fréquemment montrées du doigt pour leurs recours aux sweatshops. Selon les ONG qui luttent contre ces pratiques, on trouve des sweatshop notamment en Asie et en Amérique Centrale »* (Novethic, 2003). Comme nous l'avons déjà démontré précédemment, l'entreprise américaine Nike fut l'une des premières multinationales à se retrouver confrontée au risque réputation issu des pratiques de ses fournisseurs et de ses sous-traitants. Depuis de nombreuses multinationales ont également subi les pratiques de leurs partenaires.

H&M (Hennes&Mauritz) possède 746 magasins répartis dans 14 pays et impose dans l'ensemble des pays où ses magasins sont implantés, sa mode à bas prix. En mai 1998, la société H&M est condamnée avec sept autres grands vendeurs de vêtements (Adidas, Nike, Levi Strauss, Benetton.....) lors d'une mise en scène de procès organisé par l'organisation Clean Clothes Campaign à Bruxelles, s'appuyant sur des textes de loi réels pour montrer comment les consommateurs pouvaient se saisir de ces questions grâce à la loi. Ce procès s'est déroulé de fin avril à début mai à Bruxelles, avec pour objectif de montrer au public comment sont fabriqués les produits vendus par ces entreprises. Les retombées médiatiques de ce

procès sont immédiates pour les entreprises concernées. Des actions de boycott sont organisées dans de nombreux pays occidentaux. La réputation de ces multinationales est touchée.

Afin de se prémunir contre ce type d'action et faire respecter les cadres réglementaires existant, la firme suédoise décide de déployer chez chaque sous-traitant incriminé un émissaire afin d'expliquer la politique de l'entreprise vis à vis de ses fournisseurs. Depuis 1997, le géant du vêtement " bon marché " s'est lancé officiellement dans une démarche de contrôle de la politique sociale de ses 900 fournisseurs. H&M a édicté une charte de bonne conduite qu'elle fait signer à ceux-ci ainsi qu'à leurs sous-traitants. Ils s'engagent alors à respecter certaines règles : le travail des enfants est interdit, les horaires sont limités, un niveau de salaire est assuré (évalué en fonction du salaire moyen du pays), le lieu de production doit être correctement aménagé (aération, équipements de sécurité). Il est en outre interdit aux fournisseurs d'H&M d'utiliser des produits nocifs pour l'environnement. Il conviendrait de s'interroger sur la justesse et la rigueur de ces inspections. Nous développerons le contrôle des sous-traitants dans la dernière partie de nos recherches.

Il est donc nécessaire de répertorier les risques liés à la réputation et d'exiger de l'honnêteté et de l'obstination (en faisant appel, par exemple, à des organismes indépendants) afin de surmonter d'éventuelles positions défensives adoptées dans l'entreprise.

2. Classer les risques par ordre de priorité : une fois les risques identifiés, il convient d'établir leur priorité afin que les managers sachent sur quoi orienter leurs efforts et leurs ressources. Ce processus sera lié aux stratégies existantes de gestion des risques et aux diverses impulsions stratégiques du Corporate. Le groupe de travail concerné peut évaluer les risques liés à la réputation sur la base de leur probabilité ou de leur impact afin de définir leur rang. Une entreprise peut, par exemple, se rendre compte que le risque d'un tremblement de terre affectant l'une de ses principales activités est relativement faible, mais que la situation serait catastrophique s'il survenait. On est alors en présence d'un risque faible avec de fortes conséquences.

3. Gérer les risques : l'analyse de la probabilité et de l'impact des risques liés à la réputation n'est qu'une première étape. Il est nécessaire de connaître la capacité de l'entreprise à éviter le risque ou à y répondre en cas d'occurrence. Si, par exemple, elle s'expose au rappel de ses produits, elle devra avoir un système de détection des erreurs et un plan de rappel bien défini.

Il convient également de matérialiser cette gestion des risques par une connaissance juste de ses partenaires, notamment au niveau de la chaîne d'approvisionnement. La mise en place d'une cartographie fournisseurs précise recensant les activités et les situations géographiques où opèrent chaque partenaire. Une fois que les procédures requises sont identifiées, on peut dresser la carte des risques pour la réputation de l'entreprise et analyser les éventuels écarts.

4. Contrôler les risques : Une fois la carte des risques éditée, l'entreprise établira des procédures pour surveiller les premiers signes indiquant leur intensification ou leur réduction. L'un des postes d'écoute les plus importants dans une société est le service client. Celui-ci est souvent capable de déceler les signes avant-coureurs d'une tendance avant même que le problème ne soit connu du public. Les consommateurs connaissent l'impact d'une mauvaise publicité et sont capables de s'en servir comme enjeu dans leur négociation. La multiplication des émissions télévisées et radiophoniques sur les problèmes subis par les consommateurs démontre que le risque image – réputation devient un enjeu stratégique pour les entreprises. Les téléspectateurs voient dans ces émissions le moyen de faire prendre conscience aux entreprises du sérieux de leurs requêtes.

5. Réagir et communiquer face aux risques : Aucune entreprise ne peut éviter ou anticiper tous les risques qu'elle court puisque le risque fait par définition partie de sa raison d'être. En revanche, il est dans son intérêt de se doter d'une armure défensive afin de protéger sa réputation en cas d'imprévu. La mise en place de quelques procédures, de plan de formations, d'une bonne documentation et de l'entretien de relations sont quelques exemples de protection.

6. Intégrer le processus sur les risques : le risque réputation de l'entreprise doit être traité, à certains égards, de la même manière que d'autres risques traditionnels comme les risques financiers, réglementaires ou opérationnels. Ils seront, par exemple, inclus dans la procédure d'audit interne de l'entreprise afin de garantir l'application et la mise à jour des processus mis en place pour les éviter, les identifier et y répondre. Le bogue de l'an 2000 en constitue une excellente illustration. Bien que la plupart des sociétés soient sorties quasiment indemnes de cet événement, pour nombre d'entre elles, ce risque n'est apparu sur l'écran radar de la réputation qu'en 1999, alors qu'il constituait déjà un risque opérationnel bien avant cela.

« Une étude effectuée par le « Conference Board » fait ressortir que, parmi les motivations qui poussent les entreprises à prendre au sérieux leur citoyenneté, 99 % d'entre elles

considèrent qu'en premier lieu il s'agit de renforcer leur image de marque. Cela explique l'attention croissante portée aux « investissements » en capital-réputation avec la publication de rapports sociaux et environnementaux, la participation à des prix ou des trophées, le soin croissant apporté aux réponses aux questionnaires des agences de notation sociale, ainsi que la proposition de l'un des « big five » PriceWaterhouseCoopers (PWC) d'évaluer le capitalréputation de ses clients et de les conseiller pour le valoriser. L'attente du public à l'égard des engagements sociaux, éthiques et environnementaux des entreprises devient l'une des données économiques qui accroît la vulnérabilité des firmes, dont la dégradation de l'image peut se révéler très néfaste. L'entreprise doit donc intégrer dans la gestion des risques ceux qui sont liés à une dégradation de son image. Mais celle-ci devient également un enjeu de compétitivité : les firmes qui anticipent notamment l'évolution des législations sociales et environnementales sont susceptibles de dégager un avantage compétitif par rapport à leurs concurrentes moins avisées. » (Capron, 2003).

L'émergence du risque réputation, le développement des communications sociétales, la mise en place de reporting et la multiplication des catastrophes écologiques sont un ensemble de signes démontrant la nécessité pour tous les acteurs, entreprises privées et organismes publics – consommateurs et ONG internationales, de s'atteler vers des actions transversales engageant toutes les parties prenantes. Ces nouveaux challenges développés dans cette première sous partie ne peuvent se concrétiser qu'avec une collaboration totale entre acteurs du développement durable. Un travail de partenariat entre ces derniers est essentiel dans l'optique d'une gestion durable de notre économie.

Section 2

Identification des acteurs du développement durable inhérents à l'entreprise

Au cours de nos précédentes analyses, nous avons démontré que l'avènement du concept de développement durable est fortement lié à une adhésion multi-acteurs. Etant donné que l'objet de nos recherches porte sur la prise en compte du développement durable dans la relation existant entre les donneurs d'ordres et leurs fournisseurs, majoritairement des PME, il convient d'examiner, dans cette section, les diverses institutions et organisations, privées et publiques, influençant cette relation. En effet, les entreprises, seules, ne peuvent assumer un déploiement total du développement durable pour notre société. Ceci reviendrait, à l'instar de Don Quichotte, de se battre pour un modèle de développement non désiré par la majorité des acteurs. Nous analyserons dans un premier temps les diverses institutions internationales, nationales et locales, puis, dans un deuxième temps les multiples Organisations Non Gouvernementales et, dans une dernière partie, l'émergence des agences de notation sociétales.

I. Les Institutions Internationales, nationales et locales

Notre premier objectif n'est pas d'effectuer une liste exhaustive des principales institutions internationales. Compte tenu de leur caractère abondant, il est délicat d'effectuer un recensement précis, sauf peut-être dans le cadre d'une thèse spécifique. Néanmoins, il convient d'identifier des acteurs institutionnels majeurs jouant un rôle prépondérant dans l'impulsion d'une politique développement durable ; car, l'objectif de ces institutions est bien établi : il s'agit d'impulser, de stimuler, d'encourager les entreprises, les citoyens, les associations à prendre acte du nouveau modèle de développement économique proposé.

Ces institutions internationales se découpent en plusieurs parties. On compte les organisations internationales (ONU, OMC, OIT, OTAN...), les institutions économiques/politiques (Union Européenne, les gouvernements de chaque état,...)⁴⁹ et les acteurs locaux (DRIRE, CCI...). Chacune d'elle déploie une mission qui lui est propre. Nous examinerons les caractéristiques essentielles de chaque groupement d'acteurs afin d'établir un tableur identifiant leurs principales missions.

1.1 Les organisations internationales

Le développement durable est l'interconnexion du triptyque économie – environnement – social. Alors que l'OMC⁵⁰ régit les questions relatives au commerce international, l'OIT⁵¹ promeut la justice sociale, le troisième pilier du triptyque, l'environnement, ne possède aucun relais institutionnel. On peut continuer de chercher la grande institution internationale en charge de la régulation de l'environnement mondial, il n'en existe pas. Pourtant, ces problématiques environnementales sont des préoccupations étatiques depuis plus de trente ans mais les nombreux problèmes organisationnels de ce système multilatéral rendent inefficaces la création d'un organe indépendant et compétent en matière de régulation de l'environnement.

Comme nous l'avons déjà recensé dans notre partie relative à l'historique du développement durable, le début des années 1970 fut une période de prise de conscience des questions

⁴⁹ QUID du comité 21, et des autres institutions (ou organisations) mis en place par les directives publiques !

⁵⁰ OMC est l'abréviation de : Organisation mondiale du Commerce.

⁵¹ OIT est l'abréviation de : Organisation Internationale du Travail.

environnementales. La conférence des Nations Unies sur « l'homme et l'environnement » en 1972 et la création, cette même année, du PNUE⁵² en sont la parfaite illustration. Mais, malgré une volonté certaine du PNUE de se développer (publication annuelle du Global Environment Outlook), son pouvoir politique est resté nul. Pourtant, en 1990, l'ONU associe un bras financier à ce programme d'action : le FEM⁵³. L'objectif de ce fond est d'aider les pays en développement à financer les surcoûts liés à l'adoption de normes environnementales contraignantes dans certains domaines (protection des eaux internationales, changement climatique, protection de la couche d'ozone...). Malgré cette bonne volonté, un budget de trois milliards de dollars est nettement insuffisant pour répondre aux besoins.

De nombreux pays européens et des pays du Sud, menés par l'axe Franco-allemand, expriment depuis plusieurs années leur volonté de créer une Organisation Mondiale de l'environnement (OME). Cette institution permettrait de rationaliser les divers accords multinationaux et de mieux suivre leur application. Une telle institution aurait de plus pour mission de faire prévaloir auprès des acteurs publics et privés la nécessité de développer des comportements environnementaux responsables dans l'ensemble du système économique et financier international. Cependant, les Etats-Unis s'opposent à tout renforcement des capacités multilatérales de régulation susceptible de remettre en cause leur modèle de production et de consommation particulièrement énergivore et gaspilleur de matières premières. Associés aux Etats-Unis, les pays en développement s'y opposent également, prétextant une nouvelle forme de protectionnisme des pays du Nord déguisée sous les habits de nouvelles normes environnementales contraignantes.

Toujours dans la perspective de trouver des fonds supplémentaires pour l'aide à la protection de l'environnement, Lula, président brésilien, proposa, avec l'appui de plusieurs chefs d'Etat, d'imposer une taxe mondiale à vocation environnementale. Le rapport Landau, qui a servi à alimenter la position française, évoque la possibilité d'une taxe globale sur les émissions de carbone (une taxe de 21 dollars la tonne pourrait rapporter 125 milliards de dollars par an), d'une taxe sur le transport aérien (taxe de 3,65 dollars sur la tonne de kérosène pouvant rapporter 74 milliards par an) ou sur le transport maritime. Cependant, aucun consensus politique n'ayant, à ce jour, abouti ; il paraît peu probable que ce type de programme existe à court terme.

⁵² PNUE est l'abréviation de : Programme des Nations Unies pour l'Environnement.

⁵³ FEM est l'abréviation de : Fonds pour l'Environnement Mondial.

Cette absence de gouvernance claire des questions environnementales a incité nombre d'organisations internationales à tenter de s'approprier le domaine à partir de leurs propres préoccupations. Ainsi, le FMI⁵⁴, la Banque mondiale, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), etc., essaient-ils de jouer chacun leur partition en la matière. Mais leur rôle reste relativement faible au regard de celui pris par L'OMC. L'Organisation Mondiale du Commerce s'est en effet imposée par défaut comme l'une des premières sources de production de normes environnementales internationales. Les statuts de l'OMC stipulent que le commerce international doit être mené « *tout en permettant l'utilisation optimale des ressources mondiales conformément à l'objectif de développement durable, en vue à la fois de protéger et de préserver l'environnement* ». L'article 20 des accords du Gatt⁵⁵, sur lequel s'appuie l'OMC, dispose que rien ne peut empêcher un pays de prendre des mesures (y compris protectionnistes), « *nécessaires à la protection de la santé et de la vie des personnes et des animaux ou à la préservation des végétaux* » ou bien « *se rapportant à la conservation des ressources naturelles épuisables* ».

Mais, en pratique, l'OMC impose-t-elle ces normes environnementales aux échanges mondiaux ? Une analyse des décisions prises par l'Organisation de règlement des différends (ORD) tend vers la négative notre hypothèse de départ. En effet, les années 90 ont démontré que le traitement des conflits en relation avec des questions environnementales ont majoritairement donné raison aux pays « non respectueux ». En effet, l'ORD a condamné les pays refusant d'importer des marchandises produites dans des conditions dégradant l'environnement. Dans l'hypothèse d'une jurisprudence persistante, les efforts pour amener les entreprises à produire plus propre seraient voués à l'échec : les processus polluants seraient protégés par les règles de l'OMC. Cependant, l'organe de contrôle de l'OMC a donné priorité aux considérations environnementales dans deux cas : l'amiante dans les matériaux de construction et les méthodes de pêche de crevettes (tuant du même coup les tortues).

La future décision de l'OMC⁵⁶ sur les OGM déterminera si un accord multilatéral environnemental peut primer sur les règles de l'OMC...

⁵⁴ Fond Monétaire International

⁵⁵ Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce

⁵⁶ « Une nouvelle échéance importante s'annonce : le sort qu'il adviendra de la plainte déposée par les Etats-Unis, l'Argentine et le Canada en mai 2003 contre le moratoire de fait imposé par l'Union européenne sur les importations d'organismes génétiquement modifiés (OGM). Depuis, le protocole de Carthagène sur la prévention des risques biotechnologiques est entré en vigueur en septembre 2003 et il permet a priori des

L'OMC est soucieux de protéger l'environnement, l'OIT (Organisation Internationale du Travail) s'emploie à défendre les droits et les devoirs de chaque travailleur quel que soit le pays où il opère. Opérant sur un respect du volet social, l'OIT a pour objectif :

- Promouvoir la justice sociale, l'hygiène et la sécurité pour l'ensemble des travailleurs du monde entier,
- Elaborer des politiques et des programmes internationaux destinés à améliorer les conditions de travail et d'existence,
- Fixer des normes internationales,
- Mener des programmes de coopération technique et s'occuper de la formation, de l'enseignement et de la recherche en vue de promouvoir ces diverses actions.

L'originalité principale de l'OIT repose sur le tripartisme qui est à la base de tout son fonctionnement, les représentants des employeurs et des travailleurs siégeant dans les organes directeurs au même titre que les gouvernements. L'organe de base de l'OIT est la Conférence internationale du travail qui se réunit chaque année, au mois de juin à Genève, et qui est composée des représentants de tous les Etats membres. Cependant, contrairement à l'OMC, les fonctionnaires de l'OIT ne peuvent enquêter que si, et seulement si, une plainte pour infraction au droit du travail est déposée auprès de l'organisation. De plus, l'OIT ne peut que constater le non-respect de conventions ratifiées ; son champ d'action s'arrête à ce rôle d'information, l'OMC étant la seule institution d'envergure internationale détenant un pouvoir coercitif (sanctions économiques).

Cette brève présentation des deux organes décisionnels les plus représentatifs des avancées en matière de développement durable démontre le chemin qu'il reste encore à parcourir avant d'arriver vers le modèle de développement escompté. Alors que l'OMC possède les moyens financiers, réglementaires et humains pour, enfin, mettre en application les règlements votés, ceux-ci restent exclus des décisions de l'ORD.

L'organe de contrôle et de prise de décision, représentant les peuples du monde, est l'ONU. Volontaire et ambitieuse, l'ONU se veut l'organisme impulsant le concept de développement durable à tous les niveaux. Les multiples commissions, colloques, séminaires, conférences,

mesures de restriction à l'importation de produits avec OGM. Dans quel sens l'Organe de règlement des différends va-t-il trancher » CHAVAGNEUX C.

etc.⁵⁷, démontrent cette volonté de l'ONU de faire du développement durable le centre stratégique de ces actions. L'enjeu aujourd'hui est considérable. Il s'agit de la construction d'un système international et d'instances politiques qui contreviennent à la globalisation des échanges économiques et à la primauté du marché mondial. Il s'agit aussi de répondre à la construction de la paix et au règlement des conflits dans un monde où la guerre devient la règle. Il s'agit enfin de s'élever contre l'unilatéralisme et aux inégalités géopolitiques et aussi de sortir du tête à tête entre les Etats et les entreprises en laissant une place à de nouveaux acteurs, notamment le monde associatif et les collectivités locales.

Les Nations Unies sont au centre de ce débat mais elles ne résument pas à elles seules le système international. Il existe d'autres acteurs et d'autres institutions, notamment les accords directs nés de la diplomatie entre Etats, des alliances militaires, des institutions spécialisées, des internationales politiques, des diasporas, des réseaux transnationaux de toute nature. Mais les Nations Unies occupent une situation stratégique, elles sont les seules à détenir une légitimité qui se réfère à un intérêt collectif international commun, qui se veut une étape vers l'intérêt de l'Humanité.

Cette conception du développement durable, au-delà des effets de mode, se réfère aux propositions qui ont été discutées dans les forums civils des grandes conférences multilatérales, à Rio (développement et environnement), à Copenhague (développement social), à Vienne (Droits de l'Homme), à Pékin (place des femmes), au Caire (population), à Istanbul (l'habitat et les villes), à Durban (racisme), à Kyoto (climat), à Johannesburg (lutte contre la pauvreté) etc. . Ce sont ces propositions qui ont convergé à partir de Seattle. On y retrouve les grandes lignes pour un développement durable qui soit économiquement efficace, écologiquement soutenable, socialement équitable, démocratiquement fondé, géopolitiquement acceptable, culturellement diversifié.

Il faut souligner l'inadaptation des Nations Unies, dans leur conception actuelle, à la régulation économique. La discussion sur le développement est centrale ; elle doit tenir compte de deux éléments nouveaux : la critique des plans d'ajustement structurels et de la libéralisation, d'une part, et le débat sur les limites du modèle productiviste confronté au nouveau paradigme écologique, aux limites de l'écosystème et à l'échec de la transformation soviétique, d'autre part.

⁵⁷ <http://www.un.org/french/esa/progareas/sustdev.html>

De plus, la question du développement n'est pas indépendante de la question du règlement des conflits et de leur prévention. La paix est une condition du développement. L'opinion, très répandue suivant laquelle la stabilité est la condition nécessaire et préalable au développement est souvent fondée.

1.2 Les institutions économique/politique

Suite à la conférence de Lisbonne en 2001, l'Union européenne lance sa stratégie en faveur du développement durable. « *L'Union européenne établit une stratégie à long terme qui vise à concilier les politiques ayant pour objet un développement durable du point de vue environnemental, économique et social, afin d'améliorer de façon durable le bien-être et les conditions de vie des générations présentes et à venir* »⁵⁸. Cette stratégie fixe un cadre politique ayant pour objectif de jouer le rôle d'un catalyseur pour les opinions publiques européennes ainsi que pour les nombreux décideurs politiques. L'extension de l'Europe à 25 états a permis de renouveler cette stratégie sans toutefois lui donner une plus grande importance. Certes, il convient de souligner la création d'une « *stratégie développement durable* » propre à l'UE, mais on peut regretter le manque de communication, de sensibilisation et d'action de la part de l'Union européenne vers ses parties prenantes. A ce jour, il serait pourtant opportun de multiplier les actions de sensibilisation afin de développer une prise de conscience « *développement durable* » auprès de l'ensemble des parties intéressées. Ces actions sont, en grande partie, réservées au volonté de chaque pays membre. Certes, il n'existe aucune inquiétude d'une sensibilisation importante puis d'une intégration totale du développement durable dans le mode de vie (consommation, production, management, etc.) des citoyens, organisations et entreprises des pays nordiques et d'Allemagne ; leur culture *environnement* est chose acquise. En revanche, des interrogations existent et persistent sur une réelle sensibilisation (sans même parler d'intégration !) des citoyens, organisations et entreprises au concept de développement durable des pays nouvellement européens. Certes ces nouveaux états membres se sont engagés à respecter les seuils minima environnementaux imposés par l'UE, mais qu'en est-il de la mise en place d'une forte politique de sensibilisation au développement durable comme on peut le trouver en France depuis le début des années 2000 ? Des carences entre pays existent déjà et continuent de se multiplier sur ces questions. Le rôle de l'UE est donc d'impulser à ses

⁵⁸ <http://europa.eu.int/>

membres une ligne de conduite haute et forte, semblable pour chaque état, en matière de développement durable. A ce jour, il n'en est rien, ou trop peu.

Comme nous l'avons souligné précédemment, la France s'est dotée depuis le début des années 2000 d'une forte volonté politique dans la sensibilisation des parties prenantes au développement durable. Avec l'aide du comité 21, du CNDD (Conseil National du Développement Durable) et des DRIRE (Direction Régionale de l'industrie, de la Recherche et de l'Environnement), l'état français déploie de multiples actions de sensibilisation des citoyens et des entreprises. Sur un plan économique, les principaux bénéficiaires sont les PME et PMI représentant 2,5 millions d'entreprises en France – 99,8% des entreprises françaises emploient moins de 250 salariés. Ces actions de sensibilisation sont primordiales afin d'insuffler une prise de conscience collective et, surtout, afin de guider les PME françaises dans les demandes *développement durable* des donneurs d'ordres. Le CNDD et le Comité 21 apparaissent à ce jour comme étant les deux organisations françaises moteurs de ce leadership.

1.2.1 Le CNDD

Le Conseil National du Développement durable est la continuité du comité français pour le sommet mondial du développement durable. Sa mission est « de trouver un prolongement dans la mise en œuvre du plan d'action de Johannesburg et des initiatives qui en résultent »⁵⁹. Cette structure a également pour vocation d'accompagner les collectivités territoriales dans leur démarche de stratégie développement durable et de répondre aux nombreuses questions de la société civile. Rattaché au premier ministre, ce conseil doit être une « *force de propositions pour le gouvernement dans l'élaboration de la stratégie nationale de développement durable* »⁵⁷.

⁵⁹ <http://www.ecologie.gouv.fr>

1.2.2 Le Comité 21

Initialement créé en 1995 pour faire vivre en France l'Agenda 21⁶⁰, le comité français pour l'environnement et le développement durable mobilise des décideurs politiques, économiques, institutionnels et associatifs. L'objectif principal de ce comité est d'accompagner ses adhérents dans la mise en œuvre d'une démarche développement durable et de les mobiliser à respecter les engagements pris. Conscient des carences en matière d'éducation, l'un des quatre objectifs pour les années 2005 et 2006 est d'inciter à la création d'Agenda 21 scolaires, de l'école au campus. Les nombreux partenariats existant aujourd'hui (AMGVF, ADF, Dexia Crédit Local) et une progression constante et continue du nombre d'adhérents renforcent le poids de ce comité.

1.2.3 Les acteurs locaux

Comme énoncé précédemment, l'objectif de nos recherches n'est pas d'établir une liste exhaustive des divers acteurs locaux mais de fournir des éléments permettant d'intégrer au mieux ces nouveaux types d'intervenants.

En sus des institutions internationales et des institutions politiques, on trouve des relais locaux. Nous prendrons l'exemple de la France où les DRIRE et les CCI (Chambre de Commerce et de l'Industrie) apparaissent comme ces acteurs. Leurs objectifs sont de sensibiliser et de former, dans leur région, les parties prenantes locales aux problématiques du développement durable. Ces parties prenantes sont généralement les collectivités territoriales et les entreprises, majoritairement des PME/PMI. Les actions de sensibilisation peuvent prendre différentes formes : plan de formation, aide financière aux entreprises intéressées par un diagnostic développement durable établi par un organisme agréé (ex : AFNOR avec le SD 21000), sensibilisation et contrôle des activités industrielles susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement, etc..

⁶⁰ L'agenda 21 est un programme d'actions pour le 21^{ème} siècle, ratifié au Sommet de la Terre de Rio. Il appelle la communauté internationale à « *prendre part aux mutations qui s'imposent pour préserver la planète et construire un développement plus responsable, plus équitable, plus humain...* » (Sommet de la Terre – Rio)

Il convient de souligner l'importance des actions d'accompagnement et de sensibilisation réalisées par ces structures, notamment auprès des petites et moyennes entreprises.

II. Les ONG : d'une relation défensive à des actions de partenariat

Les ONG – Organisations Non Gouvernementales – se sont imposées avec force dans le paysage mondial. Ces structures associatives, petites et grandes, se comptent aujourd'hui par dizaines de milliers dans le monde. Leur point commun est de ne relever ni de la sphère publique ni de la sphère marchande et elles affichent une vocation d'utilité sociale. Pour les plus connues, les ONG jouissent d'un rayonnement international et annoncent des budgets comparatifs à de petites multinationales. En effet, Care International (l'une des plus importantes ONG d'intervention humanitaire aux Etats-Unis) possède un budget de 600 millions de dollars. En France, Médecins Sans Frontière affiche 96 millions d'euros de dons.

Leur objet social apparaît varié. De la protection de l'environnement à la défense des droits de la personne, leur combat les amène à intervenir sur le terrain des Etats et des grandes entreprises. Compte tenu d'un développement exponentiel depuis le début des années quatre vingt à nos jours, les ONG se sont imposées comme une troisième force sur l'échiquier de la mondialisation à coté du pouvoir politique et du pouvoir économique. Certes, une telle puissance ne peut manquer d'être remise en cause par les acteurs qu'elle concurrence, et qui souvent sont les bailleurs de fonds : gouvernements, entreprises et donateurs privés. Les ONG se doivent donc de répondre à de nombreux défis afin de justifier cette nouvelle position :

- ❑ La nature de leur modèle économique : la multiplication de ce type d'organisations et leur diversité les conduit à rivaliser en terme de communication et d'innovation afin d'obtenir toujours plus de revenus. Ces derniers se scindent entre les dons privés et l'accès aux fonds publics.
- ❑ La nature de leur relation avec les autres acteurs de la mondialisation : Etats et entreprises. Initialement, les ONG privilégiaient des actions d'opposition vis-à-vis de telle politique d'un Etat ou de telle pratique d'une entreprise. Aujourd'hui, les actions de coopération se multiplient, majoritairement avec le secteur privé. Les entreprises attendent de ces collaborations un bénéfice d'image et de réputation. Cependant, ces nouvelles démarches soulèvent la problématique de la légitimité des

ONG : à quel moment les ONG deviennent-elles de simples sous-traitants de ces partenaires pouvant représenter une part très importante de leur financement ?

- ❑ La représentativité des ONG : à travers ce troisième défi, on cherche à déterminer d'où les ONG détiennent leur pouvoir à prendre la parole et à agir ? Doit-on prendre en considération le nombre de donateurs privés, les expertises réalisées, le nombre de partenariats signés ou l'étendue de leur mandat ?

2.1 La fragilité de leur modèle économique

La croissance continue des ressources des grandes ONG a transformé ces organisations en entités économiques puissantes. En 2001, Care International affichait un budget de plus de 600 millions de dollars, World Vision 462 millions de dollars et Greenpeace 158 millions d'euros. Comme les multinationales, les grandes ONG ne possèdent qu'une seule et même structure mais réunissent de nombreuses filiales à travers les pays où elles opèrent ; ce maillage compliquant le recueil des informations et leur transparence.

En France, la Commission Coopération développement du ministère des affaires étrangères avance un budget global pour l'ensemble des ONG d'environ 700 millions d'euros pour l'année 2001. Ce chiffre connaît une croissance continue depuis quinze ans. Néanmoins, les ONG françaises fonctionnent avec des budgets beaucoup moins importants que leurs homologues anglo-saxons. MSF⁶¹ totalise 96 millions d'euros, soit six fois moins qu'Oxfam – ONG Britannique. Deux autres ONG présentent un potentiel de financement supérieur à 50 millions d'euros : Handicap International et l'Unicef. Les autres organisations, une vingtaine, totalisent un budget compris entre 7 et 40 millions d'euros.

Quelles sources de financement pour ces ONG ? Financement privé ou financement public ? Contrairement à leurs homologues américains, les ONG françaises dépendent majoritairement de la générosité du public. L'état français ne contribue que partiellement à leur financement : seulement 8,4% des ressources en 2001. Les organisations françaises se tournent davantage vers les bailleurs de fonds internationaux comme l'ONU et les agences de coopération bilatérale de nombreux pays au premier rang desquels les Etats-Unis. Cependant, la

⁶¹ MSF est l'abréviation de l'ONG Médecins sans frontière

commission européenne reste le premier bailleur de fond de ces organisations en fournissant 17% des ressources en 2001.

Les ONG sont continuellement opposées à un dilemme : leur modèle économique repose sur les dons et les subventions. Quelle indépendance vis-à-vis des financements accordés par les gouvernements et les entreprises ? Alors que certaines ONG comme Greenpeace et Amnesty International refusent tout financement public, d'autres comme Gongos (Government Oriented NGOs) dépendent entièrement de subventions des autorités publiques. Entre les deux, de nombreuses organisations recherchent un équilibre entre les divers types de financement. La dépendance à l'égard des fonds publics pose le problème de la conditionnalité qui tend à transformer les associations en sous-traitants des gouvernements. Cette problématique est identique pour les ONG dépendantes des apports financiers des multinationales : ces ONG ne deviennent-elles pas des sous-traitants de ces entités privées ?

Le recours à la générosité du public butte sur des coûts de recherche de fonds de plus en plus importants. En effet, la multiplication des ONG et des causes qu'elles défendent intensifie la concurrence entre organisations. Elles seraient plusieurs milliers en France et plus de 65 000 à travers le monde à se partager une enveloppe de subvention stagnante. La lourdeur des procédures de récupération des dons nécessite une trésorerie importante. De plus, les subventions couvrent rarement plus que les frais des missions, sans dégager de marge permettant de financer les frais de siège. La pérennité de certaines structures est posée.

Certains spécialistes des ONG annoncent le développement certain d'une troisième voie de financement pour ces organisations : le partenariat avec les entreprises. Déjà expérimenté par certaines multinationales, ce financement soulève le problème d'indépendance des actions entreprises par les ONG partenaires.

2.2 La multiplication d'actions d'interdépendance : des relations complexes et instables entre ONG et entreprises.

Il est aujourd'hui avéré que les ONG jouent un rôle de contrepouvoir dans la mondialisation. Occupant un espace laissé vacant par les politiques, ces organisations entreprennent des actions de sensibilisation et de condamnation de certaines pratiques des entreprises. Il convient de souligner leur rôle actif dans les négociations internationales ; c'est à leur

initiative que des questions comme le réchauffement climatique, l'allégement de la dette des pays pauvres ou le travail des enfants ont été inscrites à l'agenda des grandes négociations internationales. De plus, les exemples d'entreprises amenées à modifier leur stratégie à la suite de critiques d'ONG sont nombreux. Des multinationales comme Nike (mis en cause pour le travail des enfants chez ses fournisseurs), Shell (renonçant à couler une plateforme pétrolière en mer du Nord) ou Procter & Gamble (réorientant ses approvisionnements en café selon des critères du commerce équitable) illustrent ces changements.

Parallèlement à cette logique d'opposition, les ONG développent de plus en plus des relations d'interdépendance et de coopération avec les autres acteurs de la société. Dans le cadre de nos recherches, nous analyserons l'évolution des relations entre les multinationales et ces organisations.

Comme l'évoque Thierry Pech et Marc-Olivier Padis dans leur ouvrage « Multinationales du cœur »⁶², les ONG ne sont plus toujours dans « l'opposition ». Leur positionnement officiel n'est plus aussi clair qu'au début des années quatre vingt dix. « *Certaines ONG semblent vouloir entretenir l'image d'organisation rebelle qui a fait leur renommée au départ, avec l'idée que c'est ce qu'attend leur public de donateurs* ». Cette posture d'opposition aux multinationales sur laquelle s'est construite la popularité des grandes ONG ne reflète plus la réalité actuelle.

Les entreprises détenant la manne financière constituant le troisième pilier du modèle économique des ONG et, étant donné que ces dernières ne peuvent plus se baser seulement sur les dons privés et subventions publiques, il n'est pas surprenant de voir les coopérations entre acteurs se développer. La professionnalisation des ONG, illustrée par le recrutement de cadres issus des entreprises, facilite le rapprochement entre les deux mondes. Comme pour les entreprises, les ONG doivent gérer le risque image découlant de ce rapprochement. Les réserves avancées dans les divers discours des présidents d'ONG démontrent cette volonté de prudence dans la mise en place de ces partenariats. L'attitude des ONG pourrait être jugée trop complaisante à l'égard des entreprises.

⁶² Padis M-O et Pech T., « Multinationales du cœur », Seuil, Paris, 2004.

Même s'il existe toujours une distance idéologique importante entre le monde de l'entreprise et les associations, les multinationales recherchent le regard d'expert de l'ONG. L'objectif est de prévenir un effet négatif sur leur image d'une mise en cause de leur responsabilité sociale, sociétale et environnementale. De nombreux groupes se sont engagés dans de tels partenariats : Lafarge et l'ONG Care Internationale en Afrique (sensibilisation de son personnel au Sida), Thomas Cook et Care Internationale (réflexion sur le risque de tourisme de masse avec l'édition d'une charte du tourisme durable) et Carrefour et FIDH⁶³ (contrôle des pratiques sociales de leur fournisseurs).

Ces coopérations soulèvent l'interrogation suivante pour les ONG : ces associations ne vont-elles pas se transformer en consultants rémunérés par les entreprises ? Pour Philippe Lévêque, directeur de Care France, *« les sommes en jeu restent faibles [...] La vraie question du moment est de savoir si les entreprises vont réellement mettre en pratique les déclarations de bonnes intentions qui se multiplient depuis quelques années. Le passage à l'acte signifie toujours de renoncer pour elles, sauf dans de très rare cas, à une partie de leur profit. Il n'est pas certain que le sacrifice soit accepté pendant les périodes de mauvaise conjoncture »*.

Les coopérations entre acteurs apparaissent inévitables. Doit-on s'en réjouir ? La mise en place de ces relations permettra dans un premier temps de multiplier les prises de conscience des multinationales aux problématiques relatives au développement durable : respect des droits humains, protection de l'environnement... Il reste à croire que les associations sauront garder leur neutralité et leur impartialité, éléments moteurs de leur ascension. La culture d'un partenariat efficace, autant pour l'entreprise que pour l'association, se fera par le respect des identités et des objectifs de chacun. Continuellement en recherche de représentativité, ces collaborations sont à forts enjeux : une remise en cause du professionnalisme des missions réalisées par une association engendrerait un déficit d'image conséquent pour la multinationale partenaire et une chute mortelle de la légitimité de l'ONG.

2.3 Quelle légitimité pour les ONG ?

Les ONG internationales déploient des champs d'actions très diversifiés. Greenpeace a mené la bataille contre le nucléaire et les OGM, Médecins sans Frontières s'est opposé à la politique

⁶³ Fédération Internationale des Droits de l'Homme.

des brevets des grands laboratoires pharmaceutiques dans le cadre de la lutte contre le Sida, depuis plusieurs années, la FIDH met en cause publiquement le groupe Total, soupçonné d'avoir soutenu le recours au travail forcé en Birmanie et défend, dans les instances intergouvernementales, le respect des droits sociaux des peuples, face aux puissances économiques et commerciales. La gouvernance de l'OMC est régulièrement l'objet de critique, tout comme la gestion de la dette des pays pauvres par le FMI. La récente coalition de plates-formes nationales d'ONG a rendu publique une déclaration commune devant le G8, à Sea Island en juin 2004.

Depuis le début des années quatre vingt dix, les ONG ont développé un véritable discours politique, acquis par la multiplication de leur présence au cours des conférences internationales. Mais, à quel titre des structures gouvernées par quelques dizaines de personnes, capables, certes, de mettre en avant une grande expertise, peuvent-elles prendre position sur les choix politiques d'un pouvoir élu démocratiquement ou sur les stratégies d'entreprises évoluant dans un cadre fixé par ces mêmes élus ? Les grandes ONG estiment que leur légitimité, et plus généralement celle des associations de manière globale, doit être mesurée selon la représentativité que leur confèrent les publics leur apportant leur soutien financier. On peut lire sur le site Internet de l'ONG Greenpeace : *« en 2003, 13 353 adhérents ont rejoint Greenpeace France. Le nombre d'adhérents a augmenté de 17% entre 2002 et 2003. Nous avons ainsi franchi la barre des 55 000 personnes qui soutiennent Greenpeace. C'est évidemment plus de ressources mais cette participation croissante signifie surtout un contre-pouvoir plus efficace parce qu'il repose sur un plus grand nombre de membres »*⁶⁴. Néanmoins, ce raisonnement a quelques limites. La majorité des ONG s'exprime sur des problématiques transversales concernant l'ensemble des habitants de la planète. Pourtant leurs mandataires sont les donateurs des pays riches et leur représentativité se limite bien souvent à la population du pays où elles ont leur siège social. Cette faiblesse pèse sur la légitimité des ONG et conditionne leur pérennité car elle est susceptible d'avoir un impact sur la générosité du public. Or, sans dons, les ONG deviennent des sous-traitants des gouvernements et des entreprises.

Deux stratégies s'offrent alors aux ONG : la première consiste à développer la représentation en favorisant les regroupements et les fédérations d'ONG. La seconde utilise le recentrage du

⁶⁴ <http://www.greenpeace.org/france/>

mandat sur l'action en laissant de côté les plaidoyers politiques. C'est pourquoi, certaines ONG ont pris la mesure d'un développement international en créant de multiples filiales dans de nombreux pays. Une autre source de légitimité future est les partenariats entre ONG. Les associations « locales » vont chercher à intégrer une plate-forme nationale et/ou internationale afin de multiplier leurs sources de revenus.

Les ONG se sont imposées avec force dans le paysage mondial. Initialement engagées dans une relation d'opposition vis-à-vis des autres acteurs, les ONG s'orientent petit à petit vers des partenariats avec les entreprises. Les multinationales sont également confrontées à un troisième acteur : les agences de notation extra-financière.

III. Les notations extra-financière garants des pratiques des entreprises ?

L'émergence des agences de notation extra-financière s'est amorcée à la fin des années quatre vingt dix avec la création d'ARESE par Geneviève Ferone. L'objectif de ces structures est de promouvoir les entreprises contribuant au développement durable en donnant des signes au marché sur leur capacité à anticiper, à réduire et à gérer les risques de nature sociétale, sociale et environnementale.

Le marché de la notation des entreprises s'est dans un premier temps développé avec l'apparition de la notation financière. Trois groupes internationaux opèrent sur ce secteur :

- Standard & Poor's filiale du groupe Mc Graw & Hill depuis 1996 (USA),
- Moody's Investors Service, principale filiale de Moody's Corporation, société indépendante depuis 2000 (USA),
- Fitch Investors Service, filiale à 90% du groupe français FIMALAC.

3.1 Quels types de notation ?

L'objectif des agences de notation financière est de fournir, sous la forme d'une notation synthétique, une information relative au risque de défaut attaché à chaque titre traité sur les marchés financiers. Les agences de notation financière émettent donc un avis sur la capacité de remboursement d'une entreprise, c'est-à-dire sa dette à destination des investisseurs. Activité régulée par les accords de Bâle - comité créé en 1974 par les Gouverneurs des banques centrales, qui établit des normes et des directives - ces agences développent un langage propre et des règles de jeu communément acceptées.

Les aspects sociétaux et environnementaux de l'activité économique des entreprises commencent à intégrer cette démarche d'évaluation en s'inscrivant dans une logique de performance financière et économique de long terme. Cependant, même si certains affirment qu'un jour on tendra vers une *note globale* rassemblant aspects financiers et extra financiers, aucun modèle de notation globale n'a encore été validé par le marché.

L'émergence de la notation extra financière pose le problème de la sémantique utilisée et fait apparaître de nombreux amalgames. Geneviève Ferone a analysé la situation du rating

sociétale lors d'une conférence organisée par l'AFCAP (Association Française des Conseils en Affaires publiques) :

« En ce qui concerne les acteurs, les Anglais appellent cela le " cottage industry ", c'est-à-dire un marché extrêmement atomisé de petits acteurs qui gravitent autour des entreprises sur le thème du développement durable, aucun n'étant véritablement rentable. Les grands cabinets d'audit essaient de faire une percée, et l'on devrait s'attendre à une consolidation dans les prochaines années de ces acteurs qui sont dans le conseil, dans la certification, dans l'audit et dans la notation. La presse entretient aussi une certaine confusion en qualifiant " d'agence de notation " des cabinets qui n'en font absolument pas ou des sociétés de gestion qui tout simplement ont une forme de classement, comme n'importe quel organisme financier. Tout cela contribue à l'idée qu'il y a pléthore d'agences de notation sociale. Il y a cinq ans, le concept et le terme même de " notation sociale " étaient inconnus. Aujourd'hui, ce mot a énormément de succès, " notation " et " sociale " par opposition à financier. Mais il y a toujours une confusion sémantique sur les thématiques de notation sociale, éthique, développement durable, investissement socialement responsable, investissement responsable, CSR, et sur les acteurs. La plupart des bureaux de conseil ou de recherche (appelés research providers) ne font pas de notation mais des classements d'entreprises selon des critères éthiques (quelle entreprise est impliquée dans l'industrie du tabac, de l'alcool, de l'armement, de la pornographie, vend des produits abortifs, vend dans les régimes dictatoriaux, fait travailler les enfants, etc). Dans les pays anglo-saxons, les organismes qui vendent ces listes à des investisseurs ne s'intéressent pas du tout au fait de savoir si Suez a un bon système de management environnemental, ou si elle a une bonne maîtrise des risques environnementaux ».

On distingue plusieurs types d'acteurs de la notation extra financière : ceux à buts lucratifs que nous développerons ci-après et les organisations sans but lucratif rassemblant les associations ayant une activité de notation intégrée et les organisations syndicales. Notre analyse portera sur les agences de notation extra financière à but lucratif. Deux approches se distinguent : la notation déclarative et la notation sollicitée.

3.1.1 La notation déclarative

Le recueil d'informations auprès des entreprises se fait selon différentes formes. Généralement, l'entreprise est consultée de manière régulière par voie de questionnaires ; elle

complète ainsi les demandes d'informations quantitatives et parfois qualitatives. Afin de cibler les problématiques sociétales propres aux entreprises d'un secteur donné, les analystes examinent préalablement à l'envoi dudit questionnaire les documents publics publiés par chaque entreprise. Ils consultent également les informations légales et les publications (rapport annuel de gestion, rapport de développement durable), la presse généraliste et spécialisée ainsi que le ou les sites Internet. Ce recueil d'information (benchmark sectoriel) Les agences traitent les informations recueillies en produisant une information synthétisée, destinée aux investisseurs institutionnels, aux gestionnaires d'actifs, aux banques et aux sociétés boursières. Ce travail est fait en fonction de méthodologies qui diffèrent d'un organisme à l'autre.

Cette méthode de recueil d'information par questionnaire a nécessité un temps d'adaptation important des entreprises. En effet, celles-ci n'étaient pas préparées à ce type de demande. Le surcoût logistique (recueil des données demandées par les agences de notations) et humain (création de postes dédiés au traitement des questionnaires) fut important.

Cette approche correspond donc à la **notation déclarative**.

3.1.2 La notation sollicitée

3.1.2.1 Définition

La notation sollicitée est une évaluation à l'initiative de l'entreprise. Celle-ci porte sur la responsabilité sociétale, sociale et environnementale d'une organisation privée et/ou publique sur un périmètre sectorielle et/ou géographique donné. Elle s'adresse aux dirigeants d'entreprises désireux d'être clair ou d'éclairer leurs parties prenantes sur le niveau de leur responsabilité sociétale. Cette analyse est principalement destinée aux entreprises européennes, cotées ou non. La mission est rémunérée par l'entreprise.

Les entreprises attendent de cette évaluation une plus grande transparence de ses actions en matière de développement durable et de pouvoir se comparer aux autres entreprises du secteur. Les objectifs sont les suivants :

- Etablir un état des lieux des pratiques sociétales, sociales et environnementales de l'entreprise évaluée,

- Contribuer à la maîtrise des risques,
- Démontrer ses engagements, sa responsabilité et son efficacité,
- Compléter et ajuster les actions de management engagées dans le cadre de projet d'entreprise.

3.1.2.2 Quel modèle économique ?

Le rating sociétal s'impose peu à peu comme un véritable gage de confiance sur les marchés financiers, au même titre que la certification qualité. Le modèle économique d'une agence de notation extra financière comme BMJ Ratings, filiale du Groupe Altares, s'apparente de plus en plus à celui de la notation financière. *« La migration de la notation déclarative à un système de notation sollicitée est la seule issue pour pérenniser l'activité. Les entreprises vous rémunèrent selon un cahier des charges très précis et identique pour tout le monde. A la suite de ces ratings sera alors délivré, auprès des investisseurs, des études sectorielles sur les pratiques sans délivrer la notation réalisée pour l'entreprise »* Pascal Bello – PDG de BMJ Ratings.

La question de l'indépendance et de l'objectivité des agences de notation extra financière est récurrente. *« La vraie indépendance peut se faire dans la généralisation du principe et dans sa transparence. On peut aussi dire que si l'on n'a pas dans son capital des entreprises qu'on évalue, cela garantit une certaine indépendance puisque nos clients ne sont pas nos actionnaires. Certes, il n'existe pas de modèle parfait : la notation pourrait être réalisé par l'ONU, par la COB, par des fondations, etc. Mais je pense que la notation n'existe que parce qu'elle suit une demande du marché »* G. Ferone.

3.1.2.3 Quelle méthodologie ?

Au cours des trois années passées dans le cadre d'une convention CIFRE avec l'agence de notation extra financière BMJ Ratings, nous avons analysé la méthodologie pratiquée dans la notation sollicitée. Celle-ci se différencie en quatre étapes :

1. **Benchmark et Data room** : cette première phase permet à l'ensemble des analystes d'une agence de notation extra financière de déterminer à travers l'étude de documents provenant de sources différentes les enjeux et les risques propres aux secteurs géographiques et secteurs d'activités dans lesquels l'entreprise évaluée opère. Ces

informations proviennent de documents internes à l'entreprise, les rapports d'activité, les rapports développement durable, les articles de presse, les diverses sources web, etc.

2. **Entretiens** : la deuxième étape d'une notation sollicitée est la réalisation d'entretiens avec les responsables qualifiés de l'entreprise évaluée. Ces entretiens permettent d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses retenues lors de la première étape. L'ensemble des informations obtenues est, par la suite, coupé avec la consultation des parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, ONG, community, etc.)
3. **DEEPP® MODEL, l'exercice de la notation** : chaque agence de notation extra financière possède sa propre méthodologie. Créé par Pascal Bello, en collaboration avec le professeur Pierre Bardelli, le DEEPP® MODEL est le modèle de notation de l'agence de notation BMJ Ratings. Nous détaillerons dans la deuxième partie de ce travail de recherche la méthodologie propre au DEEPP® MODEL.
4. **Comité de Notation et Restitution** : L'évaluation terminée, l'ensemble des analystes se réunissent en comité de notation afin de justifier les notes choisies ainsi que la pondération des enjeux. L'évaluation de l'entreprise est alors consolidée pour obtenir une note globale ; la restitution au comité directeur de l'entreprise cliente termine la mission.

Cette méthodologie, notamment le modèle de notation DEEPP® MODEL, est propre à chaque agence de notation extra financière. Cependant des similitudes apparaissent dans le recueil des données et les entretiens avec les responsables qualifiés de l'entreprise évaluée.

3.2 Le positionnement des agences de notation extra financière

Quelle que soit la nature de l'agence de notation, financière ou extra financière, on recense des similitudes dans leurs objectifs et dans leur fonctionnement :

- Les agences de notation délivrent aux acteurs du marché une opinion indépendante, objective et prospective,
- Le traitement de l'information s'apprécie par une exposition à des risques et des enjeux,
- Amélioration du flux d'information ayant pour objectif de réduire l'asymétrie d'information à l'égard des acteurs du marché,
- Les agences de notation font preuve d'une indépendance indiscutable,

- Les agences de notation expriment une opinion.

Malgré ces convergences, il existe de nombreux éléments de différenciation entre les agences de notation. Dans un premier temps, il convient de souligner la jeunesse du métier de la notation extra financière. Apparu avec la création de l'agence ARESE en 1997 en France, ce métier émergent ne possède pas encore la légitimité, la reconnaissance et l'expérience de son homologue financier. De plus, la demande de la part des investisseurs institutionnels et particuliers d'intégrer dans les montages d'investissement « *éthique* » ou « *socialement responsable* » des éléments d'évaluation extra financiers, reste encore peu développée. Dans un deuxième temps, l'hétérogénéité du contenu de l'information dédié aux champs de l'évaluation extra financière handicape cette carence de légitimité précédemment citée. Il convient d'y ajouter l'absence de standardisation et de normes à la différence des reporting et des standards édités pour la comptabilité internationale. De plus, les Accords de Bâle régulant l'activité de la notation financière (comité créé en 1974 par les Gouverneurs des banques centrales, établit des normes et des directives régissant la notation financière) n'ont pas d'équivalent pour la notation extra financière. Cette carence organisationnelle illustre parfaitement les limites et les difficultés rencontrées par la notation extra financière.

Néanmoins, cette absence de standards internationaux offrant une normalisation des activités des agences de notation extra financière est, en partie, comblée par les multiples certifications Qualité. Ces normes (ISO, SA 8000, SD 21000, EMAS, etc.) représentent aujourd'hui *la boîte à outil Développement Durable* de l'analyste extra financier.

Comme nous le développons dans notre dernière sous partie, il existe quelques similitudes entre la démarche Qualité et les stratégies développement durable. Cependant, la mise ne place de normes se résume à une vocation procédurale. De par sa subjectivité, ses enjeux – plus globaux – et ses risques inhérents, le concept de développement durable n'apparaît pas à tout point semblable à la démarche Qualité. Ce concept prend tremplin des acquis de la certification Qualité, et, par la notation extra-financière, se distingue par une approche plus managériale, plus globale.

Section 3

La diversification des standards de référence : objets de confiance dans les relations donneurs d'ordres et fournisseurs.

Analyser l'intégration du développement durable dans les relations entre donneur d'ordres et fournisseur revient, à ce jour, à analyser l'intégration de normes et de standards internationaux dans les contrats d'approvisionnement. Issues de la démarche Qualité, ces normes locales et/ou internationales permettent d'imposer un plancher à respecter. En l'absence d'un standard environnemental, sociétal et social commun à l'ensemble des acteurs de l'économie, les entreprises doivent choisir les normes s'attachant à garantir une qualité minimum pour un produit ou un service. Cependant, l'émergence de nouvelles normes est continue ; d'où la difficulté pour ces acteurs de définir et de trouver des standards adoptés et compris par l'ensemble de leurs parties prenantes.

A travers cette section, nous étudierons dans un premier temps le management de la Qualité par son historique, sa définition et ses apports. La normalisation qui se développe depuis les années 1980 dans les entreprises, et également dans les administrations, donne lieu à une nouvelle morale visant la transparence du travail réalisé, le conformisme des salariés, la satisfaction des clients,... Malgré certaines limites, la démarche qualité et la normalisation qui lui est liée, s'impose dans les relations économiques internationales. Dans un deuxième temps, nous analyserons les standards propres au développement durable : quels standards ? Qui en sont les auteurs ? Quel avenir ?

I. Le management de la Qualité : une démarche stratégique pour les entreprises

Consommateur de produits ou de services intermédiaires ou finaux, les entreprises recherchent « la qualité ». Rares sont les personnes physiques et morales se prononçant « contre » la qualité. Apparemment très peu de personnes sont contre la qualité ou l'amélioration de celle-ci. Pourtant, bon nombre de gens s'opposent à l'introduction d'actions de qualité dans leur entreprise, ou à la manière dont elles sont menées. En effet, la qualité représente à la fois des valeurs sociales, des valeurs personnelles mais aussi juridiques. Il est donc très délicat de définir précisément ce terme. Sa polysémie lui permet de désigner des dimensions très variées des produits et des services. Il existe donc de multiples définitions ; mais il apparaît indispensable d'analyser l'historique de ce mouvement avant de détailler les diverses significations données à ce terme, puis les nombreuses normes découlant d'une démarche qualité.

1.1 Quelques repères historiques

L'histoire des politiques et des démarches en matière de qualité est un vaste champ encore en friche que commencent tout juste à travailler certains spécialistes de ces démarches. Ces études se fondent sur les innombrables travaux des historiens étudiant l'histoire des entreprises et de telle ou telle industrie ou technique. En effet, la question de la qualité y est abordée sans être l'objet central des études. Notre analyse n'a pas vocation à concurrencer les recherches historiques des qualitiens. Notre objectif est de proposer, au travers l'étude de quelques documents académiques et historiques, les grandes tendances et les lignes de force – liées aux transformations de la société dans son ensemble – de l'histoire de la qualité.

La qualité est devenue une notion sur-utilisée : terme si répandu qu'on n'estime pas nécessaire de le définir. Pourtant, selon les époques, les entreprises, les catégories de personnes ou de consommateurs, la qualité déploie des significations différentes, à chaque fois singulière, qui ne se recouvrent pas. Tantôt la qualité désigne le respect effectif par les ouvriers des consignes, tantôt elle désigne l'attrait commercial d'un produit ou d'un service, tantôt elle représente la précision des machines ; ces exemples rendent l'histoire des démarches qualités difficilement évaluable compte tenu de l'emploi continu du mot qualité

recouvrant de nombreuses ruptures interdisant de croire à une tranquille continuité de cette notion à travers le temps. Quelles relations peut-on par exemple développer entre les premières démarches de contrôle et d'inspection des produits en fin de production et les normes ISO 9000 existantes aujourd'hui ?

Doit-on remonter aux origines des hommes comme l'évoque les thèses évolutionnistes défendues par Robin (1988), Montaigne (1986) et Stora (1986) pour trouver trace de la notion de qualité ou doit-on débiter nos recherches avec le développement de l'industrie ? Compte tenu de la problématique première de nos recherches, il convient de commencer l'histoire de la qualité à partir du développement industriel sans exclure l'hypothèse d'une origine beaucoup plus ancienne comme l'évoque W.E. Deming, l'un des fondateurs des démarches qualité.

1.1.1 L'armée précurseur de la démarche qualité

« La fonction qualité a été bouleversée, en France, avec le début de l'industrie, il y a quatre cents ans, lorsque ont été créées les usines de textiles à Lyon, la sidérurgie à Saint Etienne et la fabrication de papier à Annonay : l'ouvrier et le contremaître ne sont plus au contact direct du client, et la mesure de satisfaction, intégrée au processus de fabrication, n'existe plus ; l'ouvrier devant la fabrication de série ne se sent plus propriétaire et fier de l'objet produit » (Jouslin de Noray, 1990).

Le développement industriel provoque une double cassure. Dans un premier temps, la généralisation des rapports marchands et la disparition concomitante de l'artisanat entraînent une séparation entre les ouvriers – ceux qui fabriquent – et les propriétaires. Puis, dans un deuxième temps, une autre séparation s'opère entre l'industrie de masse et les consommateurs : là où les artisans s'employaient à privilégier une relation stable et durable en proposant des produits de qualité à leurs clients, l'ouvrier ne possède pas ce souci permanent de satisfaire le client. La logique de lutte de classe dominante à cette époque explique cette carence qualitative. Il convient de souligner les travaux de Corbin (1986) sur l'absence de préoccupations en matière de qualité de la part de l'aristocratie de l'époque, classe dirigeante sous l'ancien régime : *« La cour de Versailles sent l'urine et les excréments, la ville de Paris se repère à des kilomètres à la ronde par sa puanteur »*. Ce n'est que sous l'impulsion

scientifique de Pasteur que l'hygiène des villes, des maisons et des personnes se développera exponentiellement.

Le rapport de force ouvriers/ travailleurs et patrons, ainsi qu'ouvriers et consommateurs permettra l'avènement des premières exigences qualité. Compte tenu des seize heures de travail journalier, six jours par semaine, il était délicat – impensable de nos jours – d'obtenir des produits (surtout dans les domaines du textile, de la sidérurgie et minier) de qualité. Néanmoins, c'est en dehors du secteur de production des objets de consommation courante que certaines qualités des produits vont devenir un problème pour les entrepreneurs et les ingénieurs. En effet, l'industrie de l'armement sera l'une des industries précurseuses de la démarche qualité de par les exigences produits imposées par l'armée. Institution normative par excellence, l'armée sera un acteur récurrent dans l'histoire du mouvement général de la qualité, à l'origine de nombreuses innovations dans ce domaine, notamment en matière de standards et de normes (Cohen, 1994 – Foucault, 1975).

1.1.2 Les apports du Taylorisme

La standardisation des produits et les pressions de l'armée ont permis une mutation du pouvoir. Initialement tenu par les finisseurs de produits, les ajusteurs, ce pouvoir va progressivement migrer vers les ingénieurs. La précision devient alors un problème sur lequel ils ont une emprise réelle. Par le biais des instruments de mesure de plus en plus précis et d'instructions écrites de plus en plus formalisées, les ingénieurs peuvent donner une réalité à la standardisation, la production en série et le contrôle qualité. Ces démarches engagent les premières réductions des coûts.

En suivant les recherches de Hermel (1989) et de Cruchant (1993), nous pensons que F.W. Taylor est l'un des pionniers des conditions d'apparitions de démarches qualité. C'est en effet lui qui a réuni et systématisé un ensemble de méthodes qui ont pu, comme la démarche qualité, prétendre à une certaine universalité de la spécificité de tel ou tel secteur de l'industrie. Les textes de F.W. Taylor décrivent les responsabilités des surveillants, des chefs de brigade, des chefs d'allure et d'entretien⁶⁵. L'ensemble de ses responsabilités est décrit

⁶⁵ F.W. Taylor, « Stop Management », 1902 – traduit et publié en français en 1907 sous le titre « Direction des ateliers ».

avec précision, notamment sur les instructions à respecter, la propreté des machines, des locaux, sur la vérification du travail final...

Dans son deuxième ouvrage, *Principles of Scientific Management*, publié aux Etats-Unis en 1911 et l'année suivante en France sous le titre *Principes de L'Organisation scientifique des usines*, F.W. Taylor expose l'expérience acquise sur la rationalisation du travail. Certes, il convient d'admettre que F.W. Taylor n'a pas inventé telle ou telle démarche qualité, mais la notion est employée de manière plus générale. La recherche permanente de la réduction des coûts était sa principale, voire unique, obsession. Pourtant, comme des nombreux auteurs ayant travaillé sur ce thème, nous affirmons que F.W. Taylor a fortement contribué à développer les conditions nécessaires à l'apparition de la démarche qualité. En effet, la combinaison entre le métier d'ingénieur-conseil, la doctrine développée par F.W. Taylor, la multiplication de ses disciples et les multiples dispositifs de formation caractérise l'émergence d'une démarche qualité.

1.1.3 Les années 1920-1930 : les premiers apports théoriques

Cruchant expose que la vérification et l'inspection de la qualité consistaient, dans un premier temps, à faire le tri à la fin du processus de fabrication entre les produits « bons » et les autres, *mauvais*, qui étaient retirés ou refaits. Comme il est délicat de contrôler l'intégralité des produits ou des lots en fin de production, les inspecteurs les vérifiaient de manières représentatives. Les instruments statistiques deviennent la première théorie spécifique en matière de contrôle qualité, légitimant les nouvelles fonctions d'inspection. Cette méthode de la représentativité permettra de déplacer le contrôle qualité sur l'ensemble de la chaîne de production et plus seulement sur la fin de celle-ci.

G. Edwards et W.A. Shewhart (1924)⁶⁶ seront les premiers à développer la « maîtrise statistique de la qualité » (Jouslin de Noray, 1990). Disciples du deuxième cité, W.E. Deming et J.M. Juran deviendront les « maîtres à penser » de la qualité. La mise en place du « principe de Pareto », permettant de classer les défauts selon leur gravité et l'élaboration de tables

⁶⁶ C'est en 1924, aux Etats-Unis, dans une filiale de la compagnie de téléphone Bell, la Western Electric, que fut inventé et appliqué la « maîtrise statistique de la qualité ». G. Edwards fut à l'origine de la création de missions spécialisées dans le contrôle qualité séparée de la production et se pose comme l'inventeur de « l'assurance qualité ». Le second, W.A. Shewart introduisit la statistique comme moyen de vérification et de contrôle permettant de vérifier et de repérer les variations de conformité.

d'échantillonnages simplifiées destinées aux inspecteurs qualité illustrent les recherches réalisées par ces « maîtres » de la qualité. Néanmoins, ces expériences au sein de la compagnie Bell ont permis de démontrer les limites de la démarche qualité initiée par F.W. Taylor. La multiplication des postes d'inspecteur entraînait une forte inertie au sein de l'entreprise : la production fonctionnait mal à cause d'une vaste bureaucratie (Jouslin de Noray, 1990).

D'autres auteurs accompagnés d'entreprises volontaires se sont également lancés dans ce type d'expérience. Entre 1924 et 1932, toujours à la Western Electric, Elton Mayo et son équipe expérimenteront la psychologie sociale à l'origine de l'émergence du « Mouvement des relations Humaines ».

Il fallu attendre la fin de la seconde guerre mondiale pour que les premiers postes d'ingénieurs qualitatifs, spécialisés en techniques statistiques et métrologies, soient créés. L'American Society for Quality Control (ASQC), mouvement de maîtrise statistique de la qualité, fut également créé à cette époque. ASQC permettra quelques années plus tard d'aboutir aux premières démarches de *Qualité Totale*, notamment avec la publication de l'ouvrage de A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, en 1951. Dans cet ouvrage, l'auteur insiste « *sur le fait que la qualité n'est pas seulement produite dans les ateliers, mais aussi dans les autres services des entreprises* » (Mispelblom, 2002). La *Total Quality Control* y est définie comme « *un système destiné à intégrer efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation afin de développer, de maintenir et d'améliorer la qualité. Son but est de permettre au marketing, aux études, à la production et aux services d'atteindre une complète satisfaction du client de la façon la plus économique* » (Gogue, 1990). Petit à petit s'ajoute à l'évaluation et au contrôle des coûts économiques de la qualité, des opérations de simulation de l'utilisation des produits dans des conditions extrêmes (Juran, 1983), des mesures incitant le personnel à respecter au plus près les normes imposées et des enquêtes de satisfaction clients (Hermel, 1989). La notion de « zéro défaut » apparaît pour la première fois chez International Telephone and Telegraph à partir de 1966 par l'intermédiaire du président de la qualité, P.B. Crosby : « *Chaque employé de l'entreprise doit faire bien du premier coup ce qu'il faut de toute façon faire* ». C'est la première opposition entre l'assurance qualité totale et le niveau de qualité acceptable.

1.1.4 La qualité devient gage de confiance

La notion de confiance est une qualité indispensable pour toutes relations stables, durables et pérennes entre un donneur d'ordre et son fournisseur. Celle-ci apparaît dans la première définition de l'assurance qualité établie par l'Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité (AFCIQ) : « La mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise » (Hermel, 1989). Ayant, encore une fois, trouvé son origine dans l'industrie de l'armement⁶⁷, l'expression Assurance Qualité permet aux donneurs d'ordres, aux gros clients, d'acheter « les yeux fermés » les produits désirés. La qualité va acquérir le statut de garantie : j'achète ce qui est conforme à ce qui est écrit, à ce que j'ai commandé.

La qualité devient un élément de différenciation, d'innovation, de valeur ajoutée. Les entreprises maîtrisant l'Assurance Qualité mettent en avant cet élément afin d'acquérir de nouveaux clients, de nouveaux marchés. En France, l'exemple le plus populaire reste le célèbre contrat confiance mis en place par la société Darty. « La qualité est maintenant une valeur au niveau de l'entreprise » (Juran, 1983).

Cet avènement encourage une multiplication des associations internationales, nationales et locales d'Assurance Qualité. Leurs objectifs : délivrer des certifications de qualification et encourager à la création d'un cadre législatif et réglementaire. La certification devient à partir des années 1960 un marché très lucratif pour les quelques sociétés délivrant les attestations. Chaque association ou société de conseil en qualité s'efforce de développer sa propre démarche. Hermel distingue plusieurs segments : la qualité statistique, la qualité économique (traitement et réduction des coûts) et la qualité commerciale (axé sur le marketing). Mais, au cours des années 1970, la Qualité Totale intégrera l'ensemble de ces démarches pour donner « *une réponse absolue à la totalité des besoins des clients, de l'entreprise et de ses partenaires* » (Hermel, 1989). Cette qualité est dite *Totale* car elle représente tous les services, départements d'une entreprise et demande l'adhésion et la participation de l'ensemble du personnel. Il serait prétentieux de croire que le qualificatif *Totale* signifie que cette qualité serait parfaite, c'est-à-dire au sommet de la qualité. Il convient plutôt de souligner que la qualité se veut totale car « *elle théorise et systématise la volonté des managers et de*

⁶⁷ Dans la fabrication des missiles Pershing aux Etats-Unis en 1969 (Mispelblom, 2002)

spécialistes en qualité de tout maîtriser, surtout le travail de ceux qui doivent exécuter et de ce que eux conçoivent » (Mispelblom, 2002).

1.1.5 T. Ohno et les cercles de qualité

A la suite de la seconde guerre mondiale, les Etats-Unis et les armées alliées s'installent au Japon. C'est par ce biais qu'un tournant décisif va s'opérer dans l'industrie japonaise conduisant à la concurrence redoutable pour les industries de ses anciens vainqueurs. Paradoxalement, c'est par l'appropriation des méthodes alliées (méthodes de maîtrise statistique de la qualité, réduction des coûts, satisfaction des clients, ...), notamment celles établies par la compagnie Bell analysée précédemment, que l'empire du Soleil Levant deviendra l'un des pays leader en matière de Qualité Totale.

A la suite de la guerre de Corée (1950-1953), le premier organisme japonais, Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), dirigé par K. Ishikawa, fut créé. Gogue analyse l'ascension de ce maître à penser de la qualité japonaise, K. Ishikawa. Comprenant l'intérêt d'une telle démarche *Qualité Totale*, ce dernier fait appel à l'un des maîtres à penser américain, W.E. Deming. Son objectif : s'imprégner des méthodes développées et déployées dans certaines compagnies américaines et acculturer les sociétés japonaises à celles-ci. Très critique avec les dirigeants américains⁶⁸, W.E. Deming publie ses cours et ses recherches au Japon. W.E. Deming commente : « *Il était vital de ne pas répéter au Japon en 1950 les mêmes erreurs qu'aux Etats-Unis. Le management devait comprendre où se trouvaient ses responsabilités. Mais comment toucher le top management japonais ? L'obstacle fut surmonté par le président de la JUSE et du Kei-dan-ren (le patronat japonais), qui en juillet 1950 m'amena les 21 dirigeants japonais. Je fis encore d'autres conférences avec le top management cet été là, d'autres encore en 1951 et 1952, et bien d'autres par la suite* ». La JUSE qui comprend que la survie du Japon « *dépend de l'exportation et que dans la compétitivité internationale la qualité constituera un atout majeur* » développe alors un vaste programme de promotion de la qualité (FEY et GOGUE, 1984 : p.24).

Entre 1956 et 1962, des milliers d'exemplaires seront vendus. W.E. Deming devient l'acteur premier du management de la qualité auprès des cadres, ingénieurs et ouvrier japonais.

⁶⁸ W.E. Deming reprochait aux dirigeants américains leur faible goût pour se former. Ces dirigeants n'avaient qu'une connaissance trop légère des méthodes et du style du management pratiqués dans leurs usines. (Gogue, 1990).

S'inspirant des travaux de W.E. Deming, K. Ishikawa crée en 1962 les premiers cercles de qualité qui deviendront l'une des principales composantes de la voie japonaise en matière d'organisation du travail.

Cependant, K. Ishikawa ne fut pas le seul à inspirer l'originalité de l'organisation du travail au Japon. Contrairement aux méthodes déployées par JUSE, l'ingénieur T. Ohno, embauché par Toyota, n'agit pas sur une démarche qualité spécialisée (comme le JUSE), mais se base sur la qualité constituant un des fondements et objectifs essentiels.

Au sein de la société Toyota, T. Ohno met au point un système de production de petites séries opposé aux grandes séries standardisées de l'industrie automobile (P. Bardelli, 1996). Fonctionnant sur les principes du « zéro stock », il donne *« la possibilité aux opérateurs d'arrêter les chaînes de montage en cas de production de défauts, [il] introduit le principe de la multifonctionnalité des ouvriers, les obligeant à intervenir dans plusieurs fonctions à la fois et donc à maximiser leur occupation. Il les oblige à s'intéresser à l'amont et à l'aval de leur propre poste de travail, intégrant ainsi la gestion de la qualité au cœur du travail ouvrier »* (Coriat, 1991). De ce fonctionnement naîtra le système de la gestion de la production. La qualité ne se résume plus simplement à une simple vérification des produits en fin de cycle de production mais il s'agit plutôt de prendre progressivement le contrôle de l'ensemble des procédés de fabrication. L'intervention à tout niveau de production est la méthode utilisée ; mais, d'autres formes de contrôles seront aussi déployées. Par exemple, les fournisseurs seront fermement incités à engager la même démarche que la société donneuse d'ordre.

Au début des années 1970, les sociétés occidentales découvrent le modèle japonais, notamment les cercles de qualité. Prenant l'hypothèse que ces « gadgets participatifs » (Mispelblom, 2002) seraient facilement transposables en Europe et en Amérique du Nord, les multinationales et entreprises occidentales se lancèrent dans la mise en place de cercle de qualité.

Le cercle de qualité “à la japonaise” est fondé sur :

- Une conception participative et concrète de l'entreprise, qui fait appel au volontariat, à l'initiative et à la créativité ;
- Une mobilisation des aptitudes et capacités individuelles, à tous les niveaux ;

- Un management animateur qui fait appel à une attitude d'écoute, à une volonté de susciter le dialogue et à la délégation confiante.
- Un dépassement total du système taylorien dans la définition des méthodes de travail et l'organisation des tâches d'exécution et de contrôle.
- Une formation du personnel au travail en groupe, à la créativité, à l'utilisation d'outils d'analyse et de traitement des problèmes, ainsi qu'une invitation des membres à développer leurs connaissances dans de nombreux domaines : technique, organisation, économie, relations humaines... (MONTEIL et alii, 1985 : p.21).

Il est primordial de resituer l'apparition de ces cercles de qualité dans le contexte politico social de l'époque. Afin d'illustrer nos recherches, nous analyserons la situation française.

Ces « gadgets participatifs » sont apparus autour de mai 1968, période de révolution estudiantine, de rébellion de la jeunesse contre les valeurs de l'époque et de grèves ouvrières sans précédent pour cette république. La signature des accords de Grenelle, la création du SMIC et de nouvelles instances représentatives du personnel ont favorisé l'apparition de ces cercles « qualitatifs ». Les premiers mouvements écologiques et la création de la première association de protection des consommateurs (*Que choisir ?*) ont accompagné la critique de la société de consommation ; le thème de la qualité de la vie va ainsi de pair avec la qualité des produits et des services.

Développés à partir de 1980 dans un certain nombre d'entreprises française, les cercles de qualité connaîtront leur apogée en 1987 avant de connaître un essoufflement continu. Les nouvelles dispositions légales en matière de droit du travail édictées en 1983 par les lois Auroux participent à l'avènement des cercles dans le management des entreprises de l'hexagone. La création de « lieux d'expression » des salariés est le principal apport. De nombreux spécialistes de la qualité jugeaient, à l'époque, urgent de convertir nos entreprises aux méthodes japonaises : « *nos entreprises risquent d'être rongées par l'agressivité et la démotivation qui perturbent le climat social et portent préjudice à la qualité du travail* » (Raveleau, 1987, cité par Mispelblom, 2002). Les cercles de qualité devaient apporter un changement dans la manière de produire, de penser, de fonctionner, d'appréhender la concurrence internationale ; bref, ces gadgets se devaient de révolutionner le management stratégique de l'entreprise. Compte tenu de l'époque et des événements précédant l'arrivée de

la gauche en 1981, il est compréhensible que le succès à court terme fut total pour cette méthode japonaise. Cependant, rapidement rejetés par la majorité des organisations syndicales, qui voyait dans ces cercles le moyen de les court-circuiter (remonter l'information des salariés à la classe dirigeante sans prendre le soin d'en informer les délégués syndicaux), les cercles de qualité n'ont jamais trouvé l'adhésion de l'ensemble du personnel. Cette carence de collaboration collective (dirigeants, syndicats, salariés) associée à l'absence de pouvoir donné aux cercles créés a engagé un processus de perte de vitesse de la méthode japonaise.

P.E Tixier (1990) s'interroge sur l'avenir de la qualité. Comment obtenir des organisations syndicales une cessation de résistance vis-à-vis des démarches de qualité, mais au contraire un appui sur ces méthodes ? Cette problématique reste sûrement le défi stratégique encore non résolu par nos entreprises à ce jour. Le faible taux de certification (ISO 9 001, ISO 14 0001, SA 8 000, etc.) des sociétés françaises – multinationales, grandes entreprises, PME et TPE réunies – est l'un des plus faibles de l'union européenne. Problème de culture affirmeront certains, pas seulement.

1.1.6 Le XXIème siècle : la normalisation Qualité ?

La situation économique et sociale de nombreuses entreprises européennes engendre une remise en question du management jusqu'alors pratiqué. L'apparition d'une concurrence internationale de plus en plus dure change les rapports au sein des entreprises : les salariés et dirigeants se trouvent « dans le même bateau » en cas de résultats contraires aux prévisions. Alors que la mise en place d'une démarche qualité s'appréhendait au sein des sociétés pionnières, ces démarches sont, à ce jour, déployées dans l'urgence avec une certaine résignation. En effet, il convient de souligner l'importance actuelle de la normalisation européenne, notamment par le biais des normes ISO 9 000 et 14 000. La certification d'une entreprise semble une condition *sine qua non* pour faire face à la concurrence internationale. Mais cette démarche d'« engagement dans une certification Qualité » est lourde et longue ; elle nécessite une remise à plat des process et des processus de management, de production, de contrôle. L'intérêt d'une telle démarche est d'impulser de nouveaux projets à l'entreprise.

L'origine de la certification remonte à 1926 avec la création d'un premier organisme international, l'International Standard Association (ISA) transformé en 1947 en International

Standard Organisation (ISO) ou Organisation Internationale de Normalisation. Cette organisation délivre les certifications de la famille des ISO que nous développerons dans notre prochaine partie. Se situant au cœur des enjeux de concurrence internationale, les procédures de standardisation et de normalisation « *codifient les usages, les règles qui sont mus par des rapports de pouvoir entre entreprises, mais aussi liés aux habitudes socio-historique propres à chaque pays* » (Mispelblom, 2002). R. Frontard (1989) définit la normalisation comme « *l'activité d'établissement et de mise en œuvre de normes* ».

La normalisation représente un enjeu important dans les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants. C'est un système qui s'est imposé sous l'action des grands comptes dans une optique de conquête ou de non perte de marchés (Farhi, 1994). Comme nous l'avons déjà évoqué dans les parties précédentes, les pressions de la société civile, des marchés et des salariés contraignent les multinationales à limiter les risques qualité, sociaux, sociétaux et environnementaux dans leur gestion de la chaîne d'approvisionnement. Afin de réduire l'impact de ces risques, les donneurs d'ordres exigent de leurs fournisseurs et sous-traitant, de multiples gages de sécurité. Ces garanties sont les certifications avancées par leurs partenaires contractuels. Fahri s'interrogeait en 1994 : « *L'assurance qualité est-elle en train de remplacer la loi du plus fort dans les relations client-fournisseur ?* ». A l'époque, on ne pouvait parler d'un changement radical des pratiques des clients ; aujourd'hui, la loi du plus fort continue toujours d'être la logique dominante dans cette relation. Néanmoins, l'émergence du concept de développement durable permet de reconduire de nouveau des réflexions sur la pertinence et le bien fondé de cette loi du plus fort. Certes, la recherche de la rentabilité financière restera l'objectif premier d'une entreprise, mais l'existence de règles morales (en matière de réglementations sociales et environnementales) trouve un écho de plus en plus important. Alors que les prémices de la démarche qualité étaient la qualité des produits et des services délivrés au sens étroit du terme, les nouveaux enjeux de sociétés émergents encouragent à la création au sein de l'entreprise d'un nouveau terrain de débats et parfois de conflits. Néanmoins, apporter une réponse à la question de savoir si la qualité s'est améliorée ou non depuis un siècle n'a de sens que si l'on définit de manière plus précise ce qu'il faut entendre par qualité.

1.2 Est-il possible de définir la qualité ?

Se questionner sur la qualité est une vieille interrogation. Cette notion trouve ses premières réflexions sous Aristote – philosophe grec. Répondre à la question « Qu'est-ce que la qualité ? » représente le même ordre de difficulté que de répondre aux interrogations telles que « Qu'est-ce qu'une chose ? » ou « Qu'est-ce que l'être ? ». N'ayant pas la prétention d'établir une réflexion philosophique sur la qualité, nous ne nous étendrons pas sur les diverses pensées existantes.

Néanmoins, il est primordial de souligner le foisonnement de définitions et de sens pour le terme qualité. Nos lectures et questionnements nous ont conduit à relever les significations suivantes au terme qualité :

- (1) Construction sociale permettant d'opérer les distinctions par lesquelles les membres de différents milieux se démarquent les uns des autres (Mispelblom, 2002). La qualité perçue comme condition sociale, civile et juridique.
- (2) La qualité est une notion valorisante qui désigne en creux ce qu'elle dévalorise, la non-qualité. « *Ce qui est de la qualité pour les uns, ne l'est pas forcément pour les autres* » P.E Tixier (1990),
- (3) « *Propriété sensible et non mesurable qui détermine la nature d'un objet, d'un service* » Dictionnaire Hachette, Edition 2003,

La définition internationale normalisée établit que la qualité d'un produit ou service correspond à l'ensemble de ses caractéristiques intrinsèques qui lui confèrent une aptitude à satisfaire des besoins ou des attentes formulés, habituellement implicites, ou imposés (AFNOR, 2001 : p.22)⁶⁹. Si l'on prend comme référence cette définition, on perçoit combien cet élément a été déterminant, depuis les débuts de l'industrialisation au XVIIIème siècle, dans la réussite de l'offre de l'entreprise, et combien il l'est encore plus de nos jours compte tenu de la concurrence mondiale qui touche tous les secteurs d'activités (LÉRAT-PYTLAK, 2001). Malgré tout, cette définition soulève encore des problématiques : qu'entend-on exactement par besoins ou attentes formulés ? Comment évalue-t-on l'aptitude d'un produit ou service à les satisfaire ? Peut-on toujours objectiver les caractéristiques d'un produit, et plus encore d'un service ?

⁶⁹ AFNOR (2001), « Qualité et système de management ISO 9 000 », AFNOR, Paris.

Dans le cadre de nos recherches, nous garderons la définition établie par l'AFNOR en 2001 et citée précédemment. Certes, cette définition laisse en suspens des questions jugées essentielles par de nombreux chercheurs en Qualité.

De plus, il convient de spécifier qu'on parle aujourd'hui de "démarches qualité", même s'il n'existe pas de définition précise et encore moins de définition normalisée de ce qu'est une démarche qualité. Cette notion a trop de variantes différentes et surtout trop de niveaux de gradation différents pour être réduite à une seule définition. Pourtant, depuis une quinzaine d'années, un véritable marché des référentiels relatifs aux démarches qualité a vu le jour. Pour la première fois à la fin des années 1980, et sur un plan international, le champ de la normalisation et celui de la qualité se sont irrémédiablement inscrits au sein de celui du management des organisations. *L'aptitude à satisfaire des besoins ou des attentes* est venue s'appliquer non plus seulement aux produits fabriqués et aux services rendus, mais aussi aux organisations sociales à l'origine de ces produits et services.

1.3 La certification au cœur de la démarche stratégique de l'entreprise

1.3.1 Définitions

1.3.1.1 De la stratégie...

La stratégie est une réflexion centrée sur les différentes activités et/ou les différents métiers de l'entreprise ; elle fait une large part à l'analyse des facteurs externes à l'entreprise (évolution du marché, action des concurrents, analyse des contraintes et risques de tous ordres). Elle porte sur le développement à moyen et long terme et se projette dans le futur. Elle alloue les ressources sur la base des actions à mener et non sur l'extrapolation au passé (PESQUEUX, 2002). Quesnel (2002) définit la stratégie d'une entreprise comme l'ensemble des décisions visant, pour l'entreprise, l'obtention de positions :

- fortes,
- défendables sur le moyen et le long terme,
- génératrices de flux financiers nets substantiels.

La stratégie est également un processus visant à optimiser l'allocation des ressources (humaines, financières, technologiques...) de l'entreprise entre activités mais aussi entre

fonctions, en vue de l'obtention de positions fortes, défendables, génératrices de flux financiers nets substantiels (McGUIRE et alii, 1990). Elle statue au minimum :

- sur le champ d'activité de l'entreprise à 3/5/10 ans,
- sur les avantages compétitifs à construire,
- globalement,
- activités par activités.

1.3.1.2 ... à la certification

La certification d'un produit réside dans l'attestation fournie par un organisme certificateur de la conformité de ce produit à un certain nombre de normes garantissant la sécurité d'utilisation, l'aptitude à l'emploi et la qualité sélective dudit produit (COURET et alii, 1995). La certification donne aux cocontractants et au public, l'assurance qu'un produit, un processus ou un service respectant un système de qualité est conforme à des exigences de qualité déterminées et que l'organisation certifiée respectait ce système qualité lorsque l'organisme a effectué sa validation.

L'AFNOR définit le terme certification comme *« la reconnaissance, par un organisme indépendant du fabricant ou du prestataire de service, de la conformité d'un produit, service, organisation ou personnel à des exigences fixées dans un référentiel »*.

La marque NF, créée par l'AFNOR avant la guerre, se met en place à partir des années 1950. En fait, les débuts de la certification des produits marquent l'arrivée dans le champ de la normalisation d'un personnage inconnu jusque-là : le consommateur. *« Ceci est un événement d'importance capitale dans l'évolution de la normalisation et de ses instances »* (LÉRAT-PYTLAK, 2001) : la norme n'est plus seulement un *« outil technique de bonne entente industrielle, mais aussi une arme de conquête des marchés »* (COCHOY, 2000). La certification serait porteuse d'une véritable valeur ajoutée, notamment en terme d'optimisation et de positionnement sur un marché. Certes, il convient de souligner que la certification est une réponse appropriée aux problèmes dus à une gestion maladroite dans ses relations humaines et économiques internes et externes ; malgré tout, le nombre toujours croissant d'organisations certifiées limite inmanquablement dans le temps la valeur ajoutée d'une certification aux yeux des clients de l'entreprise, tout particulièrement lorsqu'elle ne s'accompagne pas d'une amélioration de la qualité des produits et services.

Dans le cadre de nos recherches, nous nous intéresserons à la dimension externe de la certification d'une entreprise. Le rôle évident d'un organisme de certification tierce partie indépendant est la délivrance et le maintien de la certification. Celle-ci fournit une garantie aux acheteurs, sur les capacités de l'entreprise certifiée. La mondialisation des échanges commerciaux accentue la difficulté des acheteurs à gérer les chaînes d'approvisionnements, en rendant de plus en plus ardue leur tâche de vérification de la capacité des entreprises à répondre à leurs exigences et attentes. Mais, il convient de spécifier que la certification s'attache seulement à vérifier la conformité des systèmes par rapport aux exigences d'une norme de management. Ceci donne effectivement un certain niveau de garantie, mais qui souvent n'est pas suffisant par rapport aux besoins réels de l'acheteur qui utilise un fournisseur basé à l'autre bout du monde. Dans cette optique, on attend du certificateur qu'il aille au-delà de la simple mesure de conformité par rapport à la norme. L'entreprise doit répondre aux exigences contractuelles négociées avec le client. De plus, le certificateur doit être prêt à retirer la certification aux entreprises n'étant plus capables d'atteindre les objectifs d'amélioration.

Dans cette relation contractuelle client-fournisseur, la certification apparaît être le protocole de confiance le plus développé. Pour de nombreux secteurs d'activités, celle-ci ne s'apparente plus à un gain de part de marché mais plutôt comme une condition première pour perdurer sur ce marché. L'explosion des problématiques sociales (notamment le travail des enfants et le manquement aux règles de l'OIT) et environnementales (pression des ONG) ont poussé les donneurs d'ordres à développer leur connaissance sur les normes et labels existants et leur permettant de mieux se protéger du risque fournisseur. En effet, il est courant de voir les multinationales imposer à leurs fournisseurs de rang 1 le respect d'une ou plusieurs normes (ou labels) reconnues internationalement notamment sur les problématiques sociales et environnementales. Les préoccupations des grands comptes évoluent, on passe progressivement d'une démarche qualité basée uniquement sur le produit à une démarche qualité « développement durable », prenant en compte des éléments externes aux produits ou aux services vendus. Certes, cette évolution des pratiques est récente, mais elle permet de voir émerger de nouvelles normes.

1.3.2 Les normes ISO, base de la certification

1.3.2.1 L'émergence de la série ISO 9 000

Les normes de management et d'assurance qualité ont donc été développées à partir des années 1950, principalement dans les grands pays industriels et dans les secteurs d'activité suivant : militaire, nucléaire, aéronautique, spatial et médical. A partir de 1970, des normes nationales sont élaborées et un comité technique ISO est créé en 1979. Ce comité est chargé de l'élaboration de la série des normes de management et d'assurance qualité (KAMMOUN, 1997). L'ISO, International Organization for Standardization, est un label international adopté dans plus de quatre vingts pays, et notamment par tous les pays industrialisés. Dans le système ISO, les normes sont élaborées par des délégations nationales d'experts venant du monde économique, des gouvernements et d'autres organisations concernées. Les experts sont choisis par les instituts nationaux de normalisation qui participent au comité technique et ont l'obligation de présenter une position consensuelle fondée sur les points de vue des protagonistes dans leur pays. En 1979, la création d'un nouveau comité technique de l'ISO, l'ISO/TC 176, Management et assurance de la qualité, fut approuvée. A l'origine, vingt comités membres décidèrent de devenir des participants actifs aux travaux de ce nouveau comité et quatorze autres choisirent de suivre les travaux en qualité d'observateurs. Aujourd'hui, l'ISO/TC 176 compte plus de cinquante participants et vingt membres. Après un travail de recherche de 7 années, ce comité présenta en 1986 sa première série de norme : "série ISO 9000". Cette série fut publiée en 1987 et deviendra la base de la certification de la démarche qualité (LOUKIL, 2002). Lorsque l'ISO/TC 176 entama l'élaboration de normes génériques relatives au management de la qualité en vue d'une application mondiale, il put tirer parti d'importantes expériences nationales, notamment au Royaume-Uni et au Canada. *« Au Royaume-Uni, les normes BS 5750 étaient acceptées par les acteurs de l'économie et, au Canada, une série de normes nationales, CSA Z299, était également beaucoup utilisée. D'autres pays ayant des pratiques de management de la qualité développée, comme le Japon, ont démontré un fort intérêt pour les travaux du nouveau comité. L'expérience acquise avec les spécifications militaires en matière d'assurance de la qualité, par exemple la série OTAN AQAP, enrichit les sources dont le TC 176 pouvait s'inspirer »* (site Internet de l'ISO) .

Au travers de cette partie, nous analyserons principalement la série ISO 9 000. Elle fut la première norme générique de système de management créée et inspira la création des autres

séries existantes à ce jour (ISO 14 000, etc.). Le terme *générique* signifie que « *les mêmes normes peuvent être appliquées à toute organisation, grande ou petite, quel que soit son produit – qui peut être en fait un service – indépendamment du secteur d'activité et que l'organisation soit une entreprise, une administration publique ou un département gouvernemental* » (STAHAN, 2002). Il convient également de définir précisément la notion de système de management. L'AFNOR la définit comme « *ce que l'organisation fait pour gérer ses processus ou ses activités dans le but de s'assurer que chacun ne fait pas seulement ce qu'il a à faire et qu'il existe un minimum d'ordre dans la manière dont l'organisation gère ses activités afin que le temps, l'argent et d'autres ressources soient exploités efficacement. Pour être véritablement efficace et rentable, l'organisation doit gérer ses méthodes de travail en les systématisant, ce qui garantit que rien d'important n'est négligé et que chacun sait ce qu'il doit faire, quand, comment, et où. Les normes de systèmes de management fournissent à l'organisation un modèle pour mettre en place et gérer le système de management. Ce modèle comprend les caractéristiques que des experts du domaine concerné ont convenu comme représentant l'état de la technique. Un système de management qui suit le modèle ou qui est conforme à la norme s'appuie sur les fondations solides des pratiques les plus récentes* ».

1.3.2.2 Les caractéristiques des normes issues de la série ISO 9 000

La série ISO 9 000 a donc été créée en vue de fournir une base normative pour le management et l'assurance qualité commune à tous les pays et utilisable dans tout type d'activité. Ces normes sont le fruit d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Leur objectif est d'assurer qu'un organisme peut régulièrement fournir des produits ou services qui (LÉRAT-PYTLAK, 2001):

- répondent aux exigences de la clientèle en matière de qualité et aux exigences légales et réglementaires applicables,
- améliorent la satisfaction des clients,
- intégrer une démarche d'amélioration continue des performances en quête de ces objectifs.

La première édition des normes ISO 9001, 9002, 9003 et 9004 date de 1987. Leur première révision, effectuée en 1994, a permis d'introduire quelques évolutions significatives sans toucher à la structure des normes (planification de la qualité, action préventive, clients). En

2000 a été achevée la deuxième révision incluant des changements beaucoup plus importants dont l'écoute client, l'approche processus et l'amélioration continue.

En quinze ans, l'utilisation de la norme ISO 9001 dans un cadre contractuel client-fournisseur a fait l'objet d'une progression continue. *« Aujourd'hui, elle est à la fois la norme de qualité et la norme d'organisation la plus utilisée à travers le monde. A fin décembre 2001, plus de 510 000 organisations réparties au sein de 161 pays étaient certifiées »* (LÉRAT-PYTLAK, 2001). Entre décembre 2000 et décembre 2001, l'augmentation annuelle du nombre de certificats délivrés a été la plus importante jamais observée : +25% au plan mondial. En France, l'augmentation a été comparable (+22%), le nombre d'organisations certifiées atteignant 21 000 (ISO, 2002).

La première version de la série de normes ISO 9000 définissait des lignes directrices pour la sélection et l'utilisation de ces normes par l'entreprise. Les ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 constituent des modèles pour l'assurance de la qualité qui s'appliquent selon la nature des activités de l'organisation : *« l'ISO 9003 concerne les entreprises ayant exclusivement des activités de contrôle et d'essais finals ; l'ISO 9002 celles ayant des activités de production, installation et/ou de prestations associées ; et l'ISO 9001, qui inclut les dispositions des deux autres, s'adresse aux organisations qui disposent (au minimum) d'activités de conception et développement. Quant à l'ISO 9004, elle définit des lignes directrices pour le management de la qualité et plus particulièrement pour l'amélioration de la qualité »* (LÉRAT-PYTLAK, 2001).

Les normes de la série ISO 9000 disposent des caractéristiques fondamentales communes à toutes les normes. Ces caractéristiques sont reconnues de manière consensuelle tout aussi bien au sein des travaux en sciences de gestion, qu'en économie ou en sciences de l'information et de la communication (KAMMOUN, 1997). Il convient de souligner que le respect des normes ISO n'est pas une obligation (au sens législatif), mais s'apparente à un comportement volontaire. Les fournisseurs et les clients (principaux utilisateurs de ces normes) sont "libres" d'adhérer ou non. LÉRAT-PYTLAK souligne dans sa thèse qu' *« elles créent une rationalité procédurale face à l'incertitude critique à laquelle sont confrontés les acteurs. Elles peuvent aussi s'apparenter à des dispositifs cognitifs collectifs, c'est à dire à des processus d'adhésion ex post à des règles-contraintes, dus à une régularité des comportements et à un système d'anticipations mutuelles* (FAVEREAU, 1989) ». De plus, MIGNOT et PENAN

(1995) analysent que ces normes, étant fondées sur les acquis conjugués de la science et de l'expérience, constituent *un facteur critique de maîtrise du processus d'innovation industrielle*.

L'ISO estime qu'au moins 510 616 certificats ISO 9 000 ont été délivrés dans 161 pays selon l'enquête réalisée par l'organisation en décembre 2001. La série de normes ISO 9 000 a été révisée en 2000. La nomenclature actuelle rassemble trois groupes de norme (AFNOR, 2003a) :

- La norme ISO 9 000 (2000) remplaçant la norme ISO 9 000 (1994)⁷⁰ et ISO 8402,
- La norme ISO 9 001 (2000) remplaçant les normes ISO 9 001 (1994), ISO 9 002 (1994) et ISO 9 003 (1994),

La norme ISO 9 004 (2000), remplaçant la norme ISO 9004-1.

Les raisons évoquées pour cette révision des normes de la famille ISO 9 000 sont les suivantes : « *meilleure convivialité, plus grande attention à l'approche processus, à l'amélioration continue, au management des ressources, meilleure intégration des systèmes de management de la qualité à d'autres systèmes de management (fondée sur l'ISO 14 001), possibilité d'une autoévaluation générale des performances et une meilleure application des principes généraux de management de la qualité dans les organismes* » (AFNOR, 2003a).

LÉRAT-PYTLAK analyse qu'en complément de leur certification, certaines entreprises envisage d'autres référentiels de management de la qualité, *les référentiels des "prix qualité"*: *prix Deming (créé dès 1951), trophée Malcom Baldrige (1987), et plus particulièrement en France, prix européen de la qualité (1988) et prix français de la qualité (1992)*. Ces prix Qualité, basés sur les principes du management par la qualité totale, s'additionnent progressivement à la série des normes ISO 9 000. L'émergence du concept du développement durable, accompagné des problématiques qui lui sont liées, pousse les chercheurs et qualitiens à développer des standards complémentaires à ceux présents à travers la famille des normes ISO 9 000. De plus, la mise en œuvre d'une démarche qualité fait ressortir le besoin de recours à d'autres disciplines socio-économiques sans pour autant les maîtriser. L'époque de la Qualité Totale a démontré que nombre de chercheurs et de qualitiens imaginaient la qualité comme pouvant se passer des autres disciplines. Le fait d'écrire des

⁷⁰ ISO 9 000 (1994) signifie que l'on fait référence à la norme ISO 9 000 version 1994. La norme ISO 9 000 (2000) signifie qu'on fait référence à la norme ISO 9 000 version 2000.

procédures et de les faire appliquer suffisait à maîtriser l'ensemble de la qualité d'un organisme. A force de recherches empiriques et de critiques constructives, les qualitiens ont admis la complexité de la démarche et les insuffisances dans certains domaines (BELLAICHE - AFNOR, 2004). Par l'exemple, l'évaluation de l'efficacité des compétences ne peut se traiter comme l'évaluation de la qualité d'un produit. Cela « *nous oblige, en toute honnêteté, à reconnaître nos limites et à ouvrir la démarche qualité aux experts du management* ».

II. Diversification des standards et des normes – une intégration progressive du développement durable

Le foisonnement normalisateur se manifeste depuis quelques années. Développé principalement par des organismes extérieurs aux entreprises – Organisations Non Gouvernementales, Organisations Internationales, Associations professionnelles, agence de ratings, cabinet d'audit, etc. – les normes se multiplient sur des problématiques de plus en plus variées (STEPHANY, 2003). Initialement limitée à la qualité du produit ou du service fourni, la normalisation touche aujourd'hui des domaines divers tels que la prise en compte de la protection de l'environnement, le respect des normes sociales internationales, etc. (1). En sus de ces nouvelles normes et standards, des principes et des règles internationales se développent (2). Malgré tout ce foisonnement normalisateur fait apparaître certaines limites : la normalisation devient-elle l'unique référence ? Quelle légitimité pour les normalisateurs ? Doit-on attendre une universalisation des normes ? (3).

2.1 Des standards pour un développement durable

Les standards opérationnels sont, pour les parties prenantes, un cadre garantissant le niveau de responsabilité avec lequel l'entreprise conduit son activité. Ils sont l'interface entre les principes de référence internationaux auxquels adhère l'entreprise et les valeurs qu'elle a déclinées en interne.

Aujourd'hui, il n'existe aucun consensus sur le type de standards à adopter, et encore moins sur la portée d'un standard universel. Certes, l'ONU s'efforce de mener les standards existant vers une homogénéisation de ces derniers, mais il est à ce jour utopique de croire en cette harmonisation.

En sus de la série des normes ISO 9 000 développée précédemment, la normalisation s'étend vers trois domaines : l'environnement, les droits de l'homme et la responsabilité sociétale de l'entreprise.

2.1.1 Le volet environnemental

Les normes environnementales reconnues et présentant une légitimité internationale sont :

- La série des normes ISO 14 000,
- La norme européenne Système Management Environnemental et d'Audit (EMAS)

2.1.1.1 *La série des normes ISO 14 000*

L'origine de cette norme repose sur la volonté commune des pays membres de l'ISO d'agir pour la protection de l'environnement au travers de moyens reconnus par tous, en tenant compte des spécificités de chaque état (AFNOR, 2004). Les divergences entre les législations et les préoccupations environnementales des états de l'ISO amenaient une contrainte de flexibilité supplémentaire. La publication des premières normes de la série ISO 14000 remonte à septembre 1996. *« Ces normes répondent aux attentes des "entreprises en réaction" : en matière d'environnement, ces entreprises mesurent de mieux en mieux les menaces qui peuvent peser sur les plans économique et réglementaire. Les "entreprises en anticipation" quant à elles, cernent les opportunités dont elles peuvent tirer profit »* (site Internet de l'AFAQ)⁷¹. La norme ISO 14 001 fut l'une des premières normes destinée aux entreprises à encadrer la protection de l'environnement. L'objectif affiché par cette norme était d'être à la protection de l'environnement ce que les normes ISO 9 000 sont au management de la Qualité. Néanmoins, il convient de préciser que cette norme connut des débuts délicats ; malgré une adhésion "en surface" de la totalité des membres de l'ISO, seulement une vingtaine d'experts participèrent à la mise en œuvre de cette norme. Ces experts appartenaient aux pays développés.

La première, et à ce jour la seule, révision de l'ISO 14001 a été initiée en 2001 afin notamment de tenir compte de la nouvelle version de l'ISO 9001. *« Le cadre de la révision a été limité à la clarification du texte de 1996 (sans ajout, ni suppression d'exigences) et à l'amélioration de la compatibilité avec l'ISO 9001 et l'ISO 14001. Lors de sa réunion plénière, en juin 2000, le sous-comité responsable de l'élaboration du document (le TC 207) a débouché sur le constat suivant : La norme peut être améliorée dans sa rédaction (meilleures*

⁷¹ www.afaq.org

lisibilité et compréhension) » (Vaute - AFNOR, 2005). Les éléments suivants furent déterminants dans la révision de la norme ISO 14 001 :

- Simplicité, clarté, efficacité ;
- Impact sur l'allocation des ressources ;
- Réponse aux objectifs de la norme ;
- Flexibilité de la norme ;
- Facilité d'utilisation de la norme ;
- Impacts sur les utilisateurs existants ;
- Vérifiabilité, compatibilité avec l'ISO 9001 ;
- Prise en compte des besoins particuliers des PME ;
- Impacts sur les pays en voie de développement ;
- Facilité de traduction.

Source : www.afnor.org

Le comité ISO a développé dans l'ensemble des pays participants à ces recherches, un groupe "miroir". Ce groupe a pour fonction de suivre les travaux conduits au plan international et de rendre compte des difficultés rencontrées. Cette démarche a pour but d'améliorer la fonctionnalité des normes en place. En France, le groupe miroir se réunit dans le cadre de l'AFNOR, et se compose de représentants des pouvoirs publics, de l'industrie, des cabinets de consultants et des associations de protection de l'environnement.

La norme ISO 14 001 certifie la mise en place d'un système de management environnemental afin de limiter l'impact de son ou ses activités sur l'environnement. Cette norme peut être attribuée à un site (usine, magasins, dépôt, etc.) ou à une entreprise dans son ensemble. Tous les secteurs d'activité peuvent y adhérer. L'objectif pour l'organisation désireuse de recevoir la norme ISO 14 001 est de démontrer que l'environnement est pris en compte de manière globale dans ses activités – c'est un système de management environnemental. Comme pour les autres normes de la famille des ISO, la démarche prévoit un suivi régulier, la mise en place de moyens d'informations et de formation des salariés.

2.1.1.2 La norme EMAS

Le 19 juin 1993, l'Union Européenne adopta le règlement n°1836/93 : promouvoir la participation volontaire des entreprises à un système de management environnemental et d'audit – la norme EMAS (Environmental Management and Audit Scheme). EMAS se veut

être un outil permettant aux entreprises d'améliorer volontairement leurs performances environnementales et d'apporter la preuve de leur conformité à la législation en vigueur. Cette norme s'applique également aux collectivités territoriales.

Rentrant officiellement en vigueur en 1995, la norme EMAS a connu une première révision en 2001. Comme pour la norme ISO 14 001 développée précédemment, cette révision a permis d'éclaircir certains fondements⁷² :

- D'élargir la définition des organismes pouvant participer au système,
- De prévoir la participation du personnel;
- D'intégrer la partie "système de management environnemental" de la norme ISO 14001 dans le Règlement EMAS;
- D'introduire un système de rapports plus adapté aux besoins des organismes et des parties intéressées;
- De doter l'EMAS d'un logo;

En 2003, plus de 3 000 sites industriels étaient certifiés EMAS, dont les deux tiers en Allemagne.

Il est courant de chercher à comparer la norme EMAS à la norme ISO 14 001 qui sont les deux références « environnementales » de la certification. Toutes deux fondées sur la base du volontariat, EMAS se distingue par une plus grande exigence car elle contraint les entreprises certifiées à publier chaque année une déclaration environnementale attestant des progrès réalisés. ISO n'impose aucun engagement chiffré et public. Malgré tout, la norme EMAS est peu développée en France où les entreprises lui préfèrent la norme ISO 14 001. En Allemagne, on observe la tendance inverse.

⁷²

http://www.bruxelles.irisnet.be/fr/entreprises/maison/environnement/management_environnemental/emas.shtml

2.1.2 Le volet social

La problématique "sociale" est centrale dans l'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Comment garantir aux entreprises, aux consommateurs et aux multiples parties prenantes que les biens et services achetés sont réalisés en respectant les principes édités par l'OIT ?

Les normes sociales semblent l'une des réponses apportées pour répondre à ce questionnement. Il existe à ce jour deux normes sociales dominantes : SA 8 000 (1) et Investor in People National Standard (IiP) (2). Ces standards sociaux ne sont pas autant déployés dans les entreprises que les normes environnementales détaillées précédemment. Les us et coutumes de chaque région, le fonctionnement par code de conduite pour les multinationales anglo-saxonnes ou les bas salaires constituant pour certains pays leur avantage compétitif, sont des éléments expliquant la difficulté d'éditer une norme sociale internationale, légitime et adoptée par l'ensemble des organisations. Néanmoins, faut-il encore espérer et croire à l'avènement d'une norme sociale sachant que l'OIT existe depuis presque un siècle, 1919, et que ces principes ne sont toujours pas respectés par de nombreuses entreprises ?

2.1.2.1 SA 8000

Le Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA)⁷³ a produit et édité la norme SA 8000. Celle-ci traite de la responsabilité sociale des entreprises, notamment du respect de principes établis par l'OIT, comme le travail forcé ou le travail des enfants. Elaborée par un groupe multi partenarial composé d'ONG (dont Amnesty International), d'organismes de conseil et de certification et de grandes multinationales (Reebok, The Body Shop, etc.).

« L'objectif de cette norme est de standardiser des exigences et des principes en matière de responsabilité sociale. Elle doit permettre d'améliorer les conditions de travail et de fournir un référentiel mondial pour tous les secteurs d'activité. Elle concerne principalement des industries dont un certain nombre d'usines sont situées dans des pays en voie de

⁷³ <http://www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm>

développement. SA 8000 est la première norme internationale à inscrire la responsabilité sociale d'une entreprise par rapport à ses fournisseurs et ses sous-traitants » (MOUTAMALLE, 2004).

En mars 2005, 665 entreprises étaient certifiées SA 8000 dans 44 pays. A cette date, l'Italie était la nation possédant le plus d'entreprises certifiées, venant ensuite les pays asiatiques (Chine, Inde, Pakistan, etc.). En France, quatre entreprises étaient certifiées.

2.1.2.2 liP - Investor in People National Standard⁷⁴

Développé en Grande-Bretagne en 1990 par le National Training Task Force, en partenariat avec de nombreux leaders économiques et sociaux, la norme liP est un standard de résultat. Son principal objectif est de compléter la norme ISO 9000 sur la qualité de son personnel. Contrairement à la norme SA 8000, liP aborde les problématiques sociales internes de l'entreprise certifiée. Construit sur une approche systémique, cette norme est basée sur quatre principes : « *l'engagement de l'organisation à développer son personnel afin d'atteindre ses buts et objectifs ; la clarté de ces objectifs et la participation contributive des salariés ; la réalité du développement des personnes pour améliorer la performance de l'organisation et la compréhension de l'impact de l'investissement humain sur la performance de l'organisation* » (DUBIGEON, 2002).

Cependant, il convient de souligner que cette norme s'internationalise très peu. Principalement, voire uniquement, utilisée par les entreprises anglo-saxonnes, nous estimons que cette norme aura de grandes difficultés à trouver la légitimité nécessaire pour s'imposer comme une norme sociale internationale.

2.1.2.3 Les freins au développement des normes sociales

Par la pression des multiples ONG, de la société civile, des consommateurs et de la communauté internationale, les multinationales doivent se prémunir des risques sociaux (travail des enfants, travail forcé, liberté d'organisation, etc.). Globalement maîtrisé en interne – les multinationales s'imposent, au minimum, le respect des principes sociaux édités par

⁷⁴ www.iipuk.co.uk

l'OIT – ces problématiques sociales sont des enjeux forts en externe – c'est-à-dire par sa gestion de sa chaîne d'approvisionnement. Compte tenu des pressions exercées par les parties prenantes citées précédemment, les entreprises s'efforcent de définir une traçabilité totale de ces produits. Comme nous l'analyserons dans le deuxième chapitre de notre travail de recherche, les entreprises ne maîtrisent pas l'intégralité de leur chaîne d'approvisionnement, la traçabilité n'est que partielle.

Il convient de définir avec précision la notion de chaîne d'approvisionnement afin de mieux cerner les enjeux sociaux qui lui sont liés. Les filières d'approvisionnement d'une entreprise rassemblent un réseau constitué par tous les flux économiques où passent les produits, de leur confection (extraction des matières premières, travaux de production, etc.) à leur arrivée dans l'entreprise donneuse d'ordre. Tracer une filière d'approvisionnement revient à dresser une cartographie des entreprises par lesquelles sont passées les matières premières, les produits intermédiaires, les services ajoutés, jusqu'à leur arrivée dans l'entreprise elle-même. Pour la plupart des produits industriels, les filières d'approvisionnement sont complexes, longues et très ramifiées (plusieurs fournisseurs sont possibles pour un même élément du produit). *« Du fait de cette grande complexité, et du caractère très changeant des filières au cours du temps, le suivi de la qualité sociale est souvent effectué prioritairement sur les conditions de travail dans le chaînon de la filière d'approvisionnement concernant une phase principale de production précédant juste le traitement par l'entreprise se préoccupant de sa responsabilité sociale »* (DURAND, 2002).

Compte tenu des risques sociaux, il est surprenant qu'aucune norme sociale internationale n'ait réussi à ce jour à gagner une légitimité suffisante pour s'imposer comme Référentiel. Trois pratiques expliquent, partiellement, cette carence de norme sociale :

1. Les multinationales déploient des codes de conduite (un code de conduite est un engagement volontaire adopté par une entreprise, par lequel elle s'engage à respecter certaines normes du travail) qui s'imposent progressivement à leurs fournisseurs de rang 1. Initialement développés dans les entreprises anglo-saxonnes, ces codes trouvent un écho de plus en plus favorable dans les entreprises européennes.
2. Les accords cadres signés entre un donneur d'ordre et ses fournisseurs. Un accord cadre est un accord conclu entre un donneur d'ordre (toutes organisations de droit

privé et pouvoir adjudicateur) et un ou plusieurs opérateurs économiques ayant pour objet d'établir les termes régissant les marchés à passer au cours d'une période donnée, notamment en ce qui concerne les prix et, le cas échéant, les quantités envisagées. (Source : Définition inspirée du Titre I, Article 1, Définitions et principes généraux de la *DIRECTIVE 2004/18/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 31 mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services*). Alors que les problématiques sociales et sociétales n'étaient que très rarement mentionnées au sein de ces accords, l'avènement du développement durable et son intégration progressive dans les départements Achats ont conduit à re-considérer les objectifs de ces accords cadres. Certes, l'idée d'obtenir des prix bas reste l'élément moteur de toute négociation entre un donneur d'ordre et son fournisseur, mais les problématiques sociales commencent à y être intégrées : le fournisseur s'engageant à respecter les principes de l'OIT, à accepter des audits inopinés de son donneur d'ordres afin de vérifier le respect de ces principes, etc. Les accords cadres conclus avec la collaboration des syndicats sont encore rares.

3. La problématique de l'avantage concurrentiel des pays en voie de développement : le faible coût de sa main d'œuvre. Les entreprises occidentales et les organisations qui militent pour la défense des travailleurs du Sud oublient trop souvent que dans les pays du Sud, il y a des syndicats (notamment les syndicats indiens) et des manifestations des travailleurs (telle la marche des enfants travailleurs) qui sont défavorables à la mise en oeuvre des codes et de clauses sociales. Ces derniers considèrent que leurs applications ne pourraient leur être favorable que dans un contexte de remise à plat complet du système économique en l'orientant vers plus de coopération. Sinon le rapport de force, tel qu'il est actuellement, aboutirait à des conséquences nuisibles sur leur économie et donc à terme pour les travailleurs eux-mêmes et pour la population.

La faible légitimité des normes sociales existantes à ce jour ne remet pas en cause l'urgence des problématiques sociales et la prise de conscience de plus en plus marquée des multinationales sur ces enjeux. La qualité sociale apparaît comme le risque majeur en matière de gestion de sa chaîne d'approvisionnement. Liée au processus de production d'un produit ou d'un service, la qualité sociale est une prise en considération des conditions sociales des personnes qui ont contribué à la production de ce produit. La qualité sociale se différencie de la qualité technique par le fait qu'elle n'est pas détectable sur le produit final ; on ne peut pas la mesurer par une analyse du produit. Chaque entreprise doit formaliser son propre système

de management de la qualité sociale pour maîtriser ce paramètre concernant ses activités ; l'aide d'organismes indépendants (ONG, associations internationales, communautés internationales, etc.) est indispensable.

2.1.3 Le volet sociétal

Les normes sociétales sont les mécanismes de contribution des organisations au développement durable. La norme AA 1000 (1), se basant sur les principes du GRI, se veut être La norme sociétale internationale ; l'ISO s'emploie actuellement à établir un référentiel normatif sur la responsabilité sociétale des entreprises : la norme ISO 26 000 (2).

2.1.3.1 *La norme AA 1000*

La série AA1000 est une norme internationale pour la gestion de la responsabilisation sociale. Elaborée par AccountAbility, institut professionnel international développant des outils et des normes de certification et de gestion de l'obligation de rendre compte de ses activités, cette norme de certification fonctionne en suivant la logique des triples bilans. Son objectif est d'aider les entreprises à déterminer si leur rapport final couvre l'essentiel de leurs enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux. Même si elle est utilisée au premier chef par ceux qui vérifient des triples bilans, cette norme — la norme AA1000 — traite des points essentiels dont une entreprise doit se préoccuper.

Cette norme propose *une approche systématique, globale et crédible* pour améliorer la responsabilité sociale et éthique des entreprises ainsi que leurs performances globales. Le cadre AA1000 a été développé pour répondre à la nécessité des organisations d'intégrer dans leurs activités quotidiennes un processus d'engagement envers leurs parties prenantes. Le cadre de travail permet de guider les utilisateurs dans l'établissement d'un processus d'implication systématique de leurs parties prenantes, afin de générer les indicateurs, les objectifs et les systèmes de rapport nécessaires pour garantir son impact efficace sur les décisions, les activités et la performance générale de l'organisation.

(Source: AccountAbility)

« En tant que norme de processus, la série AA1000 est la ressource principale pour les entreprises qui effectuent une vérification sociale de leurs pratiques et de leur rendement au

niveau social, éthique et environnemental, ainsi qu'un important complément aux activités telles que la RSE et le rapport sur la durabilité »⁷⁵.

Cette norme a l'ambition de structurer le marché de l'audit dans ce domaine, notamment en certifiant les audits externes. Elle se veut convergente avec la démarche de la Global Reporting Initiative⁷⁶ (GRI) (MOUTAMALLE, 2004).

2.1.3.2 La norme ISO 26000

Il s'agit de considérer la Responsabilité Sociétale comme le mécanisme de contribution des organisations au développement durable. L'ISO 26000 est actuellement en cours de réflexion ; elle ambitionne d'être adaptable à l'ensemble des organisations, y compris les collectivités locales). Les travaux de consultation et de réflexion sont menés au Brésil, faisant ainsi apparaître *la fracture Nord/Sud, bien visible lors des débats* (BRODAG – site Internet). Les pays en développement, sous prétexte de diversité culturelle ou économique, ne veulent pas, par exemple, être contraints d'appliquer les conventions internationales que leurs pays n'auraient pas ratifiées : on retrouve la problématique de l'avantage compétitif défendu par les pays en voie de développement.

A ce jour, afin d'éviter que les multinationales *s'engouffrent dans ces lacunes en pratiquant le dumping social et environnemental*, les Nations Unies tentent d'obtenir leur engagement volontaire sur les principaux accords internationaux en matière de droits de l'Homme, de droit du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Cette initiative appelée Pacte Mondial (Global Compact), mobilise plus de 1700 entreprises dont près de 20% sont des entreprises françaises (BRODAG – site Internet)

Les avancées environnementales, sociales et sociétales effectives par les engagements pris par les entreprises apparaissent comme *l'avant-garde des négociations internationales*. Les expérimentations et les innovations engageront les bases à une future réglementation. Malgré tout, comme nous l'avons analysé au sein de ce chapitre, le foisonnement des normes et des initiatives est source de confusion ; les engagements généraux sans processus d'assurance et de vérification risquent de n'être que communication superficielle.

⁷⁵ <http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incsr-rse.nsf/fr/rs00083f.html>

⁷⁶ Pour rappel, la GRI a vocation à fédérer les initiatives des parties prenantes. Elle s'est fixée « pour objectif d'établir des principes de comptabilisation du développement durable acceptés par tous » qui se concrétisent dans la définition des lignes directrices de rapports d'entreprises. <http://www.globalreporting.org>

D'après les premiers travaux, le texte devrait « *permettre d'assister les organisations pour envisager leur responsabilité sociétale en respectant leurs différences culturelles, environnementales et légales et leurs conditions de développement économique. Il devrait fournir des conseils pratiques pour rendre opérationnelle la responsabilité sociétale, identifier et engager les parties intéressées, renforcer la crédibilité des rapports et revendications faites au nom de la responsabilité sociétale. Ce document devrait être une norme ISO donnant des conseils mais ne serait pas sujet à un processus de certification par tierce partie* » (AFNOR – site Internet).

Les premières réflexions menées sur une éventuelle norme Développement Durable (ou *Responsabilité Sociétale* si l'on reprend le terme énoncé par l'AFNOR) ont fait émerger de nombreuses problématiques, notamment, celle de l'intérêt d'une norme développement durable. Y a-t-il une attente forte des entreprises, grandes, moyennes ou petites, dans l'édition d'une nouvelle norme ? Le concept du développement durable est-il transposable en norme ?

L'AFNOR développe depuis plusieurs années un guide en direction des PME : le guide SD 21000. Fort de partenariats avec des entités tels que les DRIRE ou les CCI, ce guide est expérimenté au travers d'actions régionales auprès de PME volontaires. Malgré l'obstinance de certains acteurs économiques et institutionnels, il est primordial de rappeler que la SD 21000 n'est pas une norme *développement durable*, mais un guide à l'attention des PME. Compte tenu du flou existant autour de ce concept, il convient, dans un premier temps, de sensibiliser l'ensemble des acteurs économiques et leurs parties prenantes à ce dernier. A ce jour, parler de développement durable se résume à la *protection de l'environnement*. Le travail de sensibilisation des PME françaises engagées par les DRIRES et les CCI, en finançant diverses actions, permet de donner au développement durable son véritable sens et non une seule signification écologique. Après trois ans d'activité au sein de l'agence extra-financière BMJ Ratings, j'ai pu constater que les entreprises sont demandeuses de formation, de conseil ou de sensibilisation. Il est important de développer un socle de connaissance, propre à chaque entité, permettant d'identifier la définition du développement durable, les enjeux et les risques qui lui sont liés. L'objectif d'un tel socle est d'éviter un galvaudage du concept ; le développement durable ne se résume pas à sa seule dimension environnementale. Cette sensibilisation demande du temps. Certains affirment l'urgence de la prise en compte du développement durable dans l'ensemble des stratégies de toutes organisations. Certes... Mais,

ne serait-il pas plus opportun de fixer des bases solides à ce concept et de laisser le temps nécessaire aux organisations pour s'acclimater aux enjeux d'un développement durable ? Raisonnable à long terme. L'historique établit, dans cette partie, du management de la qualité démontre que ces principes ont demandé des dizaines d'années avant de trouver une assise dans les organisations. A ce jour, les dirigeants et managers ne vous regardent plus avec des "yeux ronds" lorsque vous leur parlez de Qualité ou de norme ISO 9000 ; les bases du management de la qualité sont connues de la majorité des acteurs du monde économique. Le développement durable est un concept jeune, le début de ce chapitre nous l'a démontré. Parallèlement à l'évolution de la Qualité, le développement durable doit se donner le temps d'exister en posant des bases solides permettant une croissance future certaine et non, comme le souhaite et le pense certains, se résumer à un simple effet de mode. L'émergence de première norme doit être encouragée même si des actions de sensibilisation sont primordiales auprès de nombreuses organisations (PME, associations, collectivités territoriales, ONG, etc.).

2.2 Les principes et règles internationaux : un minimum difficilement appliqué

2.2.1 Les conventions internationales

Premier fondement applicable à l'ensemble des états, la Déclaration des Droits de l'Homme s'impose également aux multiples organisations. Comme nous l'avons détaillé précédemment⁷⁷, les règles sociales ont été définies et ratifiées par une grande majorité des Etats. Les règles susceptibles de s'appliquer aux entreprises sont édictées par l'OIT où sont représentés l'ensemble des partenaires sociaux. Les principes défendus par l'OIT ont récemment été repris par le Global Compact. « *Dans la même veine, les Global Sullivan Principles, d'ailleurs adoptés par l'ONU confirment ce mouvement de régulation internationale a minima* » (STEPHANY, 2003).

Ces accords n'ont pas force de loi et doivent toujours être validé par un nombre minimum d'Etats pour avoir une légitimité internationale. Néanmoins, même dans le cas d'un accord obtenu en respectant les quotas imposés, ce dernier n'a pas la certitude d'une forte légitimité. L'exemple du protocole de Kyoto sur la réduction des gaz à effets de serre et de la convention d'Aarhus⁷⁸ sur le droit à l'information et la participation de la société civile au processus de

⁷⁷ Première partie – Titre 1 – Chapitre 2 – Section 2 – 1.1 les Organisations internationales.

⁷⁸ Texte disponible sur www.unep.org/env

décisions sur les questions environnementales illustrent cette absence de légitimité de certains accords. Malgré tout, sans être force de loi, il convient de souligner que ces accords et conventions internationales sont imposés et respectés dans l'Union Européenne ; un minimum...

Néanmoins, les problématiques sociales (travail des enfants, travail forcé, liberté d'association, etc.) sont intégrées dans le fonctionnement et le management des entreprises occidentales. Peut-on avoir cette même certitude pour les organisations asiatiques, africaines ou d'Amérique du Sud ? Les problématiques dénoncées par l'OIT, le Global Compact et la quasi-totalité des codes de conduites des multinationales trouvent un écho différent dans les régions citées précédemment. Avantage concurrentiel, coutumes propres à chaque région, nécessité économique pour de nombreuses familles (travail de leurs enfants) expliquent, légitimement ou non, la difficulté d'appliquer ces normes dans ces secteurs géographiques. L'intégration des principes sociaux dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise occidentale apparaît inévitable afin que l'entreprise se protège juridiquement, économiquement et surtout médiatiquement des conséquences sociales d'une non application des principes sociaux internationaux par l'un de ses fournisseurs. Outre cette protection, ces multinationales jouent un rôle de parents-formateurs sur les droits et devoirs sociaux internationaux. Cette sensibilisation par le marché connaît une croissance continue.

2.2.2 Les principes définis à l'initiative des entreprises

2.2.2.1 Le principe de Caux

La table ronde de Caux, en 1992, a permis de définir des principes régissant les affaires. Lancée par d'anciens dirigeants de multinationales (Canon, Philips Electronic, etc.), cette table ronde visait à définir un cadre informel de l'entreprise socialement responsable. A partir de 1994, les principes de Caux ont été transmis à l'ensemble des dirigeants et futurs dirigeants.

Lors de ce sommet, il a été proposé d'offrir une norme mondiale à laquelle les entreprises puissent se référer dans la conduite de leurs affaires. Elle vise à améliorer un processus permettant d'identifier des valeurs communes et de concilier des valeurs divergentes. Le préambule définit est le suivant : les lois et forces du marché sont nécessaires mais

insuffisantes pour guider une conduite. Il est fondamental que les entreprises se sentent responsables de leurs politiques et agissements et qu'elles respectent la dignité de toutes les parties prenantes. L'existence de valeurs communes y compris la poursuite d'une prospérité à partager entre tous, sont également importantes pour une communauté universelle que pour des communautés plus restreintes (STEPHANY, 2003).

Néanmoins, le modèle Caux est critiquable par l'absence de cadres contraignants. Il se limite à l'élaboration de valeurs inhérentes aux entreprises socialement, environnementalement et socialement responsables. On se trouve dans une société harmonieuse et idyllique où les problématiques rencontrées par les organisations privées et publiques sont sous exploitées. Le modèle de Caux reste un modèle idéologique, loin des préoccupations pragmatiques et managériales actuelles.

2.2.2.2 Le principe de Bellagio

Suite à la conférence de Rio, des experts et des praticiens de tous les continents ont adopté une dizaine de principes devant guider la mesure du développement durable. Ce groupement a eu lieu à Bellagio en 1996. Dans son ouvrage "Développement durable et performance de l'entreprise" (2003), STEPHANY détaille les principes édités à la suite de cette réunion.

2.2.2.3 Les principes de Wolfsberg

Les enjeux de lutte contre la corruption et le blanchiment ont conduit une douzaine de grandes banques, en collaboration avec Transparency International, à s'engager sur une série de principes⁷⁹ impliquant par exemple la mise en place d'une structure dédiée et de formation régulière du personnel sur ces sujets. Début 2002 un texte complémentaire a été adopté pour lutter contre le financement des activités terroristes. Même si le « groupe de Wolsberg » est composé d'un nombre restreint de banque, leur influence se fait sentir sur l'ensemble de la profession.

⁷⁹ www.wolfsberg-principles.com

2.2.3 Les labels et autres engagements sectoriels

A côté de ses résolutions internationales, des initiatives privées comme celles de Max Havelaard, sont à l'origine de labels. Les uns s'appuient sur des principes du commerce équitable essentiellement entre producteurs du Sud d'un côté, distributeurs et consommateurs du Nord de l'autre. Ils garantissent au consommateur qu'un produit a été fabriqué, transporté et distribué dans le respect de différentes règles. Certains font d'abord référence au respect des environnementales et/ou de normes sociales. Si leur influence est limitée, ces labels rencontrent un accueil favorable de nombreux consommateurs et industriels, notamment en Europe du Nord. Ce mouvement commence à s'étendre à l'international.

L'Union européenne promeut également des éco-labels.

Les labels les plus importants sont :

- Max Havelaard pour le commerce équitable,
- Forest Stewardship vis-à-vis de l'exploitation forestière,
- Responsible Care et les industriels chimiques,
- La HQE et le bâtiment.

Ces deux premières parties ont permis de démontrer le foisonnement de normes, de labels et de principes internationaux existant à ce jour ; sachant que l'historique réalisé n'a pas vocation à être exhaustif. Cette multiplication des acteurs et des référentiels est source de confusion et de frein à leur propre mise en œuvre. Nous analyserons dans cette dernière partie les limites de la normalisation et les risques qui lui sont liés.

III. Les limites de la normalisation

Les normes occupent une place importante aux yeux des entreprises, des consommateurs et des pouvoirs publics. Pour les entreprises, les normes contribuent à créer un langage commercial commun. Elles garantissent que les composants produits de part et d'autres des frontières sont compatibles et que les réseaux sont interopérables. Elles réduisent les coûts de fabrication et d'entreposage. Pour les consommateurs, les normes réduisent les coûts qu'ils doivent généralement supporter lorsqu'ils choisissent des options, par exemple le temps et les efforts qu'ils consacrent à leurs recherches. En général, les normes restreignent les coûts liés à l'incertitude, en particulier les coûts liés aux propriétés fonctionnelles, puisqu'elles facilitent les comparaisons. Pour les pouvoirs publics, les normes facilitent la déréglementation et une meilleure gouvernance du fait qu'elles aident à réduire le niveau de détail des réglementations aux exigences essentielles nécessaires à la réalisation des objectifs légitimes tels que la protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Les normes permettent de réduire les risques d'enfermement dans une technologie particulière et de promouvoir la diffusion des savoir-faire. Cependant, la multiplication des normes engendre certaines limites : l'inévitable avantage compétitif à celui qui érigera et légitimera *sa* norme (1), la question de la légitimité des normes actuelles (2) et l'hypothétique universalité d'une norme (3).

3.1 L'avantage compétitif : être le premier à imposer une norme.

Se dirige-t-on vers une domination par la norme ? Cette question revient de plus en plus dans les conférences, colloques et autres cercles professionnels et académiques traitant des problématiques liées à la normalisation.

Le fait d'imposer une norme obéit dans un premier temps à des enjeux économiques : c'est un moyen pour l'acteur dominant d'un marché donné d'imposer des règles et de se ménager ainsi un avantage compétitif important. De plus, lorsqu'une organisation, privée ou institutionnelle, impose la technologie, les process qu'elle maîtrise, les réglementations qu'elle respecte, cela lui permet de détenir un avantage indéniable vis-à-vis de ses concurrents actuels (s'ils existent) et futurs. Les coûts d'accès au marché seront élevés.

La problématique de l'avantage compétitif est centrale, notamment dans les discussions régulières à l'OMC, marquées par des conflits d'intérêts. Prenons l'exemple de la fixation des normes en matières d'émission de gaz à effet de serre, celles-ci ont engagé un double bras de fer politico-économique. Dans un premier temps, on trouve une opposition entre les positions des entreprises américaines et celles des entreprises européennes ; puis, dans un deuxième temps, entre les pays du Sud et ceux du Nord. De fait, le vainqueur imposera ses règles, ses normes, ses valeurs qui constitueront un avantage concurrentiel indéniable.

L'opposition la plus marquée reste celle existante entre le vieux continent et la culture nord-américaine. Cette dernière prédomine, à ce jour, dans l'établissement des normes internationales. L'illustration sur les concepts sociaux et sociétaux est parfaite, notamment dans la relation avec les partenaires sociaux et les agences de ratings. Cette opposition des cultures s'observe également dans la représentation des pays au sein des organisations internationales mandatées pour créer les normes de demain. L'exemple du GRI apparaît représentatif : un seul français figure parmi les quatorze directeurs et aucun au sein du groupe de travail chargé de mettre à jour les critères de reporting. Les entreprises américaines représentent, elles, 25% des membres contre 60% aux entités européennes. La tendance qui se dessine serait une sur-représentation des britanniques et des Scandinaves, notamment les suédois. Les entreprises représentant les pays du Sud sont laissées pour compte. Cependant, cette tendance s'inverse au profit du continent Nord-américain sur les entreprises de certification : Price, KPMG ou Deloitte sont très actifs pour structurer les méthodologies et contrôler l'entrée d'éventuels auditeurs indépendants. Après avoir imposé l'EVA (Economic Value Added), ces cabinets pourraient rapidement prescrire leur modèle développement durable...

Cette tendance, précédemment décrite, est illustrée par les recommandations de l'union européenne⁸⁰ en matière de normalisation. La pratique d'un véritable lobbying international en matière de normes existe :

- « *Etablir une véritable stratégie de représentation des intérêts européens au sein des organisations internationales,*
- *Procéder à une répartition des secteurs/produits selon que les normes européennes sont ou non dominantes sur le marché mondial de la normalisation,*

⁸⁰ Référence faite au site Internet de l'Union européenne : www.info-europe.fr

- *Favoriser le développement de labels européens (Cf. Ecolabel environnemental) qui s'imposeraient, ensuite, au niveau international,*
- *Encourager l'Union européenne à se positionner en tant que plate-forme internationale d'élaboration de référentiels,*
- *Promouvoir, dans le cadre bilatéral, la discussion et l'adoption par les pays tiers et "proches" de l'UE de normes basées sur le cadre communautaire ou compatibles avec celui-ci ».*

Cette course entre organisations, entre institutionnels, à être le premier ou la première à imposer *sa* norme, est révélatrice des tensions existantes. Certes, être l'initiateur et l'éditeur d'une norme engage indéniablement un avantage concurrentiel ; mais, il est primordial d'acquérir une forte légitimité pour garder ce dernier.

3.2 Quelle légitimité pour une norme ?

Aujourd'hui, standards, labels et codes de conduite se multiplient comme autant de tentatives d'évaluation des acteurs économiques et des modes de production de biens sur la base de critères éthiques.

Le non-respect de certains de ces standards de base est de plus en plus sanctionné, comme l'ont montré les campagnes de boycott aussi bien vis-à-vis de Danone que de Shell, de Nestlé ou de Nike. Si l'efficacité de ce type d'action peut être discutée, la mobilisation sur ces questions est désormais une réalité incontestable. Les groupes multinationaux doivent désormais compter avec la pression de l'opinion publique et des ONG, comme on l'a vu par exemple dans le cas de la Birmanie.

Cependant, la multiplicité des acteurs, indépendants les uns des autres, qui constitue certes une marque de vitalité, ne va pas sans poser des problèmes de légitimité et de visibilité. L'absence de critères uniques unanimement reconnus rend nécessaire une réflexion sur la standardisation des critères, leur quantification et leur contrôle. Cette pluralité des acteurs tend à redistribuer les cartes, le marché est en train de s'organiser.

Quels normalisateurs pour quelle légitimité ? On trouve d'une part les agences de notations financières puis, d'autre part, les agences extra-financières (sociétales, environnementales, sociales). Les premières se résument à trois grands groupes mondiaux, les secondes sont une

myriade de PME régionales à caractère souvent associatif et sans ressources humaines permettant une ouverture à l'international. Evoluant longtemps dans des sphères différentes, on observe depuis quelques années un rapprochement. Fitch avec CoreRatings, puis avec BMJ CoreRatings, et dernièrement BMJ Ratings avec Altares (issu de la fusion entre Bil et Dun & BradStreet) illustrent cette nouvelle proximité. Les agences de ratings sociétales s'adosent à de grosses structures de certification, de grandes banques ou de grandes entreprises avec pour objectif d'acquérir plus de visibilité et surtout plus de légitimité auprès d'un marché qui tarde à les intégrer. Il est fort à parier que les années à venir donneront une concentration des acteurs pour obtenir une configuration semblable à celle de la notation financière.

Se pose également la problématique de « *la distinction entre la fonction de juge extérieur à l'entreprise et de conseil au service de l'entreprise. La confusion des genres, qui a aboutit aux scandales que l'on connaît, est évidemment encore moins tenable dans une logique de développement durable. Or, des entités dédiées au développement durable existaient dans ces cabinets, aujourd'hui rattachés à la branche conseil [...] définissant les normes en cours* » (STEPHANY, 2003).

La concurrence entre les agences de ratings peut être considérée comme un facteur d'émulation et donc d'amélioration de la qualité des processus d'évaluation. Malgré tout, cette concurrence renforce et modifie les relations entre les agences et les entreprises. Des écarts d'évaluation entre deux agences sont possibles où seul le temps (à long terme) donnera raison à l'une ou l'autre. La dimension temporelle semble être l'unique arbitre de la légitimité de tel ou tel normalisateur. De plus, malgré une prise en compte accrue des préoccupations sociales et environnementales par l'entreprise, on peut s'interroger sur les rapports entre autorégulation et approche normative, et sur leur articulation. L'autorégulation risque de n'être mise en oeuvre que par un trop faible nombre d'acteurs. Elle peut aussi ne pas correspondre à l'intérêt collectif, car elle échappe à la légitimité démocratique. Dans ces situations l'approche normative, d'ordre public, devra être alors préférée (KAMMOUN S. 1997)

3.3 Une norme internationale : une utopie ?

Peut-on plaider en faveur d'un modèle universel ; n'est-ce pas dangereux ? Comme nous l'avons souligné dans les paragraphes précédents, il existe une tension entre une exigence de cohérence, d'équité qui soutient une standardisation et le respect de la diversité culturelle qui incite à éviter toute uniformisation des règles. Plusieurs exemples récents illustrent la difficulté soulevée : serait-il opportun d'appliquer les 35h aux Etats-Unis ? Peut-on imposer la parité homme/femme dans certains pays arabes ? D. Stephany illustre la complexité de la situation par la problématique du travail des enfants. *« Ce critère est exemplaire car il fait un consensus a priori. Il est en effet doté d'une forte charge affective, plus particulièrement dans les sociétés occidentales où le regard posé sur l'enfant s'est profondément transformé depuis un siècle. Sans entrer dans le relativisme culturel qui permet de tout justifier au nom des spécificités culturelles, on peut s'interroger sur la pertinence d'un standard, même s'il ne se réduit pas à une limite stricte et unique. C'est en fait à travers une approche globale et contextualisée plutôt que par l'application d'une norme que l'on peut dépasser la contradiction. Ainsi, faire travailler des enfants de 13 ans dans le respect de conditions de limite de charge, de durée de travail réduite et avec un temps d'accès à une formation générale peut représenter une avancée plus significative que de leur interdire l'accès à l'entreprise et les renvoyer à la mendicité et à la prostitution. A l'inverse, que dirait-on d'un pays qui interdirait strictement le travail des enfants alors qu'il autorise le mariage forcé de fillettes soumises de ce fait à des travaux domestiques harassants et aux abus sexuels ? [...] On voit ici, que les enjeux économico-politiques des grandes puissances surdéterminent les normes. »*

Il convient également de rappeler le caractère spécifique de chaque entreprise. Les récentes fusions-acquisitions tendent à interpellier sur les difficultés rencontrées vis-à-vis des différences de cultures d'entreprises. Les multinationales sont quotidiennement interpellées sur le problème de l'applicabilité des normes pour l'ensemble de leur site et surtout sur le réseau de sous-traitance. Comment s'assurer que les milliers de fournisseurs opérant en Amérique du Sud, en Asie ou en Afrique respectent scrupuleusement les principes édités par l'OIT ? Le coût pour une multinationale de contrôler le respect de ces principes est énorme. De plus, le parallèle semble opportun dans la mesure de la performance où tout manager connaît les limites de comparaisons intersectorielles. L'ensemble de ces éléments contribue à conclure qu'il existe une multitude de culture et qu'il serait délicat, pour ne pas dire

impossible, de voir s'imposer une culture commune. Même si cette uniformisation est souhaitée par certains, elle apparaît improbable.

A la problématique de l'universalité des normes, il convient d'ajouter celle de la dérive bureaucratique liée aux procédures de certification. La multiplication des normes (sociales, environnementales, qualité, etc.) engendre de nombreuses procédures alourdissant, parfois, les prises de décision et entraînant un désintérêt des collaborateurs et une démotivation du personnel.

Chapitre 2

Quels corps de doctrine pour le développement durable ?

Le concept de développement durable est présenté comme une interaction d'un jeu de pressions multiformes déterminé par une multitude d'acteurs aux finalités différentes (Lauriol, 2002). Le chapitre précédent a démontré et analysé les motivations et les actions de ces parties prenantes (ONG, organisations institutionnelles, mouvements altermondialistes, salariés, etc.). Néanmoins, le développement durable est confronté à une pluralité d'approches et de définitions. Pour illustration, un chercheur de la banque mondiale a dénombré plus d'une trentaine de définitions du développement durable qui sont utilisées actuellement (PEZEY, 1989). Plus exactement, trente sept définitions furent, à l'époque, recensées dans la littérature. D'après ses travaux, F. Hatem analyse que ces définitions peuvent se répartir selon qu'elles adoptent une « *vision écocentrique du développement ou une vision anthropocentrique* ». Dans le premier cas, la préservation de l'environnement est réalisée pour lui-même (il s'agit de

protéger tous les êtres vivants), alors que dans le second cas, elle est justifiée par l'utilité que l'environnement procure à l'homme. Mais parmi les partisans de cette deuxième vision selon laquelle le développement durable est celui qui permet d'assurer le maintien ou l'augmentation dans le temps du « bien être humain », les désaccords sont forts. La durabilité peut être très faible ou forte (Faucheux et Noël, 1995). Quoi qu'il en soit, cette opposition entre environnementaliste anthropocentrique et humaniste et le biocentrisme de la Deep Ecology relève d'un débat qui a pu être qualifié d'assez stérile (Bourg, 2001).

La diversité des fondements et des finalités attendus par chaque groupe de pression handicape la détermination d'une définition commune et admise par tous. Malgré tout, une majorité des parties prenantes semblent s'accorder sur un objectif commun du concept, un nouveau modèle de développement, situé à l'intersection de trois principes fondamentaux (Bansal, 2002) : le principe Economique encourageant une utilisation responsable et raisonnée des ressources naturelles afin « *to maintain a reasonable standard of living* » (Bansal, p.123), tout en préservant l'avenir des générations futures associé au principe Social recherchant une équité entre les travailleurs et au principe Environnement spécifiant que les Hommes (personnes individuelles, personnes morales, société civile) doivent protéger les ressources. Cependant, cette intersection de principes semble être la seule marge commune existante à ce jour. On déplore l'absence d'une autorité de régulation, de contrôle et des principes trop généraux. Comment soutenir un nouveau modèle de développement sans règles, avec pour seule *base* trois principes de *bonne* gestion ?

Les interrogations inhérentes à ce concept de développement, l'insuffisance des débats encadrant le principe d'équité sociale (Mezel, 2002) et l'absence de propositions structurées concourent à s'interroger sur la légitimité et sur les intentions de ce nouveau modèle de développement et des entreprises déjà engagées dans ce modèle. Dans les années 1980 et 1990, les entreprises déployant une stratégie engageant une efficacité économique, une responsabilité sociale et une sensibilisation écologique étaient pionnières. On est « *passé en quelques années, d'une logique de « pull » à une logique de « push » [...] l'ensemble des entreprises devant aujourd'hui évoluer sous la pression conjointe du marché, des investisseurs, des normes et des lois* » (Laville, 2001).

Sur quels fondements théoriques peut-on s'appuyer pour codifier et déployer le développement durable ? Doit-on représenter ce développement durable comme une nouvelle

conception de la croissance durable ou doit-on, plus fondamentalement, s'inviter à redéfinir *la nature de la firme* ? Entre les conflits d'interprétation et les difficultés à définir et analyser les contenus sociétaux, sociaux et environnementaux de cette notion, il convient de reconnaître que les composants fondamentaux de la durabilité économique, sociale et environnementale ont du mal à s'imposer en tant que référents reconnus et légitimes (Mezel, 2002). Afin de déterminer les fondements théoriques au concept de développement durable, nous nous attacherons à analyser dans un premier temps la relation entre les principes Economique et Environnement au sein de l'évolution des théories et courants de pensées économiques. Dans un second temps, dans le cadre de notre problématique donneurs d'ordres / fournisseurs, nous développerons la notion de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ; « *nouveau paradigme* » potentiel (Ferone, 2001) d'un développement que l'on veut durable. Nous analyserons, dans une troisième partie, le cadre académique de la relation donneurs d'ordres – fournisseurs s'appuyant sur les théories organisationnelles et contractuelles (Théorie des coûts de transaction et Théorie de l'Agence) associées à la théorie des parties prenantes et de la légitimité.

Section 1

La délicate relation Economie/Environnement

A ce jour, l'économie reste un étalon universel et les problèmes environnementaux et sociaux sont traités comme des effets externes à l'économie. Notre postulat de départ est le suivant : la croissance économique exponentielle ne peut durer indéfiniment. Il existe une opposition certaine entre économistes et environnementalistes ; les premiers tiennent l'augmentation des quantités produites pour le critère par excellence de l'efficacité, alors que les seconds y voient surtout une forme de prédation. Ce qui est production de richesses pour les uns est source d'appauvrissement de la biosphère pour les autres. René Passet, l'un des rares auteurs à avoir tenté de faire le pont entre ces deux approches, oppose ainsi la logique du vivant – l'écologie – à celle des choses mortes – l'économie. La gravité des problèmes environnementaux et la nécessité de parvenir à les résoudre sans pour autant casser la « machine économique » obligent cependant de plus en plus économistes et environnementalistes à travailler ensemble.

Dans une première partie, nous analyserons la difficile relation entre l'économie et l'environnement avant de développer, dans une seconde partie, l'évolution de cette relation au sein des courants de pensées économiques.

I. Le concept du développement durable autour de l'économie et de l'environnement

L'acception contemporaine du terme environnement à savoir l' « *ensemble, à un moment donné, des agents physiques, chimiques et biologiques et des facteurs sociaux susceptibles d'avoir un effet direct ou indirect, immédiat ou à terme, sur les organismes vivants et les activités humaines* »⁸¹ n'a émergé et ne s'est imposé qu'avec l'aggravation des atteintes portées au vivant par les activités anthropiques et la sensibilisation croissante des habitants des pays industrialisés à leur santé, à la qualité de leur cadre de vie et à la protection de la nature. Comme le souligne Georges Balandier⁸², après avoir engendré des mouvements sociaux qui en assurent la défense, la nature commence à être l'objet du débat démocratique. Pour cet auteur qui fait avec finesse du mythe de Dédale l'allégorie de cette fin de siècle (Maréchal, 2005), le concept d'environnement désigne la "nature-problème" que nous avons découverte et constitue la « *référence selon laquelle se mesurent les effets de la dénaturation progressive et les maux qui en résultent* » (Balandier, 1994). « *Or cette dénaturation est à la fois multi - et protéiforme dans la mesure où, aux pollutions visibles et continues de l'air, de l'eau et des sols apparues avec la révolution industrielle et aujourd'hui partiellement résorbées, s'est ajouté, depuis le milieu du XX^e siècle, un ensemble d'atteintes à l'environnement composé d'accidents technologiques majeurs, de micropollutions et de pollutions globales auxquels viennent s'agréger les risques liés aux manipulations génétiques* » (Maréchal, 2005).

Au cours de ces recherches, Maréchal énonce que la question de l'environnement, loin de ne concerner que l'écologiste, interpelle également l'économiste. « *Tout d'abord, la multiplication des pollutions est le produit d'une mise en synergie toujours plus profonde de l'activité économique et du progrès technique. Ensuite, un nombre croissant de nos concitoyens se posent, face aux problèmes de pollution (mais également du chômage et de l'exclusion), des questions sur les véritables finalités du développement économique. Enfin, les économistes sont plus que jamais sommés de concevoir des instruments susceptibles de résoudre le problème des atteintes au milieu* ». Ces conclusions mettent en évidence l'inadaptation de la rationalité économique standard quant à la prise en considération des problématiques environnementales. Malgré tout, l'ouverture de l'économie sur l'éthique et la logique du vivant permet de surmonter les limites précédemment exposées.

⁸¹ AFNOR (1994), « *Dictionnaire de l'environnement, les termes normalisés* », Paris, p. 93.

⁸² Georges Balandier (1994), « *Le dédale. Pour en finir avec le XX^e siècle* », Fayard, Paris, p. 122.

L'émergence du terme Développement Durable fut accompagnée en science économique par différents courants de pensée. Sans développer l'ensemble des étapes de modélisation économique, il convient de préciser les trois courants engageant une réflexion sur la relation économie/environnement et une formulation du concept du développement durable

- **Une économie de marché efficient** : le progrès technique apparaît comme l'élément permettant de réguler la protection de l'environnement dans un contexte concurrentiel. Tout problème lié au milieu naturel, comme l'épuisement des ressources naturelles, modifie à terme les prix relatifs formés sur les marchés. Ce signal « prix » encourage les acteurs économiques à modifier leur comportement : les industriels/producteurs intègrent de nouvelles technologies et les consommateurs modifient leurs achats en fonction du changement de prix relatifs. Cette logique suit « *l'inévitable confiance éternelle* » vers le marché (Balandier, 1994).
- **Une économie de l'environnement** : même si le marché est capable de réguler les problèmes environnementaux, il est indispensable d'apporter des correctifs à son fonctionnement. On part du même postulat que la logique précédente tout en admettant d'éventuelles défaillances du marché qu'il convient de corriger. Ces corrections s'illustrent par des taxes environnementales ou des droits de propriété dans de nouveaux domaines comme la faune et la flore.
- **Une économie écologique** : L'environnement a rang de priorité et détermine les activités économiques. C'est au marché d'intégrer les contraintes naturelles dans son raisonnement. « *Au lieu de réduire la complexité économique à des modèles de causalité simple, il faut promouvoir la compréhension de cette complexité en abordant les problèmes environnementaux à plusieurs dimensions. La conséquence pour la politique économique est de miser sur une combinaison de plusieurs instruments afin de donner corps à une stratégie globale* » (Bürgeinmeier, 1994, p.23)

Ces différentes étapes démontrent les sources de conflit inhérentes au concept de développement durable. Ces problématiques ne tiennent compte que de deux éléments – l'économie et l'environnement – alors que le développement durable, comme nous l'avons défini dans la partie précédente, se situe à l'intersection de trois principes. Cette non prise en

compte de l'élément Social démontre à quels degrés de complexité se situe le concept de développement durable. Ces problématiques sont multiples, voire illimitées.

Le développement durable met également en exergue la problématique de la croissance économique continue. Il est primordial de ne plus seulement raisonner à travers le capital humain et le capital financier (que l'on nommera également actifs produits), mais en tenant compte également du capital naturel : somme des ressources naturelles renouvelables et non renouvelables (eaux, sols, faune, flore, etc.). Howe (1979) analyse que dans une optique économique étroite, il n'est pas nécessaire d'entretenir et de conserver le capital naturel en tant que tel, mais d'en maintenir la productivité. Ainsi faudra-t-il compenser l'épuisement des ressources naturelles par l'accumulation du capital "artificiel" produit par l'homme et par le progrès technique. Cette approche signifie que l'on consent à dégrader et épuiser le capital naturel pour autant que l'on puisse y substituer d'autres formes d'actifs qui produiraient un flux identique d'utilité : on définit ainsi une *soutenabilité faible* qui « signifie alors que nous sommes indifférents aux formes sous lesquelles nous transmettons le stock de capital » (Peace D. et al, 1994, p.15). La soutenabilité faible, fréquemment baptisée règle de Hartwick (1977) ou parfois règle de Solow (1991), grâce aux études de ces deux économistes à ce sujet, rend possible la substitution entre le capital naturel et le capital physique. Dans cette optique, seul le capital global importe, quel qu'en soit la composition, puisque l'on suppose que la production de biens artificiels peut satisfaire les besoins des hommes au même titre que les ressources naturelles. L'un peut diminuer à condition que l'autre augmente au moins d'autant afin de maintenir l'agrégat constant ou en croissance. Autrement dit, la réduction de capital naturel – utilisation d'une ressource épuisable par exemple – peut être compensée par un accroissement du capital physique de la même valeur, ce qui permettra de garder le stock de capital constant et partant, la possibilité de créer dans le futur au moins autant de biens et services. L'idée de maintenir un flux de revenu au moins constant du patrimoine global suppose donc une parfaite substituabilité entre ses composantes artificielles et naturelles, par exemple remplacer le bois par des plastiques, des substances naturelles par des produits chimiques de synthèse. Cela implique en fait une absence de limites techniques à cette substituabilité. Pareille substituabilité n'existe pas ou seulement partiellement. De nombreuses ressources naturelles n'ont en fait aucun substitut artificiel. La notion de développement durable implique non seulement la gestion et le maintien d'un stock de ressources et de facteurs à productivité au moins constante, mais également le maintien d'un stock minimum critique de ressources naturelles. Dès lors, on parlera de soutenabilité forte. Celle-ci implique

des règles spécifiques de gestion et de conservation des ressources naturelles. Dans cette optique de soutenabilité forte, le développement durable doit donc avant tout assurer la sauvegarde et la transmission aux générations futures de cet irremplaçable capital naturel. Le cadre temporel du développement durable est particulièrement important; il faut pouvoir transmettre un patrimoine aux générations futures. Selon Pearce, « *le développement durable, c'est être loyal (fair) vis à vis du futur* ».

II. L'évolution de la relation économie/environnement au sein de la pensée économique.

En suivant l'évolution historique de l'interprétation de l'économie, nous analyserons l'idée participative propre au concept de développement durable et l'évolution de la relation économie/environnement au sein des diverses époques et écrits des grands théoriciens. Ces derniers furent nombreux à contribuer aux fondements théoriques de l'économie de marché tout en se préoccupant à des degrés divers des problématiques environnementales. Cette évolution sera analysée en trois périodes : les auteurs classiques, les auteurs néoclassiques et l'analyse systémique.

2.1 Les économistes classiques

Les grands auteurs de cette période sont Adam Smith, David Ricardo, Thomas Malthus, Stuart Mill... L'image utilisée par Adam Smith de la *main invisible* pour décrire le fonctionnement autorégulateur du marché est toujours présente dans nos sociétés actuelles. Cette théorie suggère que le marché a un pouvoir un peu magique pour faire fonctionner l'économie. Or, pour Adam Smith la *main invisible* exprime plutôt une exigence morale pour que le marché soit mis au service de l'intérêt général.

Comme nous l'avons décrit dans une partie précédente, la contribution de Malthus n'est pas aussi directe dans cette relation économie/environnement comme l'est celle de Ricardo⁸³ (libre-échange internationaux, la rente foncière, droit de propriété). Ce premier analyse le lien entre l'évolution démographique et la croissance économique. Malthus observait une croissance démographique exponentielle pour une croissance économique linéaire ; concluant vers une chute du niveau de vie par habitant.

John Stuart Mill est considéré comme l'un des économistes parmi les plus humanistes des auteurs classiques (Caron, 2005). Partisan de l'intervention de l'état dans le fonctionnement du marché, justifiée pour des raisons environnementales, Mill a toujours défendu la thèse que l'environnement n'était pas seulement ressource productive, mais y voyait également une

⁸³ BURGENMEIER B. (2004) analyse avec précision la contribution de Ricardo dans son ouvrage « Economie et développement durable », p.38.

source de bien être (Fisher, 1981). John Stuart Mill fit l'éloge de « *l'état stationnaire* » dans ses Principes d'économie politique, au milieu du XIX^e siècle, et avança que « *l'accroissement de la richesse n'est pas illimité* », c'était pour des raisons éthiques, et non écologiques : « *Je ne suis pas enchanté de l'idéal de vie que nous présentent ceux qui croient que l'état normal de l'homme est de lutter sans fin pour se tirer d'affaire, que cette mêlée où l'on se foule aux pieds, où l'on se coudoie, où l'on s'écrase, où l'on se marche sur les talons et qui est le type de la société actuelle, soit la destinée la plus désirable pour l'humanité* »⁸⁴.

Ces auteurs illustrent le courant de pensée de l'économie classique. A la fin du XIX^e siècle, ce courant a été progressivement remplacé par celui qui porte aujourd'hui le nom de néoclassique.

2.2 Les économistes néoclassiques

Léon Walras, Francis Isodoro Edgeworth et William S. Jevons à la fin du XIX^e siècle ont impulsé l'approche néoclassique. Ces auteurs limitent leur intérêt à l'environnement et axent leurs recherches sur les prix et à la concurrence : lorsque cette dernière est parfaite, il en résulte, pour ces auteurs, la production la plus élevée possible. Malgré tout, Alfred Marshall, économiste anglais du début du XX^e siècle, introduit un doute dans cette mécanique mathématique avec le concept d'économies externes : ce que je fais peut avoir des incidences sur le niveau de satisfaction d'autrui, soit en bien (les abeilles de mon voisin augmentent le rendement de mon verger), soit en mal (les effluents de l'élevage de cochons voisin). Il convient dès lors d'analyser que les prix ne reflètent plus la satisfaction d'ensemble, mais uniquement la satisfaction privée du vendeur et de l'acheteur.

Arthur Cecil Pigou, élève de Marshall, travaille sur les questions environnementales avec des économistes au cours des années 1920. Ces travaux déboucheront sur le cadre de ce qui deviendra ensuite « l'économie du bien-être ». Arthur Cecil Pigou complète les réflexions et les recherches menées par Marshall et démontre que, pour parvenir à l'*optimum* (le bien-être maximal de l'ensemble des consommateurs et des producteurs), il convient de corriger les prix par un système de taxation ou de subventions : des taxes pour faire supporter au producteur de nuisances les effets externes négatifs qu'il impose à ses voisins, des

⁸⁴ CLERC D. (2004), « De l'état stationnaire à la décroissance : histoire d'un concept flou », L'économie politique, 22 avril 2004.

subventions pour récompenser le producteur d'effets externes positifs. Ces réflexions, et les propositions qui en découlent, permettent d'internaliser les effets sociaux d'une décision privée, d'inciter ces agents à prendre en compte ces effets sociaux et à moduler en conséquence leurs décisions. Le principe du pollueur-payeur, tel qu'on le définit aujourd'hui, était né. Sans bouleverser l'économie de marché et ses mécanismes, il permet de rapprocher, voire de faire coïncider, intérêts privés et intérêt général.

Harold Hotelling, économiste américain des années 1930, étudia les prélèvements sur les ressources non renouvelables, autre dimension environnementale importante. Sa conclusion fut que, pour aboutir à l'*optimum*, il suffisait que le prix de vente de ces ressources – le pétrole par exemple – soit calculé à partir des ressources encore exploitables, de sorte qu'il reflète la perte de bien-être des consommateurs à venir. En d'autres termes, plus une ressource se fait rare, plus les acheteurs doivent la payer cher, et cela quel que soit son coût d'exploitation. Cependant, contrairement au principe de pollueur-payeur développé précédemment, l'intervention publique n'est pas nécessaire. La seule présence de l'état se restreint à vérifier que le niveau du prix reflète bien le rythme d'épuisement de la ressource concernée et non une situation de monopole.

Ces deux approches attribuaient un rôle à l'état, ce qui, pour les libéraux, allait à l'encontre de leurs convictions. En effet, le courant néoclassique développe une base selon laquelle tout décideur compare les coûts avec les avantages qu'il escompte de sa décision. Si les coûts d'une décision sont évalués plus faiblement que les avantages, la décision est prise, sinon elle est rejetée (Bürgenmeier, 1994). La principale innovation du courant néoclassique est de proposer un raisonnement à la marge, c'est-à-dire un raisonnement sur les coûts et les avantages supplémentaires par rapport à la situation antérieure à la décision. Compte tenu de ce postulat, Ronald Coase, économiste anglais - Prix Nobel d'économie en 1991, a exposé que pollueur et pollué pouvaient parvenir à un arrangement mutuellement satisfaisant : il existe un prix de la pollution, qui résulte à la fois du montant maximal que le pollué est prêt à payer au pollueur pour qu'il réduise sa pollution et du montant minimal nécessaire exigé par le pollueur pour qu'il le fasse. Coase affirme que cette procédure de marché est meilleure que le système de la taxe qui revient à confier à l'Etat le soin d'estimer le coût social de la pollution. Dans le cas de la transaction privée, ce sont les acteurs concernés qui se mettent d'accord et qui peuvent donc aboutir à une évaluation plus exacte. Ronald Coase illustre cette procédure de marché aux Etats-Unis en développant une bourse pour lutter contre l'émission de dioxyde

de soufre. Elle fut l'objet de plusieurs négociations internationales. Cette proposition se justifie de la manière suivante : dans un système de concurrence pure et parfaite, les agents économiques échangent biens, services et permis de polluer jusqu'à ce que plus personne n'y trouve avantage sans nuire à un autre. Donc, individus et collectivités - celle-ci étant, par hypothèse, la simple addition des individus - sont satisfaits. Cette création de droits d'utilisation au travers de droits à polluer équivaldrait à des droits temporaires de propriété. Cependant, il convient de souligner quelque limite à ce raisonnement. En effet, cette approche implique de pouvoir mesurer, quantifier, l'unité d'utilité de l'air ou du climat. Or cette utilité des ressources indispensables à la vie est incommensurable, du fait qu'elles ne sont pas du ressort de l'économie. « *Les ressources naturelles indispensables à la vie ressortissent à des valeurs qui se situent dans l'ordre de l'éthique. Toute justification économique de leur appropriation privée est donc une imposture intellectuelle* »⁸⁵.

2.3 Et l'analyse systémique ?

Dans les années 1960, un courant a tenté de faire prévaloir la nécessité d'une analyse systémique. Pour cette analyse, seuls doivent être pris en compte les effets globaux sur le système, qu'il s'agisse de la biosphère ou de l'ensemble du monde (Faucheux & Noël, 1995). Ce courant, initié par deux économistes américains, Kenneth Boulding et Nicholas Georgescu-Roegen, a inspiré largement le rapport du Club de Rome en 1969 : « *tous deux mettent en avant l'idée que la Terre est un système fermé, qui ne peut donc consommer longtemps plus qu'elle ne reçoit du Soleil* » (Vivien, 1994). Passet R. et Daly H. ont également développé cette approche mais en faisant reposer toute action sur des décisions collectives. Passet (1996) développe l'hypothèse que l'économie s'insère dans une organisation sociale qui elle-même doit s'insérer dans l'ensemble des systèmes vivants sous peine d'en contrarier les conditions de reproduction. Il conclut sur le fait que l'être humain est l'articulation entre les rapports sociaux que nouent les hommes entre eux et les rapports qu'ils nouent simultanément avec la nature.

Ce courant a ainsi constaté les freins comportementaux de chacun des acteurs. Cette approche a aussi poussé les plus radicaux à prophétiser des évolutions catastrophiques, à la façon, par

⁸⁵ Costanza R. (et al.) (1997), "The value of the world's ecosystem services and natural capital", *Nature*, vol. 387, n° 6630, 15 mai, p. 253-260.

exemple, de l'économiste Serge Latouche, l'un des principaux tenants du discours sur la décroissance.

En France, des économistes comme Cédric Philibert, Jean-Charles Hourcade, Claude Henry ou encore Roger Guesnerie⁸⁶ ont démontré qu'à partir des instruments économiques existants, il est possible, sur un certain nombre de terrains concrets, de prendre en compte l'intérêt des générations futures, donc de progresser dans la voie d'un développement durable. L'analyse systémique et la globalisation sont des exercices absolument nécessaires et, qui plus est, en prospective et, en tout cas en dynamique évolutive ; « *le développement durable n'est pas un état, il est un devenir* » (Comite 21, site Internet).

2.3.1 Le capitalisme naturel

Le concept Capitalisme Naturel illustre les apports d'une analyse systémique. Développé dans l'ouvrage devenu référence, *Natural Capitalism*, par Paul Hawken, Amory Lovins et Mme L. Hunter Lovins, ce concept désigne un modèle économique qui tente de diminuer notre impact sur l'environnement, de restaurer les écosystèmes et d'augmenter la productivité des ressources naturelles que nous utilisons. Les auteurs de cet ouvrage avancent l'idée que les sciences ont évolué vers une approche systémique alors que les économistes restent toujours attachés à leur vision linéaire, notamment au niveau micro-économique des sciences de gestion. Il apparaît urgent de comprendre les systèmes complexes et d'adapter une approche éco-systémique, c'est-à-dire en adéquation avec les cycles naturels dont nous dépendons. Il convient donc de nous recentrer sur la productivité de notre capital naturel en cherchant à la faire fructifier. Adam Smith analyse l'*homo economicus* comme tendant vers la plus grande productivité de trois facteurs : le travail, le capital et les matières premières. Cependant, les pratiques économiques actuelles mettent l'accent sur les deux premiers facteurs de productivité et négligent la troisième. Elles recherchent en effet une plus grande productivité de la main d'œuvre (produire plus avec une force de travail réduite) et une plus grande productivité du capital (obtenir un retour sur investissement rapide en limitant les risques), mais peu d'efforts sont consentis pour améliorer la productivité des matières premières. Pourquoi ne pas se soucier de la productivité des matières premières ? Certes, actuellement, celles-ci sont peu coûteuses – en apparence – car leur coût de production ne tient pas compte des conséquences de leur exploitation et de leur transformation (destruction des forêts,

⁸⁶ « Kyoto et l'économie de l'effet de serre », le rapport de Roger Guesnerie au Conseil d'analyse économique, accessible sur www.ladocumentationfrancaise.fr

déchets toxiques déversés dans les cours d'eau, pluies acides, smogs urbains, érosion et nitrification des sols, eutrophisation des lacs, disparition des cultures indigènes, appauvrissement des communautés, etc.). Pourtant, certains scientifiques s'efforcent de donner une valeur pécuniaire à tous les services rendus par la biosphère. Le physicien Amory Lovins analyse parfaitement l'expérience Biosphère II menée en Arizona en 1992. Celle-ci consistait à créer un écosystème viable à l'intérieur d'un immense dôme fermé. Malgré un budget de 200 millions de dollars américains et beaucoup de technologies de pointe, les scientifiques n'ont même pas réussi à produire de l'air, de l'eau et de la nourriture pour huit personnes pendant trois ans. Notre «Biosphère I» en fournit chaque jour gratuitement à six milliards d'individus... Lorsque les scientifiques essaient d'attribuer une valeur pécuniaire à tous les services rendus par la biosphère, ils aboutissent à un chiffre qui approche le produit mondial brut.

Natural Capitalism souligne l'erreur comptable dans la prise en compte de notre capital naturel : nous l'inscrivons dans la colonne « revenus ». Les auteurs soulignent l'urgence de prendre en considération les coûts réels de la production industrielle en tenant compte du capital naturel et des services écosystèmes. Paul Hawken, Amory Lovins et Mme L. Hunter Lovins proposent une stratégie en quatre volets pour fonder et développer le capitalisme naturel :

- 1. Accroître radicalement la productivité des matières premières :** L'utilisation plus efficace des ressources présente trois bénéfices importants: elle ralentit l'appauvrissement des ressources à un bout de la chaîne, diminue la pollution à l'autre bout, et peut abaisser le niveau mondial du chômage en offrant des emplois significatifs.
- 2. Pratiquer le biomimétisme :** En imitant la nature, on peut éliminer jusqu'à l'idée même de déchet. Il suffit d'inventer des matériaux, des procédés et des produits qui permettront de former des boucles s'intégrant dans les grands cycles naturels et favorisant la constante réutilisation des matières premières et l'élimination des matières toxiques.
- 3. Instituer une économie de services et de location :** Le capitalisme naturel appelle un changement fondamental dans les relations entre le producteur et le consommateur, un déplacement d'une économie de biens et d'achats en une économie de services et de location. Dans le capitalisme conventionnel, l'acquisition des biens donne une mesure

de la richesse; dans le capitalisme naturel, la jouissance continue de la qualité, de l'utilité et de la performance des produits donne une mesure du bien-être. *“The business model of traditional manufacturing rests of the sale of goods. In the new model, value is instead delivered as a flow of services-prodiving illumination, for example, rather than selling light-bulbs”* (Lorins A., Hunter Lorins L. & Hawken P., 1999, pp. 146)

- 4. Investir dans le capital naturel :** Il est urgent de réinvestir dans la restauration, le maintien et l'accroissement de notre plus importante forme de capital - notre propre habitat naturel et les bases physiques de la productivité et de la diversité naturelles.

L'une des illustrations d'une prise en compte progressive du capital naturel provient de la création d'un marché international des droits à polluer. L'objectif de ce processus mis en place par la communauté internationale est de réduire considérablement, à terme, nos émissions de gaz à effet de serre. Pour se faire, en application du protocole de Kyoto, la finance carbone se crée.

2.3.2 Un marché au secours de l'environnement : la finance carbone

Avant de définir la finance carbone, il convient de préciser que depuis des siècles le carbone n'avait pas de valeur. Ampeau (2005) compare, dans l'une de ses communications, l'utilisation des pâturages anglais au cours du 18^{ème} siècle et notre production de Co2. « A l'image de l'utilisation collective et gratuite des pâturages en Angleterre au 18^{ème} siècle, qui a abouti à une surexploitation des prés communs et ou, il fut alors décidé de séparer les pâturages et des les vendre aux propriétaires de troupeaux lesquels furent ainsi dans l'obligation de limiter le nombre de têtes afin de ne pas épuiser les sols ». La logique suivie par la finance carbone est similaire. A la suite de la création d'un marché mondial des droits à polluer, on affecte des droits par pays, réparti par la suite selon les installations industrielles émettant du Co2. Des objectifs de réduction sont déterminés en fonction des émissions passées. Chaque année, on établit un comparatif entre les émissions de Co2 réellement émises par un industriel et le seuil qui lui avait été préalablement fixé. Si le ratio est positif, l'industriel doit donc racheter, sur la marché des droits à polluer, les quotas de Co2 manquant ; en revanche, dans le cas inverse – ration négatif – l'industriel peut vendre les quotas non utilisés (ou économisés) sur ce même marché de droits à polluer.

La finance carbone correspond donc à la création d'un droit de propriété sur certains éléments naturels ayant un rôle dans le fonctionnement systémique global. Ce droit de propriété est calculé sur une limite naturelle fondée par la communauté scientifique et le niveau scientifique du moment. La finance carbone a recours au mécanisme classique de marché, c'est-à-dire basé sur l'offre et la demande. Suivant ainsi un mécanisme de marché, on crée une nouvelle monnaie : les quotas. Etant donné que chaque monnaie possède sa propre valeur, que celle-ci est déterminée en suivant la relation de l'offre et de la demande, la finance carbone devient une nouvelle économie. De plus, il convient de souligner que la dimension sociale est également présente de part le protocole de Kyoto où la logique de transfert technologique Nord-Sud est spécifiée.

La finance carbone est donc l'application concrète de la relation économie/environnement pour le marché de l'entreprise. C'est un premier bouleversement dans la création de valeur de l'entreprise. En effet, avant la création de la finance carbone, une entreprise produisait un bien ou un service grâce aux capitaux humains et financiers. Aujourd'hui, il est primordial de prendre en compte un nouveau type de capital : la compétitivité carbone. Ce dernier va progressivement entrer dans la base de calcul de la valeur de l'entreprise. Dans le fonctionnement de tout droit de propriété, il existe des pénalités en cas de dépassement des quotas autorisés. L'objectif ultime de ce mécanisme de marché incitatif est de bousculer les industriels vers une recherche d'efficacité de leur production les conduisant vers un saut technologique pour une création de valeur « décarboné ». C'est une analyse systémique appliquée.

La relation économie/environnement reste pour nombre d'acteurs la base du concept de développement durable. Il suffit de côtoyer les multiples conférences inhérentes à ce sujet pour en conclure que le Social apparaît comme le parent pauvre de ces débats. Cependant, cette critique est également transposable au concept de Responsabilité Sociale des Entreprises. En effet, les colloques et manifestations ayant pour thème central la RSE (ou CSR en anglais), regroupe majoritairement (pour ne pas dire exclusivement) des représentants syndicaux et DRH. L'environnement se retrouve marginalisé. C'est pourquoi, après avoir analysé la relation économie/environnement, nous étudierons au sein de notre deuxième section, les fondements et les limites de la RSE. Nous soulignerons en introduction le problème sémantique inhérent à ce concept, puis nous analyserons l'évolution des modèles, les finalités recherchées, les diverses approches existantes et les limites rencontrées.

Section 2

Le concept de responsabilité sociétale des entreprises donneuses d'ordres

Le concept de Corporate Social Responsibility est traditionnellement traduit en français par Responsabilité Sociale des Entreprises. Cette traduction littérale perd toute sa signification si l'on emploie le terme « sociale » en français. En effet, *social*, en anglais, n'opère pas le même sens que dans la langue de Molière, il couvre un sens plus large rassemblant la responsabilité sociale interne (vis-à-vis des salariés) et externe (auprès de la communauté dans son ensemble). Cette confusion des termes fut développée par Clarkson (1995) en soulignant le manque de clarté et de spécificité. Par souci de transparence et de précision, il conviendrait donc de traduire ce terme par **sociétale**, définissant ainsi la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société et faisant ainsi référence à un champ d'action le plus large possible. L'intérêt est de ne pas se restreindre au « *modèle des responsabilités humaines et sociales fondé sur la formalisation de documents déontologiques et sur le contrat psychologique conclu entre l'employeur et ses salariés* » (Mullenbach, 2002).

La responsabilité sociétale des entreprises est aujourd'hui exprimée sous forme de pratiques considérées comme éthique par ces dernières : déploiement de programmes spécifiques pour leurs salariés, diversification des aides financières ou non à la communauté, multiplication des politiques qualités des produits et des processus de production. D'un point de vue théorique, il est délicat de déterminer l'origine officielle de cette notion de responsabilité sociétale. Néanmoins, cette notion trouve son premier développement « *selon Drucker (1984) [...] au XIXème siècle à travers le comportement d'industriels comme Carnegie et Rosenwald, puis Ford et Rockefeller. Dirigeants et riches propriétaires, ils ont développé une forme de responsabilité sociale à travers leur stratégie* »⁸⁷. Puis, elle fut mise en avant dans les années 30 suite à la controverse opposant Berle et Dodd [1932] : Berle défendait une vision actionnariale basée sur la propriété légale de l'entreprise, alors que Dodd plaidait en faveur

⁸⁷ Thèse de Christel DECOCK-GOOD, « Des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises : le cas du mécénat », Université de Paris-Dauphine, 2000, pp 12-13.

d'une reconnaissance éthique et légale des droits des partenaires. Cette confrontation avait trouvé ses fondements symboliques dans le procès opposant l'entreprise Ford aux frères Dodge en 1919. La cour du Michigan donna raison aux actionnaires qui exigeaient que l'entreprise distribue sous la forme de dividendes les profits réalisés [Blair, 1995, p.51]. Cependant, pour l'histoire, ce n'est qu'en 1954 que Berle reconnut la justesse des analyses de Dodd.

Cette opposition met, pour la première fois, en exergue deux définitions de la responsabilité sociétale des entreprises. De nombreux auteurs attestent l'origine officielle de ce concept à Bowen en 1953 avec la publication de son livre sur les « *responsabilités sociales de l'homme d'affaires* », développé par la suite par Davis dans les années 1960. Il "*indique que la responsabilité sociétale renvoie aux décisions et actions prises par les dirigeants pour des motifs qui dépassent les seuls intérêts économiques ou techniques*".

A l'émergence de ce concept de responsabilité sociétale, celui-ci varie entre un premier état où l'entreprise limite sa responsabilité à la seule recherche de profit et un second état où la responsabilité de la firme s'étend à l'ensemble des acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise, notamment les partenaires économiques tels que les fournisseurs. Cette prise en compte du concept de responsabilité sociétale engage le débat sur la finalité de l'entreprise : son rôle est-il d'enrichir ses actionnaires ou peut-il être plus large ?

L'objectif de cette partie est d'établir une grille de lecture de la responsabilité sociétale des entreprises à travers l'évolution des définitions données, des champs d'action et des finalités perçues.

I. Accroître ses profits et enrichir ses actionnaires : une vision de l'entreprise dépassée.

« L'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura pas de raison d'être » (Henri FORD – 1920)

Historiquement, jusqu'au début des années 1970, les organisations se bornaient à accroître leurs performances financières et économiques, largement influencées par les théories classique et néo-classique. Ainsi, dans un article paru dans le New York Times Magazine, le 13 septembre 1970, Milton Friedman défend la thèse de l'éthique minimale: *"la responsabilité sociétale de l'entreprise est d'accroître ses profits. [La seule responsabilité d'une entreprise consiste à] utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte et libre sans duperie ou fraude"*. La responsabilité sociétale de l'entreprise est, pour Friedman, une doctrine qui renverse l'ordre établi. Friedman argumente sur le fait que *"l'entreprise est une simple fonction de production"* et qu'elle ne peut donc avoir de responsabilité puisque seules les personnes ont des responsabilités, et les dirigeants ne sont que *"les agents de l'entreprise"*. Dans cet article, Friedman rejoint la position de Théodore Levitt [1958] qui dénonçait les dangers de la responsabilité sociétale de l'entreprise : *"Comme dans une bonne guerre, il [le gestionnaire] doit lutter avec courage, bravoure et surtout pas moralement."* Friedrich August von HAYEK (1979, cité par TOUBLAN, 1995) précise que la maximisation du profit et des résultats financiers d'une entreprise permet à cette dernière d'assumer pleinement sa responsabilité sociétale. Cette conception qui a largement prévalu au cours des cent cinquante dernières années a connu des variantes paternalistes, personnalistes ou fordistes.

Le modèle de la responsabilité économique et financière de l'entreprise souffre de plusieurs limites :

- PADIOLEAU estime que la recherche continue du profit contraint les entreprises à effectuer des choix souvent illégitimes : il considère l'homme et le travail comme de simples facteurs de production imposant d'importants coûts sociaux.

- Le profit ne peut suffire à faire vivre une entreprise (FORD, 1920). François PERROUX (1903-1987) développe l'inefficacité en pratique de ce modèle : aucune société ne peut se maintenir avec un ensemble d'entreprises fonctionnant à perte, mais le seul indicateur financier ne peut satisfaire car il ne peut prendre en considération les conséquences sociales et écologiques dues aux activités des entreprises.
- Enfin, les théories des organisations et l'évolution du contexte économique (mondialisation et incertitude des marchés) rendent caduque ce modèle.

Ce changement de mentalité (passer d'une responsabilité vis-à-vis des seuls actionnaires à une responsabilité sociétale) s'opère par l'addition de plusieurs facteurs à travers le temps : un accroissement de la taille des entreprises, une diminution des ressources naturelles, un développement des associations de consommateurs et autres ONG, des évolutions technologiques et un accroissement des demandes sociétales.

II. La RSE : la vision moderne de l'entreprise ?

La pérennité et la prospérité sont les objectifs attendus pour une entreprise. Elle se doit, donc, d'être économiquement et financièrement performante, mais également socialement responsable et citoyenne. Il convient d'entendre par responsable, sa capacité à répondre de ses propres actes, ainsi que d'identifier et d'évaluer les impacts liés à ses activités auprès de ses différents partenaires : les hommes, les femmes, les collectivités locales et l'environnement externe. La notion de citoyenneté représente la capacité de l'entreprise à résoudre les problèmes de la société.

Selon une approche juridique, la responsabilité sociale se limite à respecter les réglementations du pays dans lequel elle exerce ses activités et à honorer ses engagements contractuels.

Preston & Post [1975] sont les précurseurs de "*l'optique managériale de la prise en compte de la dimension sociale des activités économiques. La Corporate Social Responsiveness se centre sur la capacité de l'entreprise à répondre d'elle-même aux pressions et aux attentes de la société*" (MERCIER, 2004). Une entreprise doit donc agir de manière responsable, en prenant en compte les attentes de la société sur sa façon de fonctionner, sans perdre de vue son objectif premier : augmenter sa performance financière.

C. Gendron (2000) distingue trois courants au sein du concept de RSE :

1. Le courant « *Business Ethics* » considère l'entreprise socialement responsable comme son devoir moral d'être ainsi. Il attribue à la firme un statut d'agent moral, capable de distinguer le bien et le mal, par analogie avec une personne humaine ; c'est une approche moraliste et normative (Capron, Quairel, 2005).
2. Le courant « *Business and Society* » avance que l'entreprise et la société sont perpétuellement en relation. La première étant intégrée à la seconde, elles se structurent mutuellement par le biais de leurs interactions constantes et entretiennent des relations à la fois marchandes et non-marchandes. Gendron avance l'existence d'un contrat social de la part de la société d'où découle la possibilité de contrôle et de

sanction en cas de non respect de ce premier. Les finalités de l'entreprise sont à l'intersection de la logique économique et de la logique sociétale.

3. Le courant du « *Social Issue Management* » propose de fournir aux gestionnaires des outils pour améliorer la performance des entreprises. Ces dispositifs tiendront compte des attentes exprimées par les multiples acteurs de la société. « *Ce courant offre une nouvelle approche de l'environnement qui n'est plus seulement économique, mais aussi socio-politique : il élargit le champ des acteurs et l'horizon des décisions et restaure la complexité du management mais ne change pas fondamentalement de paradigme* » (Capron, Quairel, 2005).

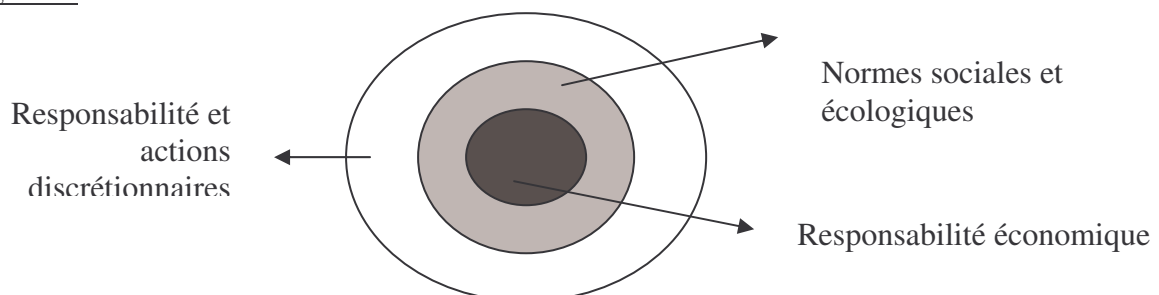
Néanmoins, il convient de préciser que ces trois courants ne sont pas opposés et se confortent même mutuellement. Ils soulignent que l'activité de l'entreprise doit s'inscrire dans le cadre de l'intérêt général et que ce qui est bon pour l'entreprise l'est également pour la société. Au cours des dernières décennies, plusieurs chercheurs ont établi divers modèles résumant les responsabilités de l'entreprise.

2.1 L'opposition des modèles :

2.1.1 Modèle CSR1

Le premier modèle ayant cherché à synthétiser l'approche de l'entreprise en termes de responsabilités fut édicté par le CED⁸⁸ en 1971 : le modèle CSR1⁸⁹.

Figure 8 : le modèle CSR1.



⁸⁸ CED est l'abréviation du Committee for Economic Development.

⁸⁹ CSR1 est l'abréviation de Corporate Social Responsibility n°1

Le premier cercle représente la responsabilité économique de l'entreprise, c'est-à-dire ce qui est à son origine : la production, la recherche de profit... Les deux autres cercles déploient une responsabilité plus étendue. Dans un premier temps, l'entreprise s'attache à respecter les droits de ses employés et l'environnement dans lequel elle évolue. Dans un deuxième temps, le dernier cercle rassemble l'ensemble des responsabilités discrétionnaires traduites par les actions philanthropiques réalisées par l'entreprise. La différence entre ces deux derniers cercles se trouve dans le caractère volontaire ou non des responsabilités. Alors que la réalisation des responsabilités discrétionnaires reste tributaire des choix et des politiques de chaque organisation, les responsabilités sociales et environnementales s'imposent à l'entreprise en tant que contraintes.

Les principales critiques formulées portent sur le fait que ce modèle était centré exclusivement sur la définition des formes de responsabilités, sans jamais se préoccuper des contraintes de performance auxquelles l'entreprise doit faire face (Ackerman & Bauer, 1976).

2.1.2 Modèle CSR2

À la suite de ces critiques, un deuxième modèle, CSR2, fut formalisé ; s'interrogeant sur la manière dont l'entreprise répond à ces responsabilités, sans que celles-ci soient précisées. Ce modèle oppose le concept de Corporate Social Responsiveness⁹⁰ avec celui de Corporate Social Responsibility. « *Dans le modèle CSR2, l'entreprise doit internaliser ces nouvelles contraintes et en faire un objet de calcul, l'objectif étant d'assurer sa performance économique, voire simplement sa survie sur le marché. Le statut de la responsabilité change. Elle devient un simple moyen de maintenir sa position ou de gagner des parts de marché dans un processus concurrentiel* » (Ballet & De Bry, 2001, pp. 188).

On identifie alors des types d'action spécifique aux degrés de responsabilité sociétale d'une entreprise. La figure 2, ci-dessous, présente les stratégies déployées selon les auteurs identifiés.

⁹⁰ Le concept de « Corporate Social Responsiveness se réfère à la capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociales (...). Il s'agit de la mise en place de mécanismes, procédures, aménagements et de modèles de comportement qui, pris collectivement, feront que l'organisation sera plus ou moins capable de répondre aux pressions sociales » (Frederick, 1978, pp. 6).

Figure 9 : stratégies des entreprises ayant un comportement qualifié de responsable.

		Terry Mc ADAM (1973)	DAVIS et BLOMSTROM (1975)	Ian WILSON (1975)
Caractère anticipatif		Diriger l’industrie	Résoudre les problèmes	Proactive
		Être progressiste	Négociateur	Accommodation
		Faire seulement ce qui est exigé	Approches légales	Défense
			Approches par les relations publiques	
Absence d’action		S’en sortir par tous les moyens	Retrait	Réactive

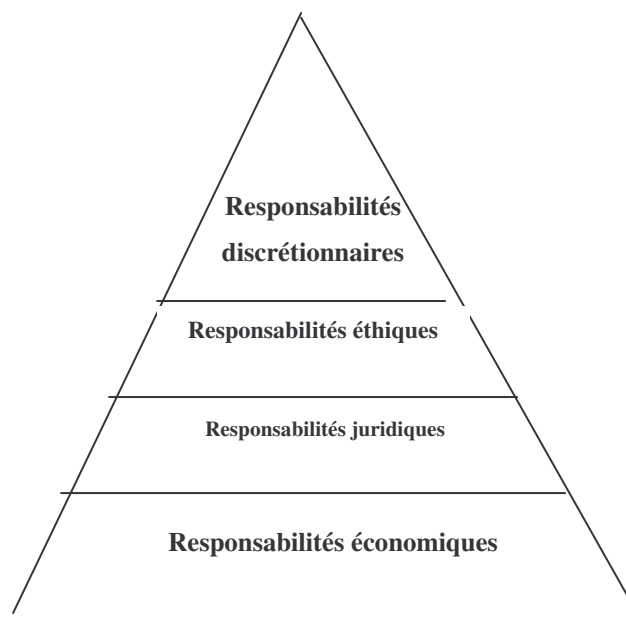
2.1.3 Le modèle de Carroll : hiérarchisation des responsabilités

La contribution de Carroll [1979] a permis de clarifier ce concept. Il combine et hiérarchise les différents aspects de la responsabilité d'une entreprise. On distingue quatre types de responsabilités, proches du modèle du CED (1971). Chaque composante de cette responsabilité globale exprime des attentes différentes vis-à-vis de l'organisation. La responsabilité fondamentale de l'entreprise est située à la base de cette pyramide, elle est d'ordre économique : l'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit. Elle doit assurer sa survie et récompenser ses investisseurs. La responsabilité juridique se formalise quant la société impose un cadre légal dans lequel l'entreprise opère. Il est donc de sa responsabilité d'obéir à ces lois. La responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise est ici représentée par les deux dernières composantes de la classification de Carroll: les responsabilités éthiques et discrétionnaires. La première identifie les responsabilités non codifiées dans des lois, attendues par la société et visant à respecter les droits des différents partenaires identifiés. Enfin, la responsabilité discrétionnaire apparaît comme le stade ultime de la responsabilité de l'entreprise, où celle-ci repose sur la seule volonté de l'entreprise (Aupelf, Carroll et Hartfield,

1985). Elle peut, par exemple, de manière purement volontaire, conduire un programme charitable au profit des pauvres, des sans domicile fixe...

La satisfaction des deux premiers niveaux est exigée par la société, celle du troisième est attendue par la collectivité et celle du dernier niveau reste dépendant de la volonté de l'entreprise. Ces quatre idées ne sont pas exclusives : chaque action de l'entreprise peut se référer simultanément à plusieurs d'entre elles.

Figure 10 : Hiérarchisation des responsabilités selon Carroll.



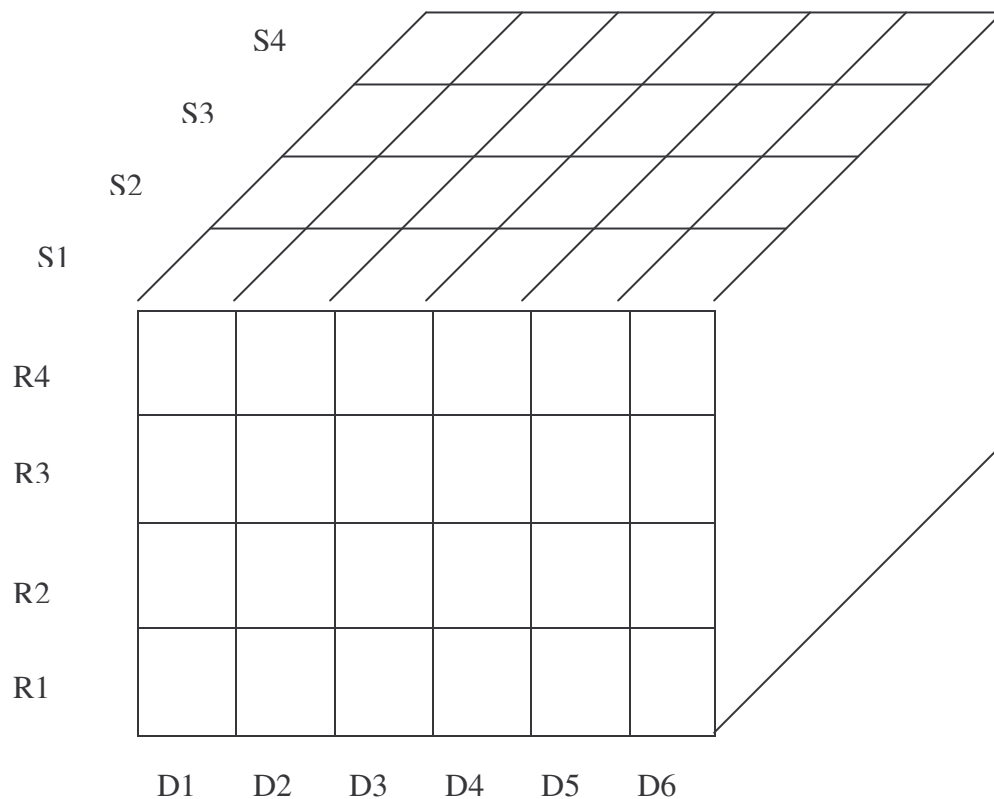
Source : adapté de Carroll [1979].

2.1.4 Modèle de Carroll : identification des domaines d'intervention

À la suite de cette hiérarchisation des responsabilités sociétales, Carroll construit une grille de lecture opérationnelle de cette responsabilité (figure 4). L'objectif de ce modèle se focalise sur les domaines d'intervention. Il recense alors six domaines dans lesquels les responsabilités de l'entreprise peuvent s'exercer : le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail et les actionnaires. Le modèle déployé est comparable à une matrice en trois dimensions, rassemblant les six domaines énoncés précédemment, quatre niveaux de responsabilité repris de la pyramide représentant la hiérarchisation des responsabilités sociétales (figure 3) et quatre comportements stratégiques inspirés de la classification établi par WILSON (1975). Cette synthèse restera une référence

jusqu'au milieu des années 1990, où un nouveau modèle est proposé, s'appuyant sur celui de Carroll.

Figure 11 : Grille de lecture opérationnelle de la responsabilité sociétale⁹¹.



Ce dernier modèle met en exergue la performance sociale des entreprises. D'autres auteurs (Wood, 1991 ; GOND, 2002) développeront des analyses, des modèles et des théories permettant d'approfondir les réflexions menées par Carroll. Néanmoins, la performance sociétale de l'entreprise n'étant pas l'objet de recherche de ce document, nous ne développerons pas ces diverses approches théoriques.

⁹¹ D représente les domaines de responsabilité (D1 : consumérisme, D2 : environnement, D3 : discrimination, D4 : sécurité des produits, D5 : sécurité du travail, D6 : actionnaires) ; R identifie les responsabilités (R1 : responsabilité économique, R2 : responsabilité juridique, R3 : responsabilité sociale et R4 : responsabilité discrétionnaire) ; S désigne les stratégies et les actions initiées par les entreprises en matière de responsabilité sociétale (S1 : réactive, S2 : défensive, S3 : accommodation, S4 : proactive).

2.2 L'évolution du concept

Outre Friedman [1970], Preston & Post [1975] et Carroll [1979], d'autres chercheurs ont essayé de définir le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. Ces définitions mettent en avant le caractère discrétionnaire de la responsabilité sociétale des entreprises, *"en insistant sur le fait qu'elle recouvre des dimensions qui dépassent les aspects purement économiques ou légaux de l'activité de l'entreprise [...] Les définitions académiques de la CSR se différencient par la volonté de fournir un cadre d'analyse saisissant de manière systématique de la responsabilité sociale des entreprises, indépendamment des objectifs d'une organisation donnée. On constate une assez forte proximité entre les plus anciennes définitions de la [Responsabilité Sociétale des Entreprises] (Bowen, McGuire, Davis) et les approches managériales du construit"*⁹²

La responsabilité sociétale des entreprises peut se définir par le champ d'action qu'on lui attribue ou par sa finalité. Compte tenu des multiples écrits, nous présentons dans le tableau ci-dessous une liste non exhaustive représentant l'évolution des définitions données à ce concept au cours du temps.

Figure 12. Définitions théoriques de la responsabilité sociétale des entreprises.⁹³

Auteurs	La responsabilité sociétale des entreprises
Bowen (1953)	« La responsabilité sociétale des entreprises renvoie à l'obligation pour les chefs d'entreprises d'effectuer des politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme souhaitable dans notre société ».
Chamberlin (1953) ⁹⁴	« action que l'on attend de la part de la direction d'entreprise et des syndicats en respect de leurs affiliés dans une situation donnée (actions qui peuvent être ou qui sont demandés) comme situation de droit, qu'elles soient légales ou non légales »

⁹² Dejean F. & Gond J-P (2002). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et stratégies de recherche, Sciences de gestion & pratiques managériales, Réseau des IAE ed., France: Economica, pp.389-400.

⁹³ L'ensemble des traductions données aux définitions établies dans le tableau ci-dessus sont personnelles.

⁹⁴ Cité par Zenisek (1979, p.361).

Frederick (1960) ⁹⁵	« la responsabilité sociétale est une exigence pour les entreprises de surveiller que les opérations du système économique remplissent les attentes du public. Et cela signifie que les moyens de production et de distribution devraient accroître le bien-être socio-économique total. La responsabilité sociétale est la volonté de voir ces ressources (humaines et économiques) utilisées à de larges fins sociales et pas seulement pour l'intérêt limité de personnes privées et de firmes ».
Mc Guire (1963)	« L'idée de responsabilité sociétale présume que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations ».
Davis (1973)	« La responsabilité sociétale des entreprises renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales ainsi qu'aux réponses que celle-ci donne à ces problèmes. [...] En d'autres termes, la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se soumet au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire ».
Carroll (1979)	« La responsabilité sociétale des entreprises intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que peut posséder la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné ».
Jones (1980)	« L'idée selon laquelle les organisations, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux ».
Capra et Spretnak (1984) ⁹⁶	« La responsabilité sociétale incorpore le domaine économique ; la justice sociale ; le contrat social ; les droits sociaux et civils, essentiellement pour les femmes et les minorités ».
Wartick et Cochran (1985)	« Les responsabilités sociétales sont définies par la société, et les activités de l'entreprise sont : (a) identifier et analyser les attentes changeantes de la société en relation avec les responsabilités de l'entreprise ; (b) déterminer une approche globale afin d'être responsable vis-à-vis des demandes évolutives de la société ; (c) mettre en application des réponses appropriées aux problèmes sociaux rencontrés ».

⁹⁵ Cité par Zenisek (1979, p.361).

⁹⁶ Cité par Gray (1992, p. 407).

Anderson J. (1986)	Cet auteur identifie trois domaines essentiels où s'exerce la responsabilité sociétale : « 1. un respect total des lois internationales, fédérales, étatiques et locales ; 2. normes et procédures éthiques et morales au sein desquelles les entreprises opèrent et 3. les donations discrétionnaires ».
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes: la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel ».

2.3 Les champs d'action inhérents à la responsabilité sociétale

« *La responsabilité sociétale des entreprises intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que peut posséder la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné* ». DECOCK-GOOD (2002) avance que la définition proposée par Carrol (1979) apparaît comme l'une des plus exploitées, des plus abouti. Cette dernière présente quatre champs d'actions de la responsabilité sociétale : les responsabilités économiques, légales, envers la société et les responsabilités relevant d'un choix discrétionnaire.

En examinant l'ensemble des définitions citées ci-dessus, seule celle proposée par Andersen (1986) semble regrouper ces mêmes champs d'application. En revanche, chaque auteur privilégie un ou plusieurs d'entre eux. Pour exemple :

- Frederick (1990) s'appuie sur les théories économiques, plus particulièrement sur la théorie des droits de propriété, et sur l'éthique pour définir cette notion.
- Jones (1980) – Wartick et Cochran (1985) et Wood (1991) estime que « *la responsabilité sociétale ne relève que du domaine de la société et de ses attentes. Elle est alors définie par les contrats implicites qui lient l'entreprise à l'ensemble de ses parties prenantes* » (DECOCK-GOOD, 2000, pp. 18).

2.4 Quelles finalités ?

La responsabilité sociétale tend vers des fins nombreuses et diverses. Notre objectif n'est pas d'établir un examen rigoureux et exhaustif des finalités déployées par la responsabilité sociétale, mais plutôt de proposer un diaporama recensant les principales d'entre elles, selon

une approche pragmatique. Cette énumération ne fait état d'aucune volonté de classification, ni d'un ordre établi suivant un cadre scientifique.

- Répondre aux pressions des parties prenantes : on distingue deux caractères distincts à ces pressions, interne et externe. Les premières faisant état des relations avec les clients, les fournisseurs, les diverses ONG, les collectivités publiques, l'opinion publique et les médias (Bowman et Haire, 1975 ; Freeman, 1984). Les pressions internes peuvent être initiées par les investisseurs ayant un intérêt dans l'engagement sociétal (Rockness et Williams, 1988) et les employés (Goll, 1990 ; Lepineux, 2003).
- Améliorer les performances financières et économiques des entreprises : Jones (1992) avance le postulat que les entreprises peuvent retirer des bénéfices d'un engagement sociétal, générant ainsi une meilleure position concurrentielle. De plus, Wood (1991) et Kleiner (1991) estiment qu'un engagement sociétal, selon sa nature, permet une réduction des coûts pour l'entreprise. Pour exemple, un engagement environnemental diminuera, notamment, les coûts de production, puis, une baisse des coûts d'adaptation lorsque l'entreprise est confrontée à un environnement changeant.
- Déployer une image d'entreprise responsable : l'engagement sociétal est devenu, ces dernières années, un moyen de développer une image privilégiée auprès des ONG, des collectivités territoriales et des consommateurs (Jones, 1995).
- Anticiper les contraintes réglementaires : l'objectif est d'aspirer au développement d'une gestion des incertitudes liée aux évolutions des diverses législations. Les entreprises peuvent alors avoir des comportements opposés : soit une gestion proactive avec la mise en place de veilles réglementaires ou un comportement attentiste où la réactivité de l'organisation apparaît absente.
- Développer une cohésion sociale au sein de l'organisation : la création d'une culture d'entreprise s'apparente à l'apparition d'une adhésion sociale des salariés à la politique de leur firme. Le déploiement d'un projet commun serait susceptible de favoriser, auprès des employés, une meilleure performance de ceux-ci (Lepineux, 2003).

L'hétérogénéité de ces facteurs handicape la réalisation d'une définition de la responsabilité sociétale des entreprises par sa finalité. Néanmoins, WOOD (1991) les résume pour un objectif commun : la recherche d'une forme de légitimité. Ainsi pour cet auteur, « *les entreprises devraient agir en conformité avec le système sociétal global auquel elles appartiennent en tant qu'objectif fondamental* » (DECOCK-GOOD, 2000, pp 15).

2.5 Les approches institutionnelles et managériales de la responsabilité sociétale

Les chercheurs en sciences de gestion ne sont pas les seuls à porter une attention accrue au concept de responsabilité sociétale des entreprises. En effet, de nombreuses entreprises, organisations, institutions européennes et mondiales, ainsi que des associations professionnelles et religieuses ont manifesté un vif intérêt pour cette responsabilité sociétale. À titre d'illustration, la figure 13 ci-dessous, rapporte certaines approches et visions particulières développées ces dernières années par différentes organisations.

Figure 13. Approches Institutionnelles et managériales de la responsabilité sociétale des entreprises.

Source: DEJEAN F. & GOND J-P (2002).

Organismes	Définitions et/ou approches de la CSR ⁹⁷
Union Européenne	« <i>Le concept de responsabilité sociétale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement [...] Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour influencer sur sa réussite</i> » <i>Idee que la SR intègre deux dimensions : l'une interne essentiellement liée aux RH, l'autre externe qui concerne notamment l'environnement, les droits de l'homme et les fournisseurs ».</i> www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_index.htm

⁹⁷ CSR est l'abréviation du terme anglo-saxon Corporate Social Responsibility, que l'on traduira, en français, Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Business for Social Responsibility	« La CSR se réfère généralement au fait de relier les prises de décision en entreprise à des valeurs éthiques, de se conformer aux contraintes légales, de respect pour les personnes, la communauté et l'environnement. [...] La CSR est définie comme le fait que l'entreprise se comporte de manière à satisfaire ou dépasser les attentes éthiques, légales, commerciales et publiques que la société manifeste envers les entreprises ». (www.bsr.org)
CSR Europe	« La CSR est l'engagement de l'entreprise à contribuer à un développement économique durable, en travaillant avec ses employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer la qualité de vie ». (www.csreurope.org)
Danone	« La culture du Groupe DANONE puise ses racines dans la conviction que la performance économique et l'attention aux hommes sont intimement liées. Il reste porteur de ce "double projet économique et social" qui a servi de fondement à son développement et a toujours été au coeur de ses décisions, y compris les plus difficiles. Axes principaux : politique humaine, sécurité alimentaire, environnement, société civile ». (www.groupedanone.fr/)
World Business Council on Sustainable Development	« La CSR est l'engagement de l'entreprise à contribuer à un développement économique durable, en travaillant avec ses employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer la qualité de vie ». (www.wbcsd.org)

Ces définitions, provenant d'organisations ayant des finalités différentes, « accordent une place centrale à la notion d'engagement de l'entreprise, et spécifient que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales »(DEJEAN & GOND, 2002). Malgré tout, les approches identifiées ci-dessus divergent au niveau de la structure, c'est-à-dire dans leur identification des différentes parties prenantes. L'exemple de l'entreprise Danone permet d'illustrer que sa responsabilité sociale est majoritairement axée vers les relations humaines, alors que les institutions à caractère internationale, CSR Europe et WBCSD par exemple, identifient des problèmes en relation avec la société civile, les familles des salariés, le travail des enfants...

2.6 Les limites de la RSE

Les multiples approches de la RSE étudiées au cours de cette partie suscitent de nombreuses interrogations, aussi bien sur le plan conceptuel, sur le plan des idées véhiculées, que sur le plan pratique et managérial.

L'une des principales critiques formulées aux approches RSE est leur caractère normatif, reposant principalement sur des postulats idéologiques. « *Il s'agirait donc plus d'une idéologie, d'un ensemble de croyances et d'une vision subjective de l'entreprise idéale que d'une véritable théorie* » (Attarça, Jacquot, 2005). En effet, nous illustrons cette première limite par les difficultés rencontrées par de nombreux chercheurs dans l'analyse d'une interaction certaine entre performance sociétale et performance financière (Aupperle, Carroll, Hartfield, 1985).

L'une des principales critiques faite à la théorie de la RSE provient de l'école libérale. Pour cette dernière, la finalité d'une entreprise se résume dans les propos de M. Friedman⁹⁸ : « *la responsabilité sociétale de l'entreprise consiste à accroître ses profits* ». Pour les défenseurs de ce courant, les principes de la RSE remettent en cause les fondements du capitalisme, en particulier le principe de droit de propriété (Coelho, McClure, Spry, 2003). La question sous-jacente de cette critique est : doit-on placer les intérêts des actionnaires au même rang que ceux des autres parties prenantes ? Cette critique est également formulée à l'encontre de la théorie des parties prenantes que nous analysons dans la partie suivante. De plus, d'autres interrogations découlent de cette première question : doit-on attendre des entreprises une substitution du rôle de l'Etat ? Les libéraux reprochant à la théorie de la RSE d'attribuer aux entreprises des responsabilités devant relever des seuls pouvoirs publics.

Vogel (1991) critique également la théorie de la RSE sous l'angle opposé des libéraux analysés précédemment. En effet, pour l'auteur, la RSE ne serait qu'une doctrine visant à concilier à long terme la recherche du profit et ses conséquences sociales, sociétales et environnementales sur la société. Vogel reste sceptique sur les dimensions morales de la notion de RSE, notamment au travers du discours managérial. Cette notion serait alors un alibi pour les entreprises qui s'en serviraient dans le but de réduire la pression sociale et

⁹⁸ Friedman, M., (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press.

sociétale qui pèsent sur elles et à des fins marketing notamment afin de réduire le risque d'image et de réputation.

Gond (2003) et Griffin (2000) soulève dans leur communication respective une critique relative à la difficulté d'opérationnalisation de la théorie de la RSE. Il convient d'associer à cette critique l'ambiguïté des multiples concepts utilisés par cette théorie (la notion de parties prenantes que nous analyserons dans la seconde partie illustre cette critique) et les innombrables définitions émanant de cette théorie (responsabilité sociale, responsabilité sociétale, développement durable, performance sociétale, performance sociale, entreprise éthique, etc.).

Certes, la multiplication des normes (ISO 14 001, ISO 10 000), des standards internationaux (GRI) et des référentiels des institutions publiques internationales (Global Compact, OIT, etc.) contribuent à formaliser les démarches managériales dont l'objectif est la mise en œuvre de stratégie RSE (Jacquot, 2005). Cependant, ce foisonnement de normes pose le problème de la légitimité des référentiels en vigueur. Comme nous l'avons déjà analysé précédemment⁹⁹, se pose la problématique suivante : sur quelles bases pouvons-nous juger qu'un référentiel est meilleur qu'un autre ? Qui aurait la légitimité pour établir cette hiérarchie des normes ?

De plus, en sus de la prolifération de normes et de référentiels internationaux, on retrouve sous l'appellation RSE une multitude de pratiques très diverses allant du simple code de conduite auto-proclamé et peu contraignant, à la certification avec reddition de comptes contrôlée par un organisme externe indépendant, en passant par des systèmes de gestion opérationnels et des grandes chartes internationales volontaires. Le plus récent inventaire de l'OCDE (2001/2) répertoriait quelque 246 codes différents. Or ceux-ci se caractérisaient surtout par le peu d'uniformité dans leur approche en regard de leurs engagements. L'OCDE souligne l'existence d'une gamme très large d'outils de mise en œuvre et de vérification de conformité. Selon cette organisation internationale, les procédures de contrôle observées ne permettent pas de garantir que les engagements pris dans les codes de conduite sont respectés dans la pratique. Au contraire, les codes en resteraient souvent au plan des déclarations de bonnes intentions et les informations fournies par les entreprises dans le cadre de cet inventaire demeureraient largement imprécises.

⁹⁹ Voir Titre 1, Chap. 2, section 3, III. Les limites de la normalisation.

La théorie de la Responsabilité Sociétale des Entreprises est fortement marquée par le concept de parties prenantes. Il permet de déterminer la nature et la légitimité des partenaires d'une organisation. Initié par Carroll (1989), le concept de parties prenantes est devenu au cours des dernières années le thème central des innombrables recherches institutionnelles, managériales et académiques. Au travers notre troisième section, nous étudierons les multiples formes et définitions données à ce concept. Quelles sont les parties prenantes d'une organisation ? Comment les hiérarchiser ? Quels sont leurs modes d'action ? Nous analyserons plus particulièrement les relations entre l'entreprise donneuse d'ordres et ses fournisseurs.

Section 3

Le concept des parties prenantes

I. Définition et évolution du concept de « parties prenantes »

1.1 Définition

En l'espèce, le vocable « *stakeholders* » est aujourd'hui traduit par celui de parties prenantes. D'autres expressions ont été utilisées : « groupes d'intérêts », « teneurs d'intérêts », « acteurs sociaux », « intéressés » ; mais ces dernières avaient tendance « à accentuer la notion de jeu de pouvoir et de corporatisme » (PAUCHANT, 2002).

Carroll (1989) définit les parties prenantes comme un détenteur d'intérêts, c'est-à-dire un individu ou un ensemble de personnes physiques et/ou morales détenant un ou plusieurs intérêts vis-à-vis d'une organisation. La notion d'intérêt apparaît essentielle dans cette définition. Dans le cadre du concept des parties prenantes, cette notion d'intérêt se distingue de celle utilisée généralement par les Sciences de Gestion où elle reste cloisonnée à la notion d'argent. En l'espèce, il convient de l'apprécier à travers une vision globale et non restrictive à cette notion d'argent. Elle se veut la traduction littérale du terme anglais : « *stake* ». Un *stake* étant conçu comme une part ou une réclamation légitime¹⁰⁰ en comparaison avec les activités des organisations ; où une réclamation est une demande pour quelque chose qui est due ou que l'on croit être due (Carroll, 1989).

Dans les années 1970¹⁰¹, le concept de parties prenantes commence à faire surface dans la littérature du management stratégique. Néanmoins, c'est en 1963, dans un mémo interne au Stanford Research Institute, que le terme de *stakeholder* apparaît pour la première fois.

¹⁰⁰ Traduction du terme « *claim* »

¹⁰¹ Bernard Taylor avançait en 1971 : « *In practice, it is clear that in the 1970s, business will be run for the benefit of other stakeholders, too.* » (Freeman, 1984)

L'objectif de cette nouvelle expression est d'élargir la notion de *shareholders*¹⁰², seule collectivité, à cette époque, méritant l'attention des dirigeants.

Pour Preston et Sapienza (1990, p. 362), l'origine du concept de stakeholders se trouve dans les écrits de Dill en 1958. « *La recherche scandinave a identifié quatre principaux secteurs sur la mise en place et l'accomplissement d'objectifs – les clients, les fournisseurs, 'les concurrents à la fois sur le marché et pour les ressources', et 'les organismes réglementaires, (incluant les agences gouvernementales, les syndicats et les fédérations professionnelles'. La citation de Thompson (pp. 27-28) approuvant les travaux de Dill devint la référence standard académique* »¹⁰³.

En reprenant les nombreux travaux de recherche sur l'origine du concept des parties prenantes, ces derniers avisent qu'une des premières pierres de cet édifice a été déposée en 1967, aux Etats-Unis. Des groupes communautaires s'invitent à l'assemblée générale des actionnaires d'*Eastman Kodak* sur fonds de tensions raciales et de chômage massif de la population noire de la région de Cleveland. Par la suite, d'autres événements de même nature permettent de construire et de nourrir ce concept de parties prenantes :

- En 1970, aux Etats-Unis, des mouvements consuméristes s'invitent à l'assemblée générale de la *General Motors* en raison des défauts de sécurité des véhicules commercialisés. De plus, d'autres questions relatives aux pratiques sociales de l'entreprise sont soulevées.
- En Grande Bretagne, en 1997, les actionnaires du Groupe Shell s'interrogent sur les relations politiques, économiques et financières qu'entretient le géant pétrolier avec le gouvernement nigérian. Il existait des doutes sur le respect des droits de l'homme et sur le respect de l'environnement. « L'affaire Shell » est considérée comme le point de départ de la question de la stakeholder governance, c'est-à-dire de l'émergence d'un activisme salarial.

¹⁰² Les actionnaires

¹⁰³ Traduction personnel de "Scandinavian field study identified four major sectors relevant to goal setting and goal attainment" - customers, suppliers, "competitors for both markets and resources", and "regulatory groups, including governmental agencies, unions, and interfirm associations". Thompson's (pp. 27-28) approving citation of Dill's work became the standard academic reference".

Ces événements historiques seront très suivis médiatiquement et marqueront l'importance accordée depuis à la dimension « sociétale »¹⁰⁴ par les dirigeants des grandes entreprises mondiales.

Depuis, les chercheurs et institutionnels ont proposé quantité de définitions distinctes¹⁰⁵ :

- Institut de Recherche de Standford (1963)¹⁰⁶ : *“Those groups without whose support the organisation would cease to exist”*. [**Ces groupes d'influences sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister**].
- Freeman (1984): *“a stakeholder in a organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives”*. [**Une partie prenante se définit comme tout individu ou groupe d'individus qui peut atteindre ou être atteint par la réalisation des objectifs d'une organisation**]
- Freeman et Evan (1990): *“Asserts to have one or more of these kinds of stakes [...] ranking from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the compagny's assets or property”*. [**Affirmer d'avoir un ou plus de ces enjeux, allant de simples intérêts a un droit de propriété (qu'il soit légal ou moral) du patrimoine de l'entreprise**].
- Brummer, 1991 : *“Those who have enterred into contractual or contract-like agreements with the firm or who are directly affected by the decisions of the corporation.”* [**Ceux qui sont en relation contractuelle ou semi contractuelle avec l'entreprise ou qui sont directement affectés par les décisions de l'entreprise**]
- Hill et Jones, 1992 : *“constituents who have a legitimate claim on the firm... established through the existence of an exchange relationship”... “The firm with the critical ressources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied”*. [**Les acteurs qui ont une demande légitime envers l'entreprise...au travers d'une relation existante... L'entreprise avec les contributions réalisées attend en retour que ses intérêts soient respectes**].
- Calton, 1993 : *“Those groups or individual whose stakes in the organization/firm are determined by a nexus of multilateral, interdependent relationship that are based upon creating exchange value via information sharing and joint problem solving”*. [**Ces**

¹⁰⁴ Traduction de “social” en anglais.

¹⁰⁵ Les définitions suivantes n'ont pas un caractère exhaustif.

¹⁰⁶ Cité par Freeman (1984, p.31).

groupes ou individus dont les enjeux au sein de l'entreprise sont déterminés en fonction de relations multilatérales et interdépendantes, basées sur la création de valeur via du partage d'information et la résolution de problèmes communs].

- Donaldson et Preston, 1995 : “*Identified through the actual or potential harms and benefits that they experience or anticipate experiencing as a result of the firms actions or inactions*”. [Identifies au travers des actuels et potentiels risques ou bénéfices qu'ils ont à anticiper ou expérimenter suite à l'action ou l'inaction de l'entreprise]
- Pasquero, 1995 : “*Tout acteur en relation avec l'entreprise*”. [Any constituent in relationship with a firm]
- Freeman cité par Mitchell, Agle et Wood, 1997 : “*Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*”, [tout individu ou groupe d'individus qui peut atteindre ou être atteint par la réalisation des objectifs d'une organisation]
- New Oxford Dictionary of English (1998, p. 1810) : “*a person with an interest or concern in something, especially a business*¹⁰⁷”, [une personne avec un intérêt particulier pour l'ensemble de parties prenantes]

Ces définitions varient donc en fonction du type d'entités formées de groupe d'individus, de la nature des relations entre ces diverses entités et de la dimension temporelle. Le seul terrain d'entente se résume par la relation inter-individuelle entre l'organisation et ses parties prenantes (Sloan, 2000).

Avant d'identifier les parties prenantes, il convient d'analyser l'évolution des organisations au cours du temps.

¹⁰⁷ Le terme « business » définit les actionnaires, les employés, la communauté et les clients.

1.2 L'évolution des organisations

Les organisations n'ont cessé d'évoluer : la fin du XX^{ème} siècle a vu le passage d'une vision productiviste des organisations à une vision managériale, pour connaître aujourd'hui de profondes mutations notamment avec l'émergence des nouvelles technologies et l'importance croissante du capital immatériel.

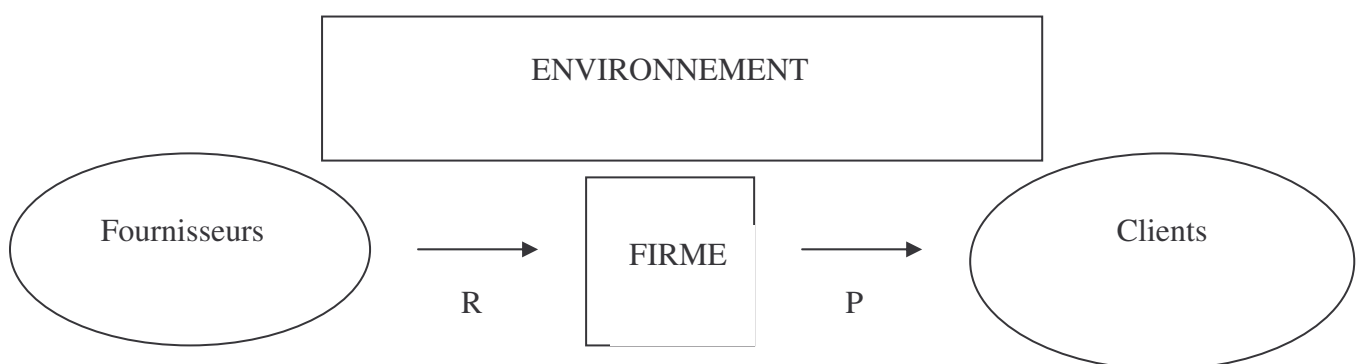
1.2.1 Vision « productiviste »

Autrefois, les organisations étaient plus simples ; leurs activités se résumaient principalement en l'achat de matières premières brutes à leurs fournisseurs, puis transformation en produit et vente aux consommateurs. La figure 14 ci-dessous dépeint cette vision « productivisme » des organisations.

Ces organisations sont surtout l'œuvre de propriétaire-entrepreneur et de leurs familles. Les seuls éléments où le propriétaire déploie son attention étant la satisfaction des fournisseurs et des clients afin d'assurer le succès de son entreprise (Freeman, 1984).

Cette vision des organisations trouve sa source dans la théorie économique classique. Elle se limite généralement à trois groupes d'intérêt : employés, actionnaires et clients.

Figure 14 : Vision « productivisme » de l'organisation¹⁰⁸



Où R = Ressources ; P = Produits

¹⁰⁸ Tiré de Edward R. Freeman, *Strategic Management : A stakeholder approach*, Pitman, 1984, p.x et de Donaldson et Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implication », *Academy of Management Review*, 1995, p.x.

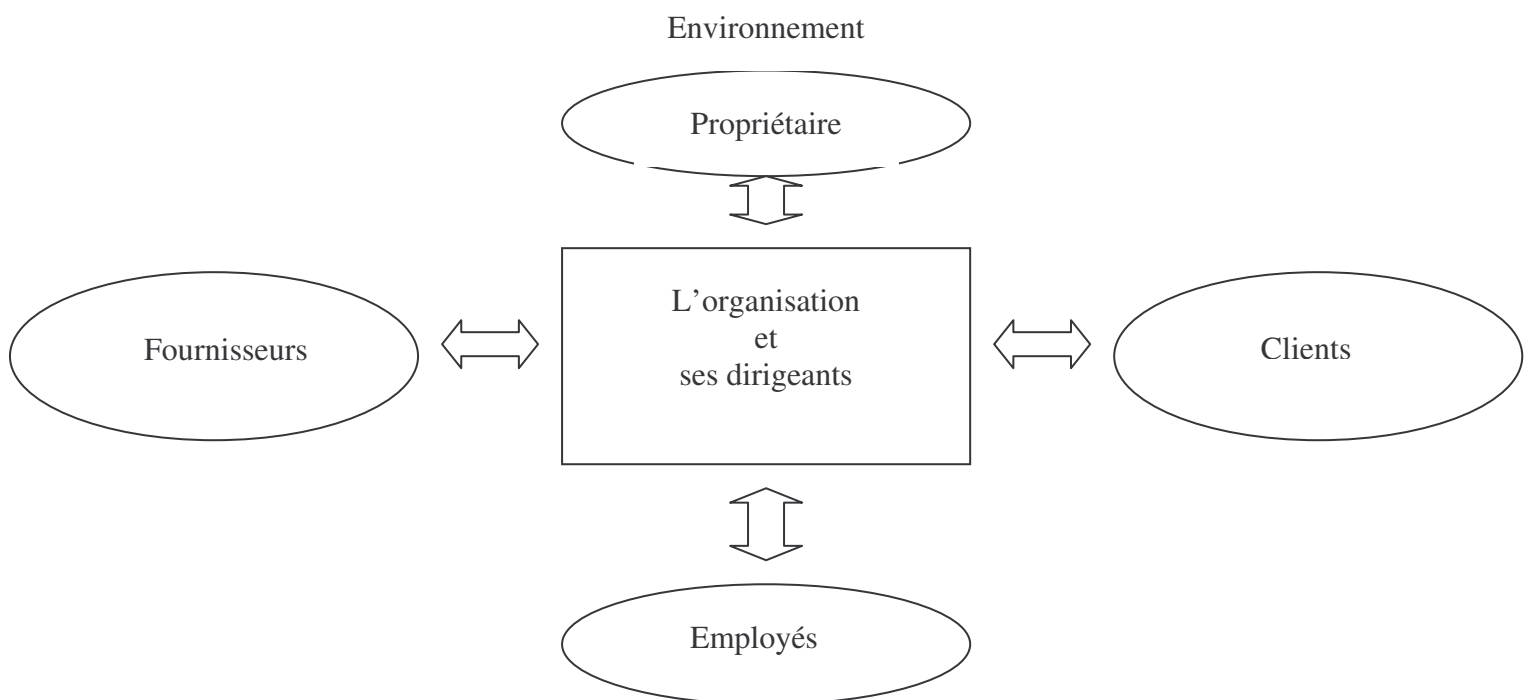
1.2.2 vision » managériale

Le développement des technologies et des processus de production, l'utilisation de nouvelles sources d'énergie et d'autres facteurs politiques et économiques ont contribué à métamorphoser les organisations et à les rendre dépendantes d'autres acteurs. Un autre modèle conceptuel émerge au fil des ans. Le modèle managérial, illustré à la figure 6, apparaît comme un peu plus complet que celui de la vision productiviste (Freeman, 1984).

La vision d'un monde simple où un Homme dirige seul son entreprise sans tenir compte des divers acteurs internes et externes à celle-ci a été remplacée par un monde où les organisations évoluent dans un environnement de plus en plus complexe. Le public, ou la communauté, considère maintenant que les organisations ont évolué à un point où elles n'appartiennent plus à l'unique fondateur ou au groupe d'investisseurs initiaux (Carroll, 1989).

Pour assurer le succès de l'organisation, les dirigeants doivent alors satisfaire à la fois les propriétaires, les employés, les syndicats, les fournisseurs et les clients, mais doivent aussi tenir compte des groupes de défense des consommateurs, des différentes instances gouvernementales, des communautés locales, des médias, etc.

Figure 15 : Vision managériale de l'organisation¹⁰⁹



¹⁰⁹ Tiré de Edward R. Freeman, Strategic Management : A stakeholder approach, Pitman, 1984, p.x

1.2.3 Une "vision" durable

Il est délicat aujourd'hui de déterminer avec précision le périmètre d'une firme¹¹⁰. On parle aujourd'hui d'entreprise nomade, nébuleuse et dans un avenir proche d'entreprise virtuelle. La vision d'une firme ancrée sur un territoire donné semble devenir obsolète. Le développement de l'outsourcing et de l'externalisation des activités n'ayant pas de lien avec le cœur de métier de l'entreprise sont deux exemples illustrant le passage d'une entreprise fermée et opaque, à une entité fonctionnement sous le modèle d'une molécule et agissant dans une grande transparence. Au travers de cette "vision" durable, permettant à l'entreprise une visibilité économique et stratégique à moyen terme, celle-ci se doit d'identifier l'ensemble de ses parties prenantes. La mise en place d'une cartographie apparaît nécessaire. La connaissance des nombreux acteurs, pouvant interférer dans le développement économique, social et sociétal de l'entreprise, doit être connue et identifiée afin de déployer des actions de partenariats spécifiques à chacune d'elles.

« Le développement des firmes-réseaux modifie également le mode d'organisation et de comportement du fait d'une relation plus étroite avec certaines parties prenantes ; ainsi, par exemple, la conception d'un produit ne met plus seulement à l'épreuve les seules compétences de l'entreprise, mais aussi celles de son fournisseur (cela s'applique notamment dans le cas de normes d'écologie industrielle). La responsabilité de l'entreprise est également mise à l'épreuve à l'égard de son environnement géographique immédiat: on le vérifie notamment lorsque des manifestations de solidarité s'organisent, dans un bassin d'emploi, autour de salariés dont l'activité est menacée. » (CAPRON & QUAIREL, 2003, p.12).

L'émergence de ces nombreux groupes d'intérêts exige une reconceptualisation, une vision différente de notre vision traditionnelle de l'organisation et de son environnement. Pour Freeman (1984), le concept des *stakeholders*, qui constitue un élargissement de la vision managériale illustrée à la figure 6, répond de façon plus adéquate à ce nouvel environnement – à une vision durable.

Néanmoins, le concept des parties prenantes ne peut être le seul champ théorique analysé au travers de cette vision durable de l'entreprise. L'approche contractuelle de la firme associée à

¹¹⁰ Nous apportons néanmoins une nuance à notre analyse sur les frontières "floues" de l'entreprise. Il convient de souligner que l'entreprise suit une logique financière forte limitant d'éventuelles incertitudes sur ses délimitations.

la diversification des statuts de l'emploi nous permet de prendre également en considération la théorie de l'agence (cf intra), où l'organisation s'apparente à un « nœud de contrats ». Pour exemple, le contrat salarial est assimilé, pour certaines fonctionnalités, à un contrat commercial. Dans les contrats d'intérim, les salariés sont physiquement présents dans l'entreprise, mais juridiquement extérieur à celle-ci. L'exemple inverse des détachés ou des prestataires illustre également le caractère commercial de certains contrats sociaux : les salariés sont juridiquement incorporés dans l'entreprise mais physiquement en dehors de celle-ci.

Avant de développer les divers champs théoriques inhérents à une vision durable de la firme, il convient d'identifier et de hiérarchiser les parties prenantes de l'entreprise.

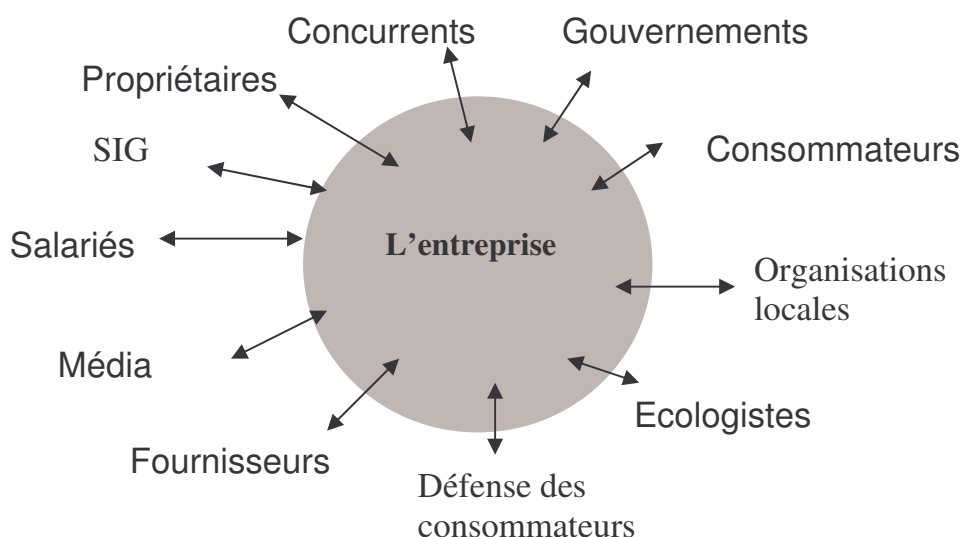
II. Identification et hiérarchisation des parties prenantes : une compétition académique.

La classification des parties prenantes relève d'une compétition académique tant les modes de représentation apparaissent comme disparates mais semblables sur le fond. Il convient de se poser l'interrogation suivante : quel type de classification permettrait d'obtenir une hiérarchisation optimum des parties prenantes ? Celle-ci doit-elle s'opérer selon des critères monétaires ? Sociaux ? Environnementaux ? Ethiques ? Selon leur localisation ? La présence d'une relation contractuelle ?

Cette première sous partie a donc pour objectif d'établir un état des lieux, aussi exhaustif que possible, des différents essais de classification déployés jusqu'à aujourd'hui.

Les entreprises doivent prendre en compte un environnement élargi à toutes ses parties prenantes, économiques et sociétales. La figure 16 résume les diverses entités en relation avec l'entreprise.

Figure 16 : Le concept de stakeholder¹¹¹.



¹¹¹ Freeman (1984), modèle simplifié – le concept de stakeholder.

La classification la plus répandue aujourd'hui auprès des chercheurs en sciences de gestion est celle établie en 1965 par Ansoff : les parties prenantes sont différenciées par l'objectif économique auquel elles aspirent.

Avant de développer les travaux de Carroll sur la hiérarchisation des parties prenantes en fonction de leurs relations, formelles – contractuelles, avec l'organisation ; il convient de rappeler que Davis et Frederick (1984) ont proposé une approche similaire. Les relations entre l'organisation et certaines parties prenantes étaient liées à la production de biens et services en opposition avec les relations liées aux effets sociétaux. Malgré une hiérarchisation assez simple, celle-ci se distingue par sa facilité d'application.

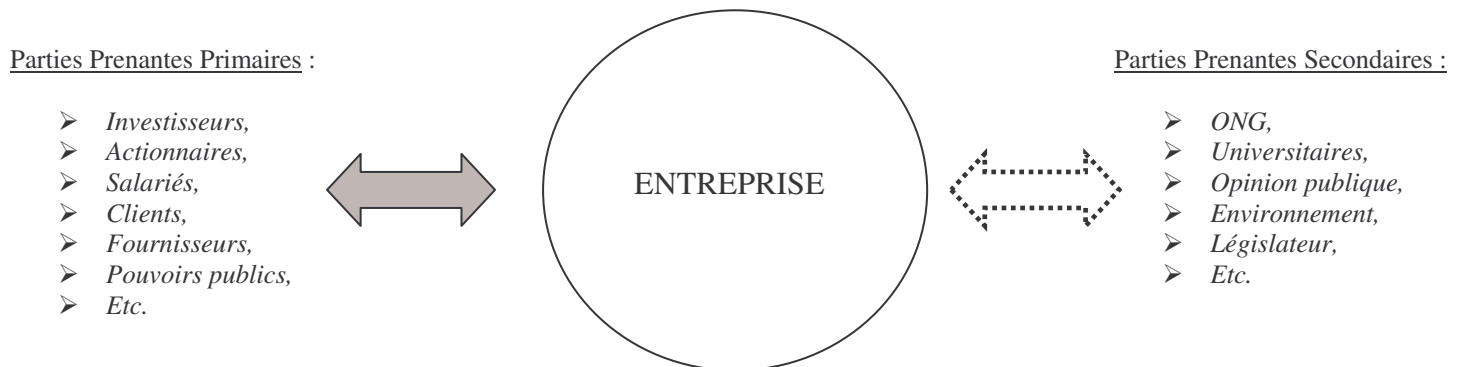
2.1 Stakeholders Primaires / Stakeholders Secondaires

Clarkson (1995) définit le concept des parties prenantes comme « *des personnes ou des groupes qui ont ou revendiquent un droit de propriété, qui disposent de droits légitimes ou d'intérêts dans une entreprise par rapport à ses activités passées, présentes ou futures* ». Inspiré de la classification établie par Ansoff (1965), Carroll (1995) hiérarchise les parties prenantes en deux catégories : les *stakeholders* primaires et les *stakeholders* secondaires. Les premiers investissent une forme de capital dans la firme ; par les relations qu'ils entretiennent avec l'entreprise, les parties prenantes primaires recherchent la satisfaction de leurs propres intérêts en ayant conscience des risques inhérents au contrat conclu (Kochan, Rubinstein, 2000). On incorpore dans cette première catégorie les investisseurs et les actionnaires, les salariés de l'entreprise, les clients, les fournisseurs et les pouvoirs publics. Selon l'auteur, la survie de l'entreprise dépend de sa capacité à remplir son rôle économique et social, donc de créer et de partager les richesses produites par la firme à l'ensemble des parties prenantes primaires. Afin de maintenir un tel système à travers le temps, c'est-à-dire le rendre durable, l'ensemble des acteurs, cités précédemment, doivent apporter leur concours.

La deuxième catégorie répertoriée par Carroll est les *stakeholders* secondaires. Ces derniers ont la capacité et le pouvoir de mobiliser l'opinion publique en engageant des actions d'envergure locale, nationale ou internationale. Les parties prenantes secondaires regroupent les individus ou groupes d'individus susceptibles d'affecter ou d'être influencés par l'entreprise sans être primordiales à la survie économique de cette dernière. Carroll estime que les parties prenantes secondaires ne sont « *pas indispensables au fonctionnement de*

l'entreprise » mais qu'il convient de développer des transactions inhérentes à l'intérêt collectif avec l'entreprise. Malgré leur caractère secondaire, l'auteur affirme que ces groupes peuvent néanmoins causer des dommages significatifs vis-à-vis des entreprises ciblées.

Figure 17 : Représentation hiérarchique des parties prenantes selon Carroll¹¹²



L'unique élément permettant de séparer parties prenantes primaires et secondaires est représenté dans la figure 8 par la configuration des flèches à double sens (afin d'évoquer des relations réciproques) disposées entre l'entreprise et chaque catégorie de *stakeholders*. Ces flèches représentant la nature des relations existant entre la firme et ses parties prenantes :

1. Les relations entre les parties prenantes primaires et l'entreprise sont de nature économique et sociale où chaque partie recherche la satisfaction de son propre intérêt. Les relations sont formelles, officielles et/ou contractuelles ; la représentation choisie est la flèche pleine aux bords lisses.
2. La relation entre les parties prenantes secondaires et l'entreprise est de nature informelle. Même si ces groupes d'individus peuvent engager des actions présentant un risque économique réel pour l'entreprise, leurs relations ne sont pas considérées comme « *indispensables* » (Clarkson, 1995). Compte tenu de la représentation précédente et de la nature des relations représentées par cette deuxième flèche, celle-ci est vide aux bords pointillés.

¹¹² Cette représentation des parties prenantes en tenant compte de la classification de Carroll est personnelle.

Nombre de chercheurs ont vivement critiqué cette typologie des parties prenantes. Mitchell et al (1997) évoquent une approche étroite et réductrice. La distinction entre parties prenantes primaires et secondaires apparaît comme infondée, selon eux. Chaque individu ou groupe d'individu peut influencer ou être influencer par l'entreprise.

De plus, cette hiérarchisation des *stakeholders* apparaît favorable à l'ensemble des groupes définis dans la première catégorie : les parties prenantes primaires. En effet, cette vision amène les dirigeants à ne s'intéresser qu'aux parties relevant d'une relation contractuelle avec l'entreprise au détriment des parties prenantes secondaires. C'est pourquoi, à la suite de ses limites, plusieurs auteurs ont suggéré d'intégrer une dimension éthique et morale à ces recherches. Langtry (1994) propose de développer le concept de légitimité en s'attachant à analyser que les firmes doivent s'acquitter de certaines obligations vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, quelle que soit la nature (économique, sociale, financière, morale, éthique) des relations entretenues. Cet auteur défend l'idée que l'ensemble des parties prenantes a un intérêt légitime à défendre. Il définit les *stakeholders* comme « *un individu ou un groupe ayant un droit légal ou moral sur une entreprise* ».

Néanmoins, certaines limites peuvent également être opposées à cette représentation des parties prenantes. Certes, chaque *stakeholder* défend un intérêt légitime mais il serait opportun d'établir une hiérarchie de ces derniers : vous conviendrez que les intérêts des actionnaires n'arbovent pas la même légitimité que ceux avancés par une association de consommateurs locale.

2.2 Stakeholders contractuels / Stakeholders diffus

Pesqueux (2002) reprend la classification édictée par Carroll en clarifiant les parties prenantes :

- Les parties prenantes contractuelles regroupent l'ensemble des acteurs déployant une relation contractuelle déterminée avec l'entreprise, tels que les clients, les fournisseurs, les salariés et les actionnaires ;
- Les parties prenantes diffuses rassemblent l'ensemble des acteurs situés autour de l'entreprise pouvant marquer cette dernière par leurs comportements et leurs actions ou être affecté par les décisions de l'organisation (ONG, autorités publiques, collectivités locales, associations, société civile).

2.3 Positionnement stratégique des stakeholders / effets des stakeholders sur l'organisation

Martinet (1984) déploie une classification des parties prenantes en fonction de deux aspects : la position stratégique des *stakeholders* et leur effet potentiel sur l'organisation. On distingue alors trois catégories :

- Les parties prenantes internes : dirigeants, cadres, salariés, comités d'entreprise ;
- Les parties prenantes étant « *à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise* » (Martinet, 1984, p. 87) : les syndicats, l'inspection du travail ;
- Les parties prenantes externes que l'on distingue en deux classes :
 - Celles dépendant de la viabilité économique de l'entreprise : clients, fournisseurs, investisseurs,
 - Celles estimant posséder un droit moral sur les activités de l'entreprise : les collectivités locales, les pouvoirs publics, les ONG, les associations.

Néanmoins, malgré cette division en trois parties, celle-ci tend vers une catégorisation duale : interne/externe. Alors que les parties prenantes "internes" recherchent l'entente, celles "externes" à l'organisation aspirent vers un « *affrontement* » (Martinet, 1984, p. 74). L'auteur précise par la suite que « *la stratégie de légitimation de la firme repose sur l'analyse des aspirations des partenaires sociaux (société, communauté, actionnaires, prêteurs, clients, dirigeants, personnel...), sur l'analyse de l'espace du pouvoir (quels sont les groupes influents ?, quels sont les arguments ?, quel est leur pouvoir potentiel ?...) et sur l'analyse des contraintes et règles du jeu* » (Martinet, 1984, p. 258)

Agle, Mitchell et Wood (1997) ont analysé et répertorié les multiples classifications établies par leurs pairs :

- primaires ou secondaires ;
- propriétaires ou non propriétaires (au sens étroit du terme) de l'entreprise ;
- propriétaires du capital ou d'actifs moins tangibles ;
- acteurs ou cibles ;
- ceux étant dans une relation volontaire avec la firme et ceux pour qui la relation n'est pas volontaire ;
- ceux ayant un contrat formel avec l'entreprise et ceux ayant un contrat moral ;
- ceux fournissant des ressources ou ceux dépendants de la firme ;

- ceux qui sont les principaux légaux envers qui les agents ont un contrat de confiance à remplir.

Cependant, il convient de préciser que le concept de parties prenantes reste un concept mou : profusion de définitions du terme "parties prenantes", multiplication de leurs caractéristiques, impossibilité d'établir une classification commune et reconnue unanimement, etc.

2.4 Une hiérarchisation basée sur les fondements de la responsabilité sociétale des entreprises

Pelle-Culpin (1998) propose une classification basée sur les fondements de la responsabilité sociétale des entreprises :

1. Les parties prenantes institutionnelles : ensemble des organisations et organismes d'où sont issues les lois et les réglementations – organismes inter professionnels – organismes professionnels propres à une industrie.
2. Les parties prenantes économiques : ensemble des acteurs opérant sur les marchés où l'entreprise est positionnée – clients, fournisseurs, actionnaires, investisseurs, salariés...
3. Les parties prenantes éthiques : organismes représentant la société civile¹¹³ et les divers groupes de pressions – ONG...

2.5 Une classification des parties prenantes inspirée de la théorie de la différenciation sociale

Friedman et Milles (2002) se sont basés sur la théorie de différenciation sociale étudiée par Archer (1996). Ils établissent une distinction des parties prenantes en quatre groupes, établie sur la base des relations entre ces dernières et l'organisation :

- Les relations sont internes¹¹⁴ et compatibles¹¹⁵ : partenaires économiques, actionnaires, investisseurs ;

¹¹³ traduction du terme anglais « *community* ».

¹¹⁴ Le terme « *interne* » signifie que les relations entre l'organisation et ses parties prenantes sont nécessaires, inévitables. Le terme « *externe* » sera employé par opposition à « *interne* ».

¹¹⁵ Le terme « *compatible* » définit la juxtaposition des intérêts des parties concernées : entreprise et parties prenantes. Le terme « *incompatible* » sera employé par opposition à « *compatible* ».

- Les relations sont internes mais incompatibles : syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations ;
- Les relations sont externes et compatibles : la société civile, les entités représentés dans des associations communes ;
- Les relations externes et incompatibles : les ONG.

2.6 Pouvoir / Légitimité / Urgence

Agle, Mitchell et Wood (1997) introduisent une typologie basée sur les facteurs qui expliquent l'attention des managers à certains types de parties prenantes dans un contexte de ressources en temps limité :

- le pouvoir,
- la légitimité,
- l'urgence.

Contrairement aux différentes classifications et hiérarchisations des parties prenantes détaillées ci-dessus, Agle, Mitchell et Wood (1997) se sont attachés à développer un modèle plus pragmatique autour de trois dimensions, chacune nécessaire mais non suffisante.

1. Le pouvoir : on évoque le pouvoir exercé sur l'entreprise. *« Cette condition est présentée comme nécessaire dans la mesure où la stratégie adoptée envers les groupes environnementaux est liée à leur pouvoir à travers les ressources qu'ils contrôlent et au degré d'interdépendance qu'ils ont avec la firme. Selon l'approche de Pfeffer et Salancik (1978), toutes les entreprises ont besoin de recourir à des ressources détenues par des groupes externes. En contrepartie, ces derniers demandent à ce que certaines attentes soient satisfaites, ce qui relève du pouvoir qu'ils exercent sur l'entreprise en terme de dépendance¹¹⁶ »* (Decock-Good, 2000, pp. 95).
2. La légitimité : Seule, cette dimension ne peut suffire. En revanche, associée à la notion de pouvoir identifié précédemment, la légitimité conduit vers une relation d'autorité, primordiale pour être une partie prenante pertinente.

¹¹⁶ « Il y a dépendance lorsque les « fournisseurs de ressources » sont concentrés, ont la capacité d'exercer une forme de contrôle, ne sont pas mobiles, non substituables ou que la relation est caractérisée comme essentielle. » (Decock-Good, 2000)

3. L'urgence : Ce troisième critère fait référence à une dimension temporelle. « *Il s'apprécie dans le contexte d'une situation donnée susceptible d'évoluer* » (Decock-Good, 2000, pp. 95).

Les auteurs de ce modèle estiment qu'en réunissant ces trois caractéristiques, les parties prenantes concernées peuvent prétendre à une « *considération* » élevée ; en rassemblant deux de ces caractéristiques, la partie prenante apparaît comme discrète, cachée. Une partie prenante ne réunissant qu'une seule des trois dimensions énoncées précédemment, la considération que l'organisation aura vis-à-vis de cette dernière sera faible.

Que l'on parle d'une catégorisation ou d'une autre, il convient de souligner la volonté de mettre en exergue l'existence de parties prenantes “nouvelles” pour l'entreprise. Ces dernières, conscientes de leur poids grandissant, cherchent à asseoir une légitimité et une influence sur les choix de l'entreprise. Par quels moyens ces acteurs s'emploient à intégrer et à influencer le cadre décisionnel de l'entreprise ?

III. L'évolution des modes d'action des parties prenantes

Depuis le début des années 1960 jusqu'à nos jours, l'influence des parties prenantes sur les organisations ne cesse de croître. Alors que le poids de la société civile¹¹⁷ apparaissait relativement faible dans le choix des décisions stratégiques de l'entreprise lors de l'émergence du concept de parties prenantes, leur mode d'action n'a cessé de se développer et de « *monter en puissance* ». F. Lepineux (2003) classe ces actions en deux catégories. Il distingue principalement « *le passage du dialogue au partenariat [et] la multiplication des moyens de pressions utilisés* ».

Les entreprises ne veulent plus subir les attaques directes ou indirectes de la société civile. Les exemples sont nombreux :

- Risque fournisseurs pour Nike, Adidas et plus récemment Décathlon,
- Risque droit de l'homme pour Total en Birmanie, Caterpillar en Palestine,
- Risque client matérialisé dernièrement par la judiciarisation des pratiques bancaires (UFC Que Choisir).

L'ensemble de ces attaques impacte l'image et la réputation de l'entreprise.

C'est pourquoi, les entreprises cherchent à créer une logique de partenariat, voire de contrôle. Cependant, la phase de contrôle apparaît comme indispensable aux entreprises afin de justifier une transparence de leurs activités et de leurs modes d'action ; mais elle reste très délicate à piloter pour les Organisations de la société civile (OSC). Lorsque l'OSC entend jouer seule le rôle d'auditeur et de certificateur le premier risque tient de sa compétence car un audit nécessite une préparation minutieuse, une démarche rigoureuse et la maîtrise d'outil qui nécessitent une formation spécifique (COURET et al, 1995). Afin de limiter ces risques, il est indispensable d'établir une relation de travail de préparation des audits à long terme entre les auditeurs professionnels et les membres des OSC. Le partenariat entre Carrefour et la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (à travers l'association Infans) illustre parfaitement cette envie mutuelle de construire une relation de confiance et de

¹¹⁷ Le terme « *société civile* » est défini comme l'ensemble des rapports inter-individuels, des structures familiales, sociales, économiques, culturelles, religieuses, qui se déploient dans une société donnée, en dehors du cadre et de l'intervention de l'état. En somme, la société civile représente l'ensemble des parties prenantes non contractuelles, hormis l'état.

transparence. L'enquête réalisée en décembre 2001 auprès du panel Ecodialog (n = 400) et publiée sur le site de Man-Com Consulting (www.man-com.org) relève que *« si les ONG n'abandonnent en rien leur discours critique, elles sont désireuses de trouver des alliances objectives avec les entreprises pour changer le monde »*.

Aux questions :

« Selon vous, les entreprises et les OSC peuvent-elles développer des partenariats ? », les réponses ont été :

- Oui, tout à fait pour 75% des personnes interviewées,
- Oui, peut-être pour 20% d'entre elles.

« Que pensez-vous pouvoir attendre d'une coopération avec les entreprises ? », les réponses ont été :

- l'implication des entreprises dans des projets citoyens pour 85%,
- le financement de projets pour 80%,
- la sensibilisation des opinions à des problèmes spécifiques pour 52% des personnes interrogées.

Les auteurs de cette étude concluent qu'il *« ne faudrait pas passer à coté d'un nouveau type de dialogue entre ONG et entreprise, si l'on veut donner du contenu aux démarches de développement durable »*.

Ces dernières années ont vu également la multiplication et la diversification des moyens de pressions de OSC vis-à-vis des entreprises. Pour exemple, la présence de représentants des OSC dans les processus de décision des entreprises par l'achat d'action. L'objectif est de pouvoir interpeller les dirigeants lors des assemblées générales : on parle d'activisme d'actionnaire. D'autres moyens de pressions se démocratisent : détournement de moyens de communication (vrai-faux site web, contre publicité...), multiplication des campagnes d'opinion, judiciarisation, appels à boycott...

IV. Les fournisseurs : quelle partie prenante pour l'entreprise ?

Quelle que soit la classification retenue, le fournisseur reste une partie prenante contractuelle de l'entreprise. On la définit comme tout « *organisme ou personne qui fournit un bien ou un service* » (AFNOR, 2004).

Comment intégrer le concept de RSE dans la relation donneur d'ordre – fournisseur ? L'idée générale est qu'une entreprise s'engage à établir des relations à long terme avec ses fournisseurs afin de les transformer en partenaires. Mais de nombreuses limites émergent dès que la notion de RSE essaye de s'introduire dans cette relation client-fournisseur. Consciente depuis quelques années que le département Achat d'une entreprise est vecteur d'une valeur ajoutée importante, les donneurs d'ordres multiplient les pressions financières et organisationnelles sur leurs fournisseurs. En effet, la recherche permanente du prix le plus bas et la demande croissante de flexibilité rend délicate l'intégration des principes d'une gestion responsable et durable. Pourtant, comme nous l'illustrerons dans la seconde partie de nos recherches, de nombreuses entreprises ont pris conscience de la nécessité d'intégrer leurs fournisseurs dans leur stratégie développement durable.

La problématique de l'intégration de la RSE engage une cascade de responsabilité : une entreprise engagée dans une politique socialement responsable sélectionnera ses fournisseurs selon la composante dominante Qualité/Prix corroborée par des critères sociaux, sociétaux et environnementaux. Mais qu'en est-il des propres sous-traitants de ces fournisseurs ? Comment vérifier l'intégralité des méthodes de travail lorsqu'une entreprise possède quelques milliers de référencements ? Où commence et où s'arrête le partenariat, des frontières très délicates à identifier.

L'approche RSE à travers la gestion de la chaîne d'approvisionnement identifie et déploie de nouvelles pratiques organisationnelles, stratégiques, commerciales. Ces mutations s'articulent autour d'une prise en compte croissante des risques sociaux, sociétaux et environnementaux (intégration de clauses sociales/environnementales dans les contrats d'approvisionnement, formation des acheteurs et des fournisseurs aux problématiques développement durable, stratégie d'éco-développement déployée dans l'entreprise en collaboration avec le département Environnement et Qualité, édition d'une charte Achats responsables

communiquée à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, contrôle des pratiques sociales et environnementales des fournisseurs opérant dans des pays à risques, etc.).

Partie prenante contractuelle de l'entreprise cliente, le fournisseur est dépendant d'un cahier des charges de plus en plus complexes. L'externalisation des grands donneurs d'ordres, accentuée ces dernières années par le recentrage des entreprises vers le cœur de métier et par l'internationalisation de leurs fournisseurs opérant aussi bien dans la même ville que dans des pays à faible coût de main d'oeuvre, conduit ces derniers à multiplier les parcs industriels, les plateformes impliquant une proximité accrue entre acteurs modifiant ainsi les rôles et les pouvoirs de chacun. De nombreux auteurs ont constaté cette mutation progressive. Certains fournisseurs gagnent le titre de partenaire (Blanchot, 1997 ; Garel, 1999), et les donneurs d'ordres parlent de confiance et valeurs partagées (Baudry, 1994 ; Lorentz, 1996 ; Neuville, 1998) ; pourtant la notion de flexibilité n'a jamais trouvé autant de sens. Certaines multinationales comme General Motors et Ford n'hésitent pas à détenir des participations financières chez certains de leurs fournisseurs afin d'opérer un regard direct sur leur gestion. Certes, comme le souligne Donada et Dostaler (2005), il n'existe aucune étude académique n'ayant encore permis de mesurer précisément le lien entre degré d'externalisation et performance, certains donneurs d'ordres n'hésitent pas à communiquer sur les économies réalisées par ces procédés. Cette flexibilité est « la clé de la compétitivité du XXI^e siècle » (Hitt, Keats et DeMarie, 1998) ; car être flexible reflète la capacité de l'entreprise à s'adapter efficacement et rapidement au changement (Tarondeau, 1999). Dans leur article « *Fournisseur, sois flexible et tais-toi !* », Donada et Dostaler énoncent l'évolution des pratiques des donneurs d'ordres en matière de flexibilité. « *Au début des années 90, de grands clients tels que Nortel, IBM, Alcatel ou les constructeurs automobiles se sont donc efforcés de mesurer la flexibilité de leurs fournisseurs. Ceux qui ne présentaient pas des aptitudes au changement suffisantes se voyaient proposer des "voies d'amélioration" à suivre. Ils devaient alors investir dans des outillages facilitant le changement rapide des séries de fabrication, trouver de nouvelles optimisations des séquences de changement ou mettre en place des systèmes SMED (Single Minute Exchange Die). Ils devaient ensuite développer des systèmes EDI (Electronic Data Interchange) compatibles avec les besoins de chacun de leurs clients. Aujourd'hui ces fournisseurs doivent abandonner les EDI à peine installés, et pas encore amortis, au profit des réseaux électroniques de B2B. C'est ainsi que les fournisseurs de Renault-Nissan sont maintenant obligés d'adopter l'extranet commun de l'industrie*

automobile – ENX (European Network Exchange) – pour faciliter l’instantanéité et l’interactivité avec le constructeur ».

Cette course à la flexibilité illustre les difficultés inhérentes à une gestion durable de la chaîne d’approvisionnement. Se pose alors le problème de comment conjuguer productivité, flexibilité, pression financière et développement durable ?

Base des relations clients-fournisseurs, le marché doit laisser place à un nouveau mode d’organisation des échanges, fondé sur des contrats et des relations personnalisées durables. Cette mutation est inévitable dans l’optique d’une intégration des problématiques RSE dans la gestion de la chaîne d’approvisionnement. De nombreuses réflexions sur les théories contractuelles des organisations s’attaquent à cette évolution du mode d’organisation des échanges. Plusieurs courants contemporains appartenant à la famille de la théorie des contrats l’illustrent : la théorie des coûts de transaction, la théorie de l’agence complétées par la théorie sur les droits de propriété. La théorie de la légitimité et des parties prenantes contribuent à l’analyse théorique de l’intégration de la RSE dans la relation donneurs d’ordres-fournisseurs.

Chapitre 3

Théories explicatives de la responsabilité sociétale

Parallèlement aux pratiques sociétales déployées par les parties prenantes des entreprises, se sont développés des travaux de recherche en sciences de gestion autour de la thématique du développement durable. Les principales particularités de ces recherches semblent être la transversalité et la pluridisciplinarité inhérentes à l'étude de ce sujet. Cette multiplication de ces travaux illustre les enjeux scientifiques et pratiques que représente ce concept. La richesse de cette thématique est le fruit de sa complexité tant en termes étymologique, théorique qu'empirique.

Les théories utilisées pour analyser le concept de développement durable ont été développées pour comprendre et analyser les phénomènes organisationnels et non pour les mesurer ou les moderniser. L'efficacité de la mesure de la performance sociétale d'une organisation est

relative (Gabriel & Gabriel, 2003). Cette difficulté renvoie le développement durable à un effet de mode car son efficacité reste difficilement mesurable.

L'objectif de nos recherches est d'aller au-delà d'une simple revue de littérature concernant les apports tant disciplinaires, théoriques que méthodologiques relatifs à cette thématique. Il s'agit pour nous de poser les bases d'un cadre théorique et méthodologique susceptible d'enrichir les connaissances existantes dans la relation entre un donneur d'ordre et son fournisseur dans l'intégration du développement durable.

Le développement durable est un concept globalisant aux contours flous. Les définitions proposées par les divers rapports (Brundtland, livre vert, etc.) se réfèrent directement à un cadre macro-économique. Comment transférer cette notion au niveau des entreprises ? C'est sûrement le plan d'action globale proposé par les 178 nations lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992 qui propose une synthèse aujourd'hui adoptée : équité sociale, protection et respect de l'environnement, croissance économique.

Nous chercherons dans une première partie à analyser quels ont été les mécanismes d'adoption du développement durable à travers les multiples disciplines des sciences de gestion. Cette analyse nous permettra de mieux appréhender l'hétérogénéité des approches théoriques propres au concept de développement durable intégré à l'entreprise. Dans une deuxième partie, nous nous attacherons à étudier l'apports des théories contractuelles (théories des coûts de transaction, théorie de l'agence) dans la relation donneur d'ordres / fournisseurs. De plus, nous analyserons la relation de "partenariat" préconisée dans certaines recherches. A travers notre dernière partie, nous étudierons les apports de la théorie des parties prenantes et de la théorie de la légitimité quant à l'intégration du développement durable dans la relation client / fournisseur.

Section 1

Les multiples apports théoriques des sciences de gestion

I. Développement Durable et Management Stratégique

Légitimer les actions de l'entreprise est la problématique centrale en Management stratégique étudiée par Laufer (2000). Cet auteur différencie la légitimité des actions par deux niveaux :

- un niveau public et formel (ensemble de règles de droit ou scientifiques : descriptives, connaissables et auxquelles chacun doit se référer) renvoyant à un fonctionnement institutionnel du système organisationnel,
- un niveau informel et privé renvoyant à un fonctionnement conventionnel (ensemble de pratiques, de normes, de règles, de modèles normatifs collectivement acceptés mais ne provenant pas des institutionnels).

« Le développement durable semble offrir une perspective de légitimité de l'entreprise dans la mesure où il repose sur un consensus autour d'une représentation collective de la firme servant un intérêt commun à toutes les parties prenantes » (Drevet et Krupicka, 2005). Martinet et Reynaud (2001) analysent dans leur contribution que les entreprises n'auront pas d'autres choix que d'intégrer dans leur réflexion la création de valeur des enjeux majeurs véhiculés par la société dont elles font parties. Un élargissement de son environnement, non plus aux seuls acteurs économiques, semblent être la démarche privilégiée.

Gabriel avance qu'à travers une démarche de développement durable, associée à une rationalité économique, les entreprises développeront un avantage compétitif par rapport à leurs concurrents car ce concept constitue un vecteur d'image, de crédibilité, d'acceptabilité et surtout de visibilité pour les consommateurs.

II. Les apports des travaux en Organisations

Les apports des travaux en Organisations : la question du changement est au cœur des recherches en organisation, conséquence directe de la responsabilité sociale des entreprises. Les travaux de Gittell (2000) sur la coordination relationnelle et de Dekker (2004) sur la relation de confiance mutuelle illustrent les changements des pratiques des entreprises afin de s'adapter continuellement à leur environnement en créant de nouvelles formes organisationnelles (organisation durable, entreprises réseaux, entreprises virtuelles).

Sérieyx (2003) étudie au travers la théorie de la gouvernance d'Entreprise les origines « antithétiques » de la gouvernance d'entreprise et du développement durable. D'autres auteurs (Watkins et Marsick, 2003) ont analysé les apports des théories de l'organisation apprenante. Ces théories constituant une approche systémique ont permis à l'organisation d'apprendre collectivement continuellement, de co-construire ses représentations, ses savoir-faire afin de mieux s'armer et s'adapter aux changements de son environnement.

III. Les ressources humaines, terrain privilégié de la Responsabilité Sociale des Entreprises

Dejean et Gond ont établi une revue de littérature sur la thématique de l'entreprise socialement responsable (2003). Ces recherches ont démontré les multiples travaux déjà réalisés sur les problématiques relatives à la RSE. Les recherches en Ressources Humaines se focalisent sur les problématiques de création d'emploi, de flexibilité du travail, de conditions d'emplois, de santé, de sécurité et de management relationnel. Calisti et Karolewicz (2005) développe l'idée du Développement des Ressources Humaines Durables dans leur ouvrage¹¹⁸. Cette approche vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise par le développement de sa performance sociale et par sa capacité à apprendre rapidement. Cette démarche nécessite une vision plus forte et structurée du potentiel humain et du devenir professionnel et personnel de chacun des acteurs. Les auteurs insistent sur la notion intrapreneuriat – « *capacité des personnes à développer des projets de valeur à l'intérieur de l'organisation. [...] Ses répercussions à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise donnent naissance à une forme d'affectio societatis révélatrice de la prise de conscience du rôle de chacun dans l'équilibre de tous* ».

¹¹⁸ Calisti B. et Karolewicz F. (2005), « RH et développement durable – une autre vision de la performance », Editions d'Organisation, Paris.

IV. La recherche permanente d'une performance extra-financière

Les apports de la finance et du contrôle de gestion : les travaux réalisés au travers de ces disciplines s'intéressent à la construction de système de pilotage intégrant les finalités du développement durable (A. Helluy et X. Durand, 2003). Reynaud (2003) établit l'existence d'un grand nombre de formalisations, notamment sous la forme d'indicateurs de performance globale (addition des performances économiques, sociétales et environnementales). De nombreuses tentatives de normalisation ont été entreprises : construction d'un indice de réputation sociale (Decock-Good, 2000), un tableau de bord environnemental, un système d'amélioration de la diffusion de l'information sociétale et environnementale (Déjean et Oxibar, 2003). Saghroum et Eglem (2004) observent que les analystes financiers cherchent à enrichir le lien entre performance financière et développement durable. L'objectif premier des travaux réalisés en finance est d'établir d'éventuels liens entre Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et performance financière. De plus, le développement de nouveaux indices de performance sociétale et environnementale sur les marchés financiers encourage l'intégration du développement durable dans le management stratégique des entreprises. Aux Etats-Unis, le Dominci 400 Social Index et le Dow-Jones Sustainability Index (DJSI) sont devenus des références (Albert, 2004). Malgré tout, Devin (2003), Serret (2003), Le Maux et Le Saout (2003) ont démontré au cours de leurs recherches la carence de crédibilité des fonds éthiques et la médiocre performance des OPCVM éthiques (comparaison faite avec la performance des OPCVM classiques).

De nombreux auteurs ont cherché à déterminer une typologie des comportements des entreprises face au développement durable. Bellini (2003) identifie cinq comportements se différencient selon le degré d'engagement de l'entreprise (cité par Drevet et Krupicka, 2005) :

- Les comportements écodéfensifs : ces entreprises privilégient le rendement économique immédiat,
- Les comportements écoformistes : ces entreprises suivent la réglementation,
- Les comportements écosensibles : ces entreprises vont au-delà de la réglementation, le développement durable est considéré comme un élément de la pérennité de l'entreprise,
- Une logique additive : l'entreprise ne remet pas en cause le processus de décision,

- Une logique systémique : l'intégration de l'environnement remet en cause le processus de décision.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) propose une typologie distinguant deux stratégies : substantielles (les objectifs de l'entreprise prennent en compte les éléments sociétaux et environnementaux) et symboliques (action de communication sur des aspects de développement durable ; l'entreprise ne change pas ses fondements). L'intégration d'éléments sociétaux dans le management stratégique s'effectue de manière progressive.

Nous venons de détailler de manière non exhaustive comment les diverses disciplines des sciences de gestion intègrent le développement durable dans leurs recherches. Néanmoins, il convient de souligner que les théories mobilisées dans cette intégration du concept de développement durable sont très diverses. Compte tenu de notre problématique de recherche : l'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, nous privilégierons l'analyse des apports des théories de l'Agence, des coûts de transaction, de la légitimation et essentiellement des parties prenantes ; cette dernière étant figure de référence en matière de recherche sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Section 2

La relation donneur d'ordres – fournisseur : l'apport des théories contractuelles

Les approches théoriques de la responsabilité sociale des entreprises intégrée à la relation client-fournisseurs reposent essentiellement sur les courants contractualistes et sociologiques néo-institutionnalistes. L'objet de leurs interrogations et des diverses recherches qui ont déjà été menées porte sur la délicate relation pouvant exister entre la recherche du profit, fondement de la rationalité économique de l'entreprise, et l'intérêt général – ayant des finalités contraires aux logiques entrepreneuriales. La responsabilité sociétale de l'entreprise est-elle donc une impossible synthèse entre les exigences collectives à long terme et les attentes courts termistes ? Comme nous l'avons déjà analysé précédemment, les fondements théoriques oscillent entre ces deux visions : les théories néo-classiques par les apports de M. Friedman réfutant toute approche liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise. L'unique raison sociale de l'entreprise est de faire du profit pour ses actionnaires¹¹⁹. En opposition aux positions néo-classiques, le concept de RSE s'est développé sous la forme de trois courants énoncés par Gendron (2000) : le courant « Business Ethics », le courant « Business and Society » et le courant du « Social Issue Management »¹²⁰. Gendron analyse que ces trois courants ne sont pas opposés ; ils « *se confortent même mutuellement* ». L'intérêt général est leur point commun. Une entreprise respectant ses salariés, ses partenaires, l'environnement et la société dans lesquels elle évolue, se trouvera renforcer économiquement, socialement et socialement.

La relation entre un client et son fournisseur est avant tout une relation contractuelle. Etablir notre réflexion sur la seule approche moralisante ne nous permettrait pas de comprendre les motivations du comportement des entreprises. Afin d'étudier l'intégration de la RSE dans le rapport donneur d'ordre - fournisseur, nous nous inspirerons de l'approche développée par Capron (2003) : « *une double lecture théorique : l'une, issue des théories politico-*

¹¹⁹ Renvoie à la citation de l'auteur p. 169.

¹²⁰ Ces trois courants sont analysés Titre 2, Chap 1, Section 2, II. La RSE : vision moderne de l'entreprise ?

contractuelles de la firme, basée sur une approche économique, rationnelle et libérale de l'organisation, « noeud de contrats » et lieu de conflits entre les acteurs, et l'autre, utilisant le prisme des théories sociologiques néo-institutionnelles pour éclairer les stratégies d'image et de légitimation ».

La relation entre un donneur d'ordre et son fournisseur dépend d'un contrat, c'est-à-dire d'un accord par lequel des parties se créent des obligations mutuelles afin de se coordonner, donc rendre leurs actions compatibles et partager le surplus d'utilité ainsi créé. La notion de contrat reste néanmoins très récente en économie. Il convient de remonter au XVIII^e siècle avec le développement de la philosophie libérale et les écrits de Spinoza, Locke, etc. pour trouver les premières formes de contrats. Arme contre la malveillance et l'isolement, le contrat a pour but de surmonter la méfiance (rationnelle) entre les individus, autorisant ainsi la vie en société. Le contrat joue également un rôle supérieur, force de Loi s'accordant avec les libertés et les intérêts individuels engageant le respect entre les parties (Ghestin, 1990 et Tallon, 1990).

Dans notre première partie, nous nous attacherons à analyser les apports des deux écoles analytiques explorant la notion de coordination et de contrat. Il s'agit de la Théorie des coûts transaction (1) (Williamson 1975 & 1985) et de la Théorie de l'Agence (2) (cf. Holmstrom, 1979 ; Grossman & Hart, 1983 ; Arrow, 1985 ; Hart & Holmstrom, 1987). L'objet de cette partie est de conduire à mieux cerner le domaine de pertinence des théories des contrats. Nous nous bornerons à montrer les apports de ces théories à la relation donneur d'ordres et fournisseur.

I. Les apports de la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction fonde une « *théorie des arrangements institutionnels* » en prenant la transaction comme l'unité de base de l'analyse et en posant le problème de l'organisation économique comme un problème de contrat (Brousseau, 1993). Elle a pour objet un espace contractuel dans lequel des acteurs entrent et sortent librement et se repèrent à partir de contrats qu'ils signent entre eux. C'est donc une théorie d'inspiration purement économique qui nie l'existence de pouvoir, de la domination, de l'aliénation, mais qui met en évidence le jeu de la liberté, du calcul et, finalement, du libre contrat (Coriat & Weinstein, 1995).

La théorie des coûts de transaction a été expliqué et analysé par Oliver E. Williamson¹²¹ en s'inspirant des travaux de R. Coase sur la firme. Ce dernier formule alors l'hypothèse que l'entreprise permet d'économiser les coûts que doit supporter un producteur lorsqu'il a recours au marché. Ces coûts d'accès au marché (coût de recherche d'information sur les prix, coûts de négociation, auxquels s'ajoutent le poids de l'incertitude) surpassent les coûts liés au fonctionnement d'une firme intégrée. Comme le définit Coase « *grâce à la firme, il devient beaucoup moins nécessaire de spécifier des prix pour chacune des transactions réalisées, car il suffit d'un contrat à long terme pour remplacer une série de contrat à court terme* ». Olivier E. Williamson va donner à ce concept des coûts de transaction des prolongements fertiles en ouvrant la voie à une école de pensée économique baptisée néo-institutionnelle s'inscrivant dans une optique pluri-disciplinaire (Brousseau, 1993). Dans l'ouvrage traduit en français en 1994¹²², Williamson dit que le choix entre les différents types d'organisations existant est déterminé par un critère : l'organisation réduisant les coût de transaction est préférable. L'auteur définit les coûts de transaction comme « *constituant l'équivalent économiques des frictions dans les systèmes physiques* » (1994, p. 38).

¹²¹ WILLIAMSON O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.

¹²² WILLIAMSON O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, Interéditions, Paris (traduction française de l'ouvrage de 1985 cité précédemment).

1.1 Identification des coûts de transaction

Williamson identifie et décompose les coûts de transaction de la manière suivante : les coûts de transaction *ex ante* regroupant les coûts d'établissement du contrat (rédaction, négociation et garantie d'un accord). Plus les activités visées sont standards, simples d'un point de vue commercial et technologique, plus cette partie des coûts de transaction sera faible (Calvi, 1998). Les coûts de transaction *ex post* rassemblant les coûts d'administration des contrats (coûts générés par l'application de clauses inadaptées éloignant le contrat de son objet initial, coûts de marchandage occasionnés lors de corrections des divergences, coûts de fonctionnement des structures de gouvernance prévues pour résoudre les conflits et les coûts d'établissement d'engagements sûrs). « *Ces coûts sont fortement sensibles à l'incertitude sur les états futurs de la relation présente au moment de l'élaboration du contrat, ainsi qu'à la fréquence des prestations incluses dans la relation* » (Calvi, p. 4). Calvi analyse dans sa communication les divers facteurs influençant les coûts de transaction. « *Le niveau des coûts de transaction dépend d'un faisceau de facteurs propres aux comportements des acteurs, à la nature des biens et services au centre de l'échange, ainsi qu'à l'environnement propre à cet échange* ». La figure 18 établit par l'auteur (p. 5) illustre cette dépendance.

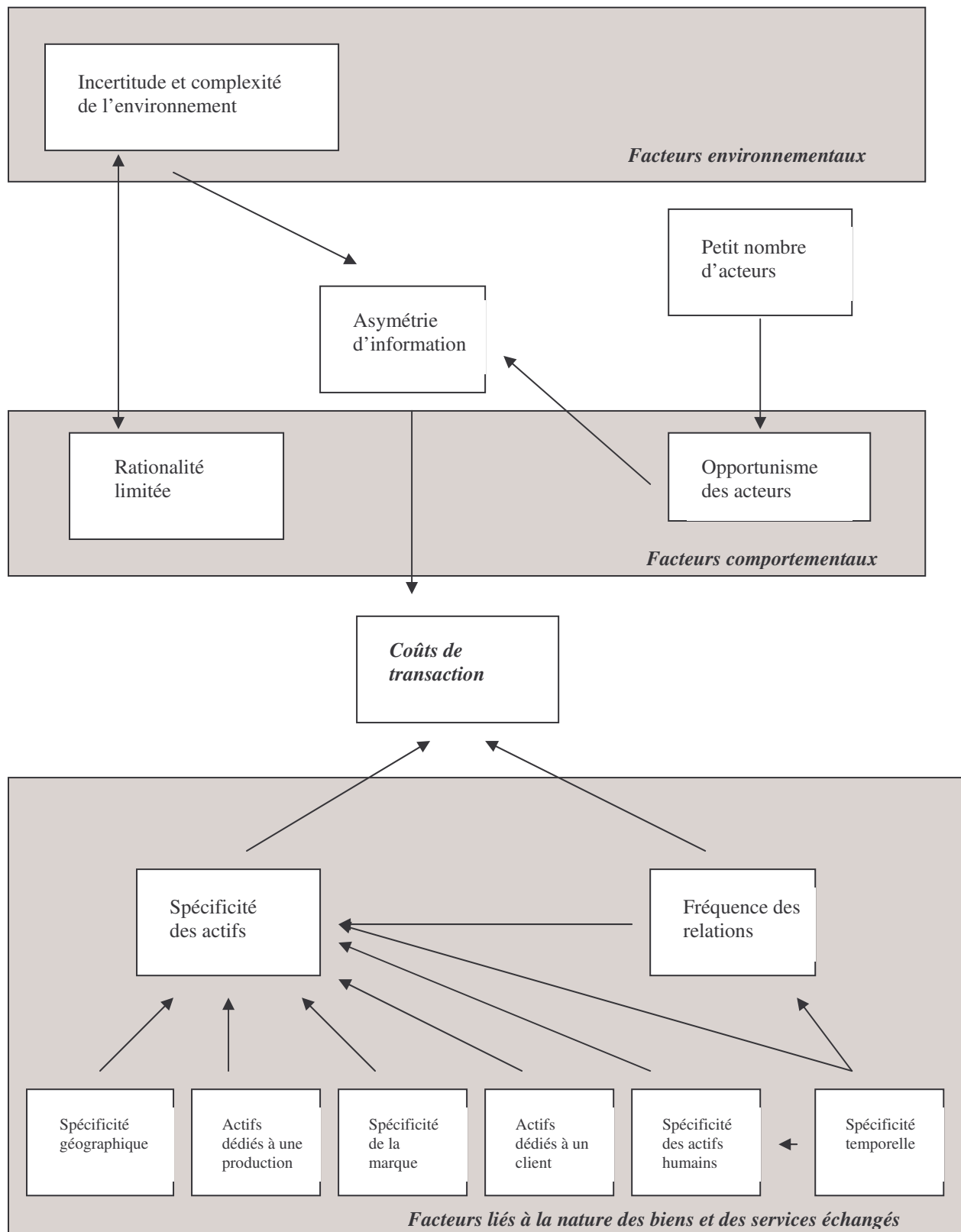


Figure 18 : Les facteurs contribuant à la formation des coûts de transaction

Calvi reprend les travaux de Williamson (1975) où ce dernier place la notion d'incertitude au centre des arbitrages entre appel au marché et intégration. Celle-ci « *prend sa source (a) dans la complexité de la transaction à réaliser et (b) dans le risque lié à l'existence ou non d'alternatives à l'échange* ». De plus, il convient de préciser que l'incertitude liée à des facteurs environnementaux dépend de la rationalité limitée des acteurs et au comportement opportuniste de ces derniers. Cette combinaison engendre une asymétrie d'information sur le marché. « *La Figure 1 montre qu'un environnement de marché marqué par une forte complexité des échanges et de faibles alternatives augmentera ce sentiment chez les acteurs de la relation. L'importance des coûts de transaction anticipés par l'agent en charge de l'organisation de la relation, risque de lui faire alors préférer une intégration de la fonction* ».

Dans le cadre de ses relations contractuelles, une entreprise déploie l'objectif de minimiser ses coûts de transaction précédemment identifiés. La notion de temps, détaillée par Williamson dans ses écrits et analysée par Pierre-Yves Gomez dans une note (cf annexe n°3), est associée aux trois facteurs avancés par Calvi – environnementaux, comportementaux et liés à la nature des biens et des services échangés. Ces auteurs concluent que l'entreprise privilégiera des contrats à long terme afin de limiter ses coûts de transaction. « *[Les coûts de transactions] sont aussi relatifs à la récurrence des mêmes transactions. Il est évident que si vous contractez toujours avec la même personne, elle aura plus de mal à être opportuniste parce qu'à la prochaine occasion, vous n'allez plus contracter. Comme il y a un risque de rupture de la relation sur le long terme, l'opportunisme est limité et, de la même façon, la limitation de la rationalité est d'autant moins importante que vous contractez souvent avec les mêmes personnes, que vous entrez dans des routines, dans des procédures reconnues entre contractants* » (Gomez, p. 8-9).

1.2 Rationalité limitée et comportement opportuniste des acteurs – notions centrales

La notion de rationalité limitée des acteurs lors de la conclusion des contrats est centrale dans les travaux de Williamson. La rationalité limitée a été développée par Herbert Simon¹²³, professeur d'économie et prix Nobel d'économie en 1978. Avant tout, dans ses théories

¹²³ SIMON H. (1983), « Administration et processus de décision », Economica, Paris.

basées sur les sciences de la décision, Simon oppose la rationalité substantive (ou optimale) à la rationalité limitée (ou procédurale) des acteurs. Il entend par-là que lors d'une prise de décision, ceux-ci n'ont ni le temps, ni les moyens d'envisager toutes les options possibles. Ils choisissent donc la solution la plus satisfaisante sur le moment qui n'est pas forcément la meilleure en théorie compte tenu de toutes celles qui leur sont offertes. Williamson conclut au cours de ses nombreuses recherches qu'un contrat est rarement complet, laissant ainsi des zones d'ombres quant à son application ; les parties ne pouvant prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités résultant de l'application du contrat. Cette incomplétude engendre et favorise des comportements opportunistes des acteurs. Williamson définissant le comportement opportuniste comme consistant à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie. Cette attitude ne pouvant être possible qu'en cas d'information imparfaite entre les agents. En effet, l'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, notamment sur ses capacités, préférences ou ses intentions, ce qui en somme amène à une situation d'asymétrie d'information. Le cas le plus grave d'opportunisme étant évidemment le manquement à ses engagements.

Ces comportements opportunistes peuvent prendre l'une des deux formes suivantes identifiées par Williamson (repris par Jost, 2004):

➤ L'aléa moral (*moral hazard*)

Il s'agit de la forme *ex post* d'opportunisme (ou opportunisme post contractuel) (Jost, 2004). Il se présente dans la phase d'exécution du contrat lorsque l'incomplétude du contrat est telle qu'il y a une réelle difficulté à déterminer si une partie a respecté son engagement ou non (Coriat et Weinstein, 1995). On dit alors que dans cette éventualité, l'autre partie supporte un risque moral de la correcte exécution du contrat par son cocontractant¹²⁴. Pierre CAHUC¹²⁵ fait encore la distinction entre deux types de situation, celle où l'action de l'individu n'est pas observable par l'agent non informé (illustrée par la relation employeur-employé) et celle où l'action est observable mais où il est impossible de vérifier si elle est appropriée ou non (cas de l'expert mandaté).

¹²⁴ CORIAT B. et WEINSTEIN O., « Les nouvelles théories de l'entreprise », Livre de Poche références, Paris, pp. 56.

¹²⁵ Professeur de science économique à l'Université de Paris – Panthéon - Sorbonne

➤ La sélection adverse

Il s'agit cette fois-ci d'une forme *ex ante* d'opportunisme (Jost, 2004). En effet, dans ce cas de figure, il y a tricherie avant la passation d'un contrat : par exemple, dans la fourniture de faux renseignements de l'une des parties sur l'objet de la transaction. Se basant sur un article d'Akerlof¹²⁶, Cahuc prend implications sur le comportement de l'acheteur : « [...] *En étudiant le marché des voitures d'occasion, [Akerlof] indique que les acheteurs et les vendeurs sont en situation d'asymétrie d'information. Les vendeurs connaissent mieux l'état de leur véhicule que les acheteurs et le dissimulent s'il est mauvais. Si l'on ne peut distinguer les bons des mauvais véhicules un prix unique s'établira sur le marché. A ce prix, les possesseurs de voitures en bon état refuseront de vendre, jugeant qu'ils pourraient obtenir un meilleur prix. Il ne reste donc plus sur le marché que les mauvaises voitures. Les acheteurs, en raisonnant de façon similaire, penseront n'avoir à faire qu'à des véhicules en mauvais état et n'achèteront pas au prix du marché. Ainsi, lorsque les individus ne disposent pas de la même information, les mécanismes de marché peuvent conduire à des dysfonctionnements par rapport au modèle* »¹²⁷.

1.3 Le partenariat client-fournisseur : relation économiquement optimale ?

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, développée par Williamson, il s'agit de déterminer le mode d'organisation le moins coûteux pour administrer une relation client-fournisseur donnée. Cette relation sera fonction de divers facteurs étudiés par de nombreux auteurs : la spécificité des actifs nécessaires, la fréquence des transactions, le degré d'incertitude et d'opportunisme des partenaires (Williamson, 1975, 1985; Baudry, 1991; Letourneur, 1994).

Dans les nombreux travaux de recherche réalisés par Carole DONADA, les partenariats sont vus comme des modes d'organisation économiquement optimaux lorsqu'ils minimisent les coûts de transaction et les coûts d'organisation interne du client. TEECE¹²⁸ (1986) les décrits comme des relations enfermant les partenaires dans des coopérations bilatérales et les

¹²⁶ George AKERLOF, "The Market for Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, 1970, pp. 488- 500.

¹²⁷ CAHUC P. (1998), « La nouvelle microéconomie », La Découverte, Paris, pp. 55.

¹²⁸ TEECE D.J. (1986), « *Profiting form Technological Innovation: implication for integration, collaboration, licencing and public policy* », *Research Policy*, vol. 15, décembre, pp. 285-305.

obligeant à supporter des coûts irrécouvrables. Avant d'analyser les éventuels gains d'un partenariat client-fournisseur, il est nécessaire de définir cette relation particulière. Pour se faire nous nous appuierons sur les recherches réalisées sur la sous-traitance dans les entreprises japonaises.

P. Béranger (1987) et J-H Jacot (1990), cité par P. Bardelli¹²⁹, présente les relations entre fournisseurs et donneurs d'ordres comme des relations de coopération sur des thématiques diverses : qualité, délai, prix, investissements, transferts de technologie et formation du personnel. Privilégiant les relations à long terme avec un nombre réduit de fournisseurs, la relation entre un donneur d'ordres japonais et ses fournisseurs « *confère à chaque participant une parfaite information technologique sur l'autres (disparition de l'asymétrie de l'information), qui empêche les comportements opportunistes (risque de perte de savoir-faire commun), les marchandages inefficients sur les prix, et qui permet le développement d'un processus d'apprentissage par accumulation d'informations* » (B. Baudry, cité par P. Bardelli, p. 58, 1996). Dans sa définition originelle, le partenariat, tel qu'il a été institué dans les entreprises japonaises, repose, d'après Donada (1997), sur quatre principes :

1. Le secteur des fournisseurs est structuré en rangs,
2. Le constructeur est au sommet de cette pyramide et prend une participation minoritaire dans le capital de chacun de ses fournisseurs de premier rang,
3. Les fournisseurs, organisés en club, échangent entre eux du personnel, des informations et des technologies,
4. La fixation du prix ne se fait plus en fonction des coûts de production du fournisseur, mais en fonction d'un coût cible du produit final.

Le donneur d'ordres n'opère aucune sélection via les appels d'offres ; il "recrute" ses partenaires à partir d'un "pool d'entreprises" déjà en relation avec lui (J.Womack et al, 1992). Cette relation à long terme prévoit toujours l'engagement mutuel de travailler ensemble. Cependant, comme le souligne Bardelli (1996), le système japonais présente « *un double visage* » : à travers les clubs fournisseurs et les partenariats avec échange de personnel et d'informations, cette relation s'oriente vers la coopération et la confiance. Mais la contrainte économique et la pression sur les prix mettent en exergue un sentiment de contrainte. Les donneurs d'ordres japonais, fortement exposés à la concurrence internationale, compensent la

¹²⁹ BARDELLI P. (1996), « Le modèle de production flexible », Presses universitaires de France, Collection Que sais-je ?, n°3095, p. 58-64, Paris.

pression (concurrentielle) sur les prix par une réduction de ses coûts, notamment en les reportant sur ses sous-traitants.

Cette quasi-intégration des fournisseurs est *« un moyen de partager la connaissance technologique et un moyen d'apprentissage réparti et dynamique permettant une coordination horizontale propice à la gestion rapide des aléas »* (M. Aoki, 1988 – cité par P. Bardelli, p. 61, 1996). Par la complexité de cette relation et la forte intégration des fournisseurs, Aoki avance l'existence d'une quasi-rente relationnelle à travers cette relation de sous-traitance. *« Ces quasi-rentes naissent de l'efficacité spéciale, au plan de l'information, des relations contractuelles dans le groupe des sous-traitants »*.

Dans une approche plus pragmatique, nous parlerons de partenariat vertical *« lorsqu'un client et un fournisseur décident de partager des risques et des responsabilités pour concevoir et réaliser une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe en coordonnant leurs compétences et leurs ressources »* (Donada, p 26).

Plusieurs études empiriques sur les relations client-fournisseur ont testé les hypothèses de l'économie des coûts de transaction (Walker et Weber, 1984; Heide et John, 1990). Celles-ci ont permis de justifier la validité de cette théorie dans l'optique d'analyser les décisions des entreprises donneuses d'ordres dans leur choix de mode d'organisation à adopter, ainsi que dans le choix des modes de production à externaliser en partenariat fournisseur. Mais, si ces études traitent de manière pertinente des choix du client, elles restent en général muettes sur la stratégie des fournisseurs. Comme nous le développerons dans la partie suivante, il en est de même pour les recherches qui s'appuient sur les propositions des théoriciens de l'agence (Eisenhardt, 1989).

Baudry (1993) analyse que le problème posé dans ces travaux est celui du choix de la procédure d'incitation que le donneur d'ordres (le principal) devra mettre en oeuvre envers son fournisseur (l'agent), en fonction des coûts d'obligation, de surveillance et d'opportunité des partenaires. *« Les recommandations que l'on peut tirer de cette approche sont donc destinées à ceux qui initient les partenariats, c'est-à-dire aux donneurs d'ordres. Elles portent notamment sur les procédures de multiplication des appels d'offre pour diminuer les risques d'une sélection aberrante (la sélection adverse) de fournisseurs »* (Donada, p.7).

Il convient de déterminer si les relations de partenariats engendrent des gains réels pour ses acteurs. Comme nous venons de l'analyser précédemment, la majorité des études recensées se sont concentrées sur le point de vue du donneur d'ordre ce qui est légitime compte tenu de la notion de pouvoir qui lui est conférée. Dans un monde où le client est roi et les fournisseurs sont concurrents, les récentes mutations des modes de productions (production au plus juste, flux tendu, stock limité) bouleversent les schémas et les choix académiques fait jusqu'à présent : le donneur d'ordre n'est plus le seul à prendre une décision stratégique en s'engageant dans un partenariat, le fournisseur en fait autant. Donada illustre ce changement en soulignant que le fournisseur « *ne peut plus se contenter d'arbitrer sur le taux d'utilisation optimal de sa capacité de production, il doit investir considérablement pour élargir ses compétences, notamment en recherche et en conception, ce qui l'entraîne irréversiblement dans une voie de développement stratégique* ».

Le développement des relations de partenariats entre clients et fournisseurs démontre certaines limites de la théorie des coûts de transaction. En effet, comme l'analyse certains auteurs (Letourneur, 1994 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Powell, 1990), cette forme de coopérations appelle à de nouveaux facteurs explicatifs. « *Le système d'échange entre client et fournisseur semble en effet reposer sur la confiance, la réciprocité, la collusion tacite et l'absence relative de comportement calculateur et opportuniste dans une perspective de gain mutuel. Occulter ses éléments revient à négliger l'encastrement des relations sociales dans la vie économique* » (Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky, p. 5). De plus, les travaux issus de la théorie de la dépendance (Emerson, 1962; Pfeffer et Salancik, 1978) analysent les jeux de pouvoir et de dépendance dans les relations inter-firmes (Donada, 1997). Des recherches empiriques sur les relations client-fournisseurs ont ainsi montré que c'est en fonction des conditions initiales d'asymétrie ou de symétrie de la dépendance entre les partenaires que les jeux de pouvoir vont s'exercer et que les gains qui en résultent vont apparaître d'un côté ou de l'autre (Buchanan, 1992). Ces éléments sont surtout développés dans l'ouvrage de Lamming (1993) sur la stratégie des équipementiers automobiles. Le partenariat permet aux fournisseurs de se bâtir « *un nouvel espace de liberté stratégique* », en développant des ressources et des compétences qui lui sont propres. Deux alternatives s'offrent alors aux fournisseurs dans l'optique de gains stratégiques : « *s'en tenir à une stratégie de "collaborateur loyal" (loyal collaborator) ou devenir un "partenaire-clef" (key player)* ». Un prestataire se situant dans la position d'un collaborateur loyal accepte une relation – dénommée par l'auteur "partenariat non égalitaire" - de dépendance au client. Le prestataire joue alors un rôle de suiveur où

l'innovation n'est pas fondamentale et l'investissement suit les besoins du client. A l'inverse, un partenaire-clef développera une relation de gagnant-gagnant avec ses clients. Le fournisseur cherchera à se doter de compétences innovantes et exclusives sur des thématiques singulières. L'objectif est d'imposer une relation durable en devenant un partenaire stratégique des grands donneurs d'ordres nationaux et internationaux.

II. La théorie de l'agence, base de la théorie des parties prenantes

2.1 L'article de Jensen et Meckling (1976) : référence théorique

La théorie de l'Agence permet d'expliquer les stratégies des firmes selon que le principal ou l'agent contrôle l'entreprise. S'appuyant sur le rapport principal-agent, elle décrit, initialement, la relation entre les actionnaires (dénommé principal) et le manager (l'agent) de l'entreprise (Jensen & Meckling, 1976) dans un contexte d'asymétrie d'information. Les acteurs cités précédemment ont des intérêts divergents : les actionnaires cherchent avant tout à maximiser la valeur de la firme alors que les managers aspirent à maximiser leur revenu, donc la taille de l'entreprise. Il peut donc y avoir l'existence de conflit d'intérêt et une divergence d'appréciation du risque entre ces deux acteurs (Capron, 2003). Williamson (1985) souligne la nécessité pour le principal de contrôler l'agent afin de limiter l'expression de l'opportunisme de ce dernier. Fatalement incomplet, ces contrats permettent, à travers cette logique d'opportunisme, des stratégies de dédouanement. Le principal engagera alors diverses mesures d'incitations ayant pour objectif de diminuer les divergences existant entre les acteurs. Comme le rappelle Capron, « *l'information diffusée joue un rôle déterminant entre les acteurs* ». L'article de Jensen et Meckling « *a inspiré la plupart des recherches menées depuis 1976 dans une optique financière* » (Trébucq, p. 5).

Les agents signent des contrats qui bornent leurs comportements et mettent en place des dispositifs de coordination basés sur des obligations réciproques. Dans un tel contexte, les relations marchandes ou hiérarchiques relèvent de la même catégorie : le contrat. Néanmoins, il convient de préciser la fonction de celui-ci. Que se soit par une approche économique ou par une approche juridique, le contrat est assimilé à un document écrit, établi selon certains préceptes juridiques, et représente un engagement ayant pour objet de définir des obligations mutuelles composées à la fois de règles de comportement et de procédures communes de décision, de supervision. Base de la relation entre un client et son fournisseur, le contrat est donc l'élément central de toute coopération.

2.2. De l'intérêt exclusif des actionnaires à celui des parties prenantes de la firme

Afin de comprendre la place centrale donnée à l'actionnaire dans la théorie de l'agence et les modifications récentes, il convient de replacer l'origine du courant théorique dans son contexte historique, celui des années 1970. Les entreprises américaines étaient, à cette époque, en proie à de grosses difficultés de compétitivité, notamment vis-à-vis de leurs homologues japonaises. Les économistes à l'origine des théories contractualistes étaient convaincus de la supériorité du marché sur les entreprises, « *en tant que mécanisme efficient d'allocation des ressources* ». Lazonick et O'Sullivan concluent au travers de leur recherche que « *ces économistes étaient opposés idéologiquement au pouvoir pouvant être exercé par des managers* » ; ces derniers pouvaient allouer de manière non efficiente les ressources de l'entreprise. C'est en suivant cette logique que les théoriciens de l'agence ont défini l'actionnaire avec un rôle central.

Alors que la théorie de l'agence se base initialement sur le rapport actionnaire-manager, Freeman et Reed (1983) ont recommandé dans leur recherche d'élargir le cadre d'analyse de l'agence. Trop focalisé sur le seul intérêt des actionnaires (Trebeck, 2003), il est nécessaire de réorienter la stratégie de la firme vers d'autres acteurs : les parties prenantes. Freeman et Reed analysent que l'entreprise se doit de ne pas axer sa stratégie dans l'unique intérêt des actionnaires, mais en tenant compte de ceux de la société civile.

Capron analyse également que la relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes avec lesquels l'entreprise entretient des accords (Capron utilise le terme de transactions). « *La responsabilité de l'entreprise repose sur ses dirigeants (ou managers) qui sont des "agents" en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs : actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, collectivités, ONG... Il leur revient donc de gérer les diverses attentes de façon équilibrée, c'est-à-dire de manière qu'aucune partie ne soit tentée de quitter le système de "coalition" (au sens de Cyert et March), ce qui pourrait nuire à la pérennité de l'entreprise* ». L'auteur précise dans son analyse l'existence d'un *contrat social implicite* permettant la communication d'informations et la consultation des parties prenantes. Ces dernières auront un rôle de surveillance des informations données par l'entreprise ; leur objectif sera alors de vérifier la justesse et la pertinence des informations délivrées. L'entreprise devra ainsi respecter une stratégie sociétale, qui ne devra plus être une source de simple dédouanement

pour les dirigeants, sous peine de sanctions de la part de ses parties prenantes. On attend dorénavant de l'entreprise qu'elle « rende des comptes » (par la loi NRE) sur la manière dont elle répond aux problématique des acteurs précédemment cités.

Dans le cadre de nos recherches, nous n'avons trouvé que très peu d'étude empirique utilisant la théorie de l'agence pour analyser la relation client-fournisseur. A travers des travaux sur l'externalisation, Popo et Zenger (1998)¹³⁰ et Chanson (2003)¹³¹ distinguent deux grands types de contrats où peut se construire une relation d'agence :

- le contrat basé sur le comportement, par lequel l'agent s'engage sur les actions qu'il effectuera pour le compte du principal (et non sur les résultats).
- le contrat basé sur le résultat, par lequel l'agent s'engage sur le résultat des actions qu'il effectuera pour le compte du principal (et non sur les moyens d'y parvenir) (Chanson, p. 4).

Chanson conclut dans son étude que *« l'externalisation s'apparente au contrat basé sur les résultats : l'entreprise cliente obtient par un contrat d'externalisation de la société prestataire un engagement sur des objectifs spécifiés (quantitatifs et qualitatifs). A l'inverse, l'internalisation s'apparente à un [Contrat basé sur le comportement] : l'entreprise s'assure par le contrat de travail un lien de subordination envers le personnel »*.

Comme le souligne Freeman et Reed dans leur recherche, l'analyse stratégique de l'entreprise ne peut plus se contenter d'un simple rapport Principal/Agent basé sur la relation Actionnaires/Manager. Il est primordial de prendre en compte les attentes, les besoins et les doléances de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Pour se faire, nous analyserons les apports et les limites de la théorie des parties prenantes.

¹³⁰ Poppo L., Zenger T. [1998], "Testing Alternative Theories of the Firm : Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Informations Services", *Strategic Management Journal*, vol.19, p.853-877

¹³¹ CHANSON G. (2003), « Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique

Section 3

L'intégration de la RSE : apports des théories des parties prenantes et de la légitimité

I. La Théorie des parties prenantes¹³².

La théorie des stakeholders constitue l'un des principaux développements du champ de l'éthique organisationnelle (Wicks et al, 1994 ; Pasquero, 1995), mais n'a pas encore atteint pleinement son statut théorique (Wicks et al, 1997 ; Pasquero, 1995). En 1984, la publication par Edward R. Freeman de « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* », fut la première pierre apportée à l'édifice de cette théorie des parties prenantes. Cet ouvrage, à mi-chemin entre la stratégie et l'analyse éthique (Pasquero, 1995), développe l'idée que les organisations s'emploient à intégrer les attentes des différentes parties prenantes. La publication d'une centaine d'articles sur le sujet a, par la suite, apporté beaucoup de crédibilité à cette approche (Donaldson et Preston, 1995). La revue *Business Ethics Quarterly* y consacre un numéro entier en octobre 94, de même que *l'Academy of Management Review* en octobre 97.

Comme nous l'avons démontré précédemment, les travaux de Freeman, au milieu des années 1980, et de Carroll, dans les années 1990, auront permis aux différents praticiens et universitaires de développer des recherches pour décrire, expliquer, prévoir et prescrire les comportements des organisations et de leurs dirigeants. La théorie des parties prenantes propose une analyse des relations nouées entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large. Devenue l'une des références théoriques portant sur l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise, la théorie des parties prenantes sert également de cadre théorique à l'étude de la performance organisationnelle (voir Winstanley et Woodall, 2000 ; Greenwood, 2002). Nos recherches nous ont conduit à établir une revue de littérature prolifique. L'engouement associé à cette théorie est sans conteste. Cependant, comme le souligne Gond et Mercier (2004), cette effervescence a « *pour contrepartie une certaine*

¹³² Théorie des parties prenantes est la traduction de l'expression anglaise : « theory of stakeholders »

confusion conceptuelle, liée à la multiplicité des niveaux d'analyse et aux différents sens qui lui sont accordés ».

1.1 Postulats

Afin d'analyser de manière pertinente la théorie des parties prenantes, il convient de rappeler les postulats¹³³ :

- « *L'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions (E.R. Freeman, 1984),*
- *la théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes,*
- *les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (M.B. Clarkson, 1995, T. Donaldson et L.E. Preston, 1995),*
- *la théorie s'intéresse à la prise de décision managériale (T. Donaldson et L.E. Preston, 1995). »*

Par ailleurs, il convient également d'apporter une distinction entre l'approche par stakeholders et la théorie des stakeholders. Mitchell, Agle et Wood (1997) expliquent que les stakeholders sont « *un dispositif censé élargir la vision du management sur le rôle et les responsabilités de l'organisation, au delà de la fonction de maximisation des profits, afin d'inclure les intérêts et les attentes des groupes de parties prenantes non actionnaires* »¹³⁴, et la théorie des parties prenantes tente de répondre à une question fondamentale de façon systématique : quels groupes sont des parties prenantes méritant une attention particulièrement des dirigeants (ou managers) et lesquels ne le sont pas ?

Préalablement, il convient de préciser la notion d'**attentes** des parties prenantes. Selon l'identité des interlocuteurs d'une organisation, ces attentes – définies comme des espérances, des aspirations, des envies – sont différentes. Elles déploient des caractéristiques propres à la nature de la relation entretenue avec l'entreprise : sociales (salariés), commerciales (client,

¹³³ Ces questions ont fait l'objet d'un rappel de DAMAK-AYADI S. et PESQUEUX Y. (2003), « la théorie des parties prenantes en perspectives », AIMS, Angers, 2003, p. 6.

¹³⁴ Traduction personnelle de : “*a device intended to broaden management's vision of its role and responsibilities beyond the profit maximisation function to include interests and claims of nonstockholding groups*”.

fournisseurs), sociétales (ONG, société civile), réglementaires (ONG, salarié), contractuelles (client, fournisseurs), etc.

Au cours de nos recherches, nous avons créé un essai de classification des divers types d'attentes des parties prenantes existantes. L'une des principales difficultés rencontrées fut la juxtaposition des attentes de l'organisation – entité au cœur de la théorie des parties prenantes – et de celles de ses parties prenantes. Un modèle matriciel fut privilégié : figure 19.

Figure 19 : Quelles attentes, essai d'une classification.

Attentes d'une partie prenante

	Indispensables	Négociables	Silencieuses
Indispensables	1	2	6
Négociables	3	4	7
Silencieuses	5	8	9

Attentes d'une organisation

Cette matrice permet d'identifier et de confronter les attentes de chaque partie prenante avec l'organisation ciblée. Pour une entreprise donnée, il est nécessaire de multiplier cette matrice par le nombre de parties prenantes (une matrice par partie prenante).

Nous partons de postulat que chaque partie prenante a préalablement identifié et hiérarchisé (en tenant compte du triptyque identifié – indispensables, négociables, silencieuses) ses propres attentes. Pour l'organisation ciblée, celle-ci aura également identifié et agencé ses attentes propres à chaque partie prenante manifeste.

Les attentes 1, 2 et 3 seront considérés comme inévitables dans leurs applications et majoritairement représentées par des perspectives contractuelles et réglementaires.

Les attentes 4, 5 et 6 apparaissent secondaires. Par une phase de négociation entre l'organisation et l'entité partie prenante, certaines seront retenues et appliquées et d'autres rejetées.

Enfin, les attentes 7, 8 et 9 sont mineures et non structurées. Leur prise en compte est illusoire.

Néanmoins, plusieurs limites à cet outil matérialisent la difficulté de définir les attentes des parties prenantes :

- ✓ La matrice ne tient pas compte du rapport de force existant entre une organisation et chaque partie prenante. Ce rapport de force peut modifier la structure de cet outil : l'entreprise ayant, généralement, autorité sur ses parties prenantes, elle peut imposer ses attentes secondaires et/ou silencieuses sans phase de négociation. En revanche, des dispositions contractuelles et réglementaires ne pourront être écartées et seront intégrées dans la stratégie de l'entreprise.
- ✓ Certes, l'outil présenté déploie une classification des attentes suivant trois niveaux (indispensables, négociables et silencieux), mais se pose la problématique des procédés amonts : sur quels fondements "objectifs" une entité est capable d'identifier et de hiérarchiser ses attentes ?
- ✓ Par cette hiérarchie des attentes, on peut craindre une marginalisation des confrontations numérotées de 7 à 9. Certaines parties prenantes pourraient être amenées à accroître ses attentes "indispensables" et espérer ainsi une plus grande attention de l'entreprise ciblée.
- ✓ Alors que certaines parties prenantes intégrées dans la politique de l'organisation (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires) déploient des relais identifiés pour échanger sur leurs attentes, d'autres, comme les générations futures, ne sont pas en mesure de présenter leurs attentes.

Par cet essai de classification des attentes des parties prenantes et par les limites soulevées, il convient de souligner la difficulté de définir et d'identifier ces attentes.

1.2 Quels stakeholders ?

Comme nous l'avons précédemment analysé¹³⁵, nombre de chercheurs avouent leur désaccord sur la classification des parties prenantes à opérer. A travers nos diverses lectures, nous privilégierons les arguments présentés par Andriof et Waddock (2002). Les parties prenantes doivent être différenciées selon deux caractéristiques principales : la légitimité et le pouvoir¹³⁶.

1.2.1 La légitimité des stakeholders

Il convient d'entendre la légitimité dans son sens « *stratégique et sociologique d'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise et de processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise* » (DiMaggio et Powell, 1983). Les travaux néo-institutionalistes soulignent la nécessité pour une organisation de se plier aux pressions normatives externes (Gond et Mercier, 2004). D'un point de vue normatif, la théorie des parties prenantes permet surtout d'identifier le fondement de la légitimité d'une partie prenante.

1.2.2 Les relations de pouvoir

Cette deuxième caractéristique s'inscrit dans une justification de l'existence des parties prenantes par l'existence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'organisation et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit (Andriof et Waddock, 2002).

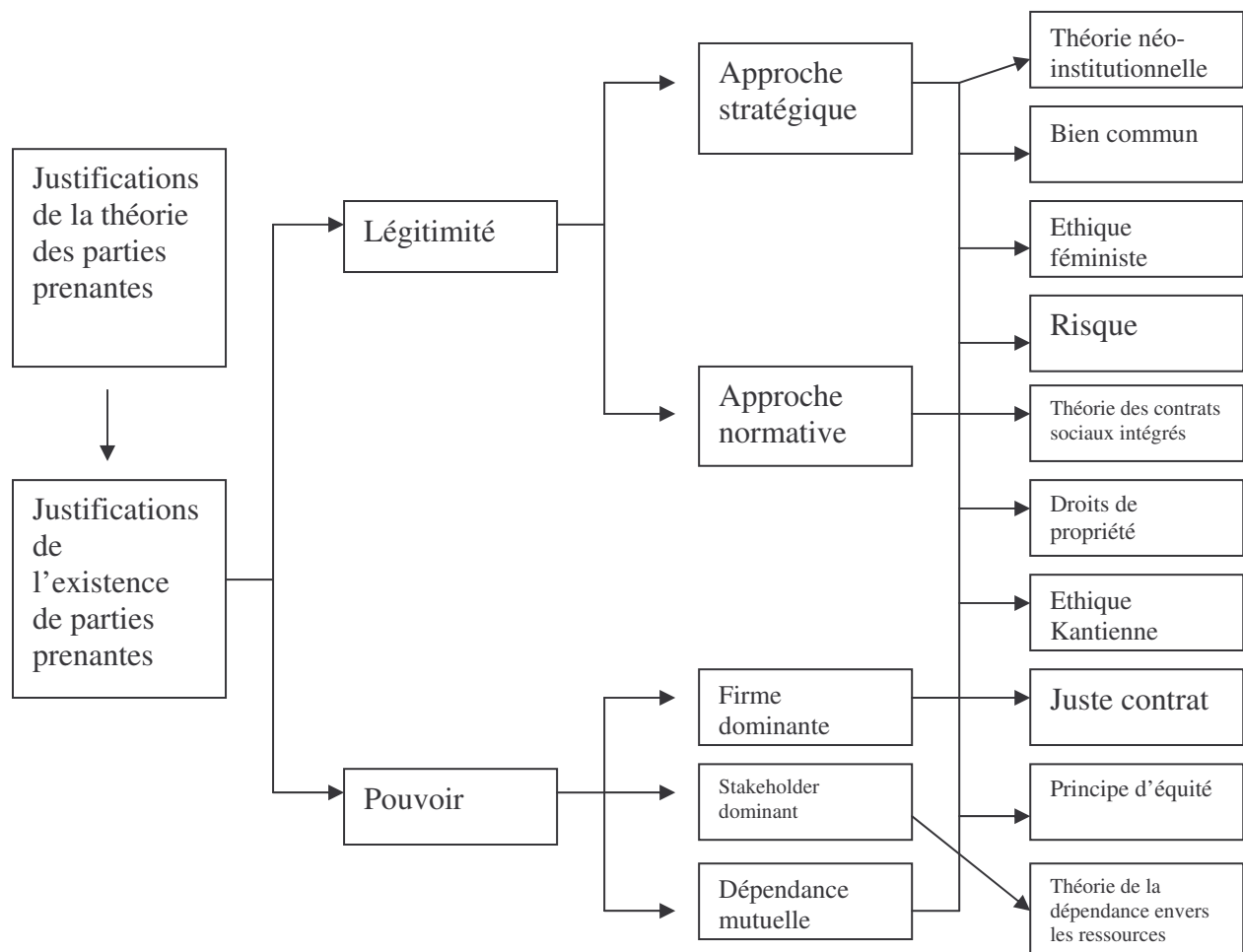
¹³⁵ Titre 2, Chapitre 1, Section 3 Le concept des parties prenantes

¹³⁶ Andriof J. & Waddock S. (2002), "Unfolding stakeholder engagement", dans *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (sous la direction de) Andriof J., Waddock S., Husted B. et Rahman S., Greenleaf, Sheffield, p. 19-42.

1.2.3 Justifications théoriques de l'existence des stakeholders

Dans leur communication, Gond et Mercier (2004) propose de justifier sous la forme d'un arbre (voir figure 1) l'ensemble des fondements théoriques identifiant et structurant les parties prenantes. Basé sur la légitimité et le pouvoir recherché par chaque partie prenante, les auteurs ont cherché, en s'inspirant des travaux de Andriof et Waddock (2002) et de Phillips et al. (2003), à identifier les théories de philosophie morale constituant le « *cœur normatif* » de la théorie des parties prenantes (Gond et Mercier, p. 4).

Figure 20 : Identification des fondements théoriques structurant les parties prenantes



Source : Gond et Mercier (2004, p. 5), adapté de Andriof et Waddock (2002, p. 32) et Phillips et al. (2003, p. 482).

1.3 Trois approches de la théorie des parties prenantes

Notre fil conducteur, énonçant les différents approches de la théorie des parties prenantes, suivra la classification établie par l'article de T. Donaldson et L.E. Preston (1995). Cette taxinomie servant de référence académique aujourd'hui.

On distingue trois catégories :

1. Catégorie de type normative où les organisations et leurs responsables oeuvrent dans une perspective morale¹³⁷.
2. Catégorie de type instrumental : si les managers oeuvrent dans des perspectives morales, alors il est probable d'obtenir des résultats.
3. Catégorie de type empirique et descriptive : les organisations se comportent au regard de perspectives morales spécifiques (Y. Pesqueux, 2003)

1.3.1 Le modèle empirique

Le modèle descriptif, comme l'indique sa dénomination, s'attache à décrire et à expliquer l'organisation telle qu'elle se présente, ses caractéristiques et ses comportements spécifiques. Cette théorie est utilisée pour décrire, par exemple, la gestion de certaines entités (M.B. Clarskon, 1991), la communication d'informations sociétales (I. Pelle Culpin, 1998), les parties prenantes impliquées (R.K. Mitchell 1997 et *al*), la nature de la firme (S.N. Brenner et P. Cochran, 1991 cité par Y. Pesqueux et S. Damak-Ayadi, 2003), la vision des dirigeants à propos du management ou encore, la façon dont un conseil d'administration aborde les intérêts des différentes constituantes d'une organisation.

L'organisation est considérée comme un ensemble d'intérêts, compétitifs et aussi complémentaires, possédant chacun une valeur intrinsèque. Ce modèle permet également de décrire l'état passé, présent et futur d'une entité et de ses parties prenantes.

¹³⁷ Les valeurs morales sont normatives, abstraites (formelles), universelles et obligatoire. A contrario, l'éthique a son « *origine dans la vie* » et ses valeurs sont donc subjectives, concrètes, individuelles, purement facultatives. Personne n'est tenu de les adopter. Elles ne peuvent pas être objet de connaissance, elles peuvent simplement être expérimentées. Par contre – Quiniou Y. « *Etudes matérialistes sur la morale. Nietzsche, Darwin, Marx, Habermas* », éd. Kimé, 2002 – cité par **P. Bardelli** extrait d'un power point « *Quelles sont les motivations qui poussent les entreprises à afficher une responsabilité sociale ?* »

La principale critique établie pour cette approche descriptive est qu'elle ne permet pas d'apporter de véritables connexions entre le management des parties prenantes et les objectifs traditionnels de l'entreprise qui sont la croissance, le profit... (S. Damak-Ayadi, 2003)

1.3.2 Le modèle instrumental

La perspective instrumentale permet d'examiner les relations ou l'absence de relation entre les pratiques managériales des organisations et la réalisation des objectifs de ces dernières : rentabilité, croissance et pérennité. Ce modèle tente de faire un lien entre une cause (le management des stakeholders) et un effet (la performance organisationnelle).

T.M. Jones (1995) fut le premier à avancer le modèle instrumental de la théorie des parties prenantes. Les entreprises pratiquant le management des parties prenantes seraient plus performantes en termes de croissance, de rentabilité, de pérennité, de stabilité... L'idée est que l'on peut obtenir des résultats si l'on adopte des comportements donnés. T.M. Jones conclut que la théorie instrumentale est donc une théorie contingente, liée à un type de comportement.

Nombre d'études ont utilisé et utilise la théorie instrumentale de manière directe ou indirecte ; essentiellement dans la relation performance sociale – performance financière (P.L. Cochran et R.A. Wood, 1984, B. Cornell et A.C. Shapiro, 1987, S.L. Barton et al, 1989, L.E. Preston et H.J. Sapienza, 1990, L.E. Preston et al, 1991, Odgen et Watson, 1999, Johnson et Greening, 1999, Decock Good, 2001, McWilliams et Siegel, 2001). Même si certaines entreprises connaissent de franc succès (Hewlett-Packard) en partageant la perspective des stakeholders, la diversité des résultats obtenus ne permet pas d'affirmer l'existence d'une relation forte entre la performance sociale et la performance financière.

1.3.3 Le modèle normatif

La perspective d'un modèle normatif pour la théorie des parties prenantes permet d'interpréter les fonctions de l'organisation et d'identifier les normes morales ou philosophiques des dirigeants. Elle essaie de fonder sur des principes les raisons morales ou éthiques pour lesquelles les dirigeants devraient tenir compte d'un ensemble de stakeholders et non d'un groupe en particulier.

Cette théorie identifie les obligations morales que doivent avoir les managers, les dirigeants avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, et pas seulement avec les seuls actionnaires. Cette approche « *diffère du fonctionnalisme de la théorie empirique* » (S. Damak Ayadi). Les parties prenantes doivent alors être traitées comme des finalités et leurs intérêts comme possédant une valeur intrinsèque.

Contrairement à l'approche instrumentale, que l'on peut qualifier d'hypothétique, le modèle normatif ne comporte ni condition, ni alternative. Elle suit l'idée "*Do (don't do) this because it is the right (wrong) thing to do*". Donaldson et Preston concluent que ces trois aspects de la théorie des parties prenantes apparaissent comme complémentaires et affirment que la base normative de la théorie est fondamentale (*ethically-based normative core*). Néanmoins, comme le souligne Sloan (2000), le concept des parties prenantes fut de nombreuses fois utilisé au travers de diverses théories sans que cette base normative ne soit mise à contribution. De plus, de multiples philosophes n'acceptent pas cette distinction entre le normatif et le descriptif, et considèrent que cette distinction découle du positivisme : la théorie normative requiert « comment le monde devrait être », la théorie descriptive conduit « comment le monde existe réellement » et la théorie instrumentale énonce « comment on pourrait le faire ». Il convient donc de se poser la question suivante (S. Damak Ayadi) : « *quels types de relation pourraient exister entre l'approche normative et l'approche empirique de la théorie des parties prenantes ?* ».

1.3.4 La version instrumentale et descriptive privilégiée pour les fournisseurs

A travers les travaux réalisés dans sa version instrumentale et descriptive, la théorie des parties prenantes aborde les stakeholders comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires (Jones, 1995). Cet auteur s'attache à analyser la relation contractuelle existant entre une entité organisationnelle et une partie prenante, par exemple les fournisseurs. Il estime que les entreprises contractant avec les fournisseurs sur la base de la coopération et de la confiance (Jones, p. 422), développe un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas. Post, Preston et Sachs (2002, p.8) indique que l'entreprise est le centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants, vérifiant ainsi les premiers écrits et les premières recherches menés par Hill et Jones (1992) sur la théorie de l'agence généralisée.

1.4 Les limites de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes amène à de nombreux débats et fait l'objet de multiples critiques. La difficulté de définir clairement (1) l'approche prioritaire de la théorie des parties prenantes, (2) l'absence de prise en compte du caractère dynamique dans la gestion de ces dernières et (3) la remise en cause des objectifs de l'entreprise sont les principales limites que soulèvent la théorie des parties prenantes. « *Il en découle une certaine forme de confusion et d'ambiguïté qui menace la cohérence interne de ce corpus théorique* » (Phillips et al., p. 482)

1.4.1 Les approches normatives et instrumentales sont-elles compatibles ?

La théorie des parties prenantes suit une taxinomie développée précédemment. Alors que Donaldson et Preston (1995) avance que l'approche normative constitue la base de cette théorie (en l'absence de modèle normatif, les deux autres dimensions, instrumentale et empirique, n'auraient plus de sens), de nombreux auteurs s'interrogent sur l'intégration des ces différentes approches. La revue *Academy of Management Review* a par ailleurs édité un numéro spécial (1999, Vol. 24, n°2) faisant état de ces questionnements académiques. Jones et Wicks (1999) ont cherché à définir le plus petit dénominateur aux approches stakeholders, réaffirmant le caractère indissociable et inséparable d'une approche de la théorie des parties prenantes comme science sociale (à la fois descriptive et instrumentale) et d'une approche basée sur l'éthique normative. En citant ces recherches, Gond et Mercier (2004) évoquent « *la théorie hybride* » provenant d'une théorie des parties prenantes « convergente ». A l'inverse, d'autres auteurs critiquent cette intégration, qu'ils qualifient d'*impossible*, des différentes approches de cette théorie. Friedman et Miles (2002, p. 2) analysent « *le caractère prématuré d'une telle intégration* », complétant ainsi les recherches de Gioia (1999) soulignant la divergence des paradigmes auxquels font références les auteurs s'inscrivant dans une des approches de la théorie.

Cependant, comme le souligne Gond et Mercier (2004), « *ces débats reposent sans doute en grande partie sur des logiques de légitimité académique et de reconnaissance institutionnelle* ». En effet, les chercheurs de la Business Ethics sont soucieux d'intégrer leurs préoccupations dans le management stratégique et défendent le postulat des approches

intégrées, alors que ces opposants sont majoritairement dans le camp des financiers et des stratèges.

Malgré ces clivages académiques et ces approches relevant de domaines contradictoires, de nombreux auteurs soulignent également deux aspects récurrents propre à cette théorie :

- Il existe un recours systématique à des théories voisines et complémentaires engageant un doute sur la crédibilité et la pertinence du corpus (Jensen, 2002). Il convient donc *« d'arbitrer entre plusieurs risques : une managérialisation excessive rendrait l'approche triviale, une focalisation sur les valeurs la rendrait naïve et un recours aux théories complémentaires la condamnerait à l'inutilité »* (Gond, 2004),
- Au travers des multiples travaux empiriques réalisés, il convient de souligner la prédominance certaine des mêmes acteurs étudiés : les parties prenantes primaires (clients, actionnaires, salariés, et très rarement fournisseurs). Une vision aussi simplifiée de la théorie risque d'entraîner des prescriptions triviales et d'obtenir des résultats redondants et décevants (Becker, Uselid et Ulrich, 2001 ; Berman et *al.*, 1999 ; Hillman et Klein, 2001).

1.4.2 A la recherche d'une dynamique...

Beaulieu et Pasquero (2002) analysent l'une des limites majeures de la théorie des parties prenantes : son incapacité à intégrer une dimension dynamique. La prise en compte de cette dimension permettrait *« de rendre compte de la manière dont les systèmes de valeurs se constituent à travers le temps et s'altèrent au fil des interactions avec les stakeholders »*.

Avec pour première préoccupation l'identification et la hiérarchisation des diverses parties prenantes, les études menées sur la théorie des parties prenantes se sont progressivement portées sur l'intégration et la gestion de l'environnement de l'entreprise. Cependant, comme le souligne Gond et Mercier (2004), ces outils de classification et de hiérarchisation (Caroll, 1979 ; Clarkson, 1995 ; Mitchell et *al.*, 1997) ne permettent pas d'appréhender l'émergence de nouveaux stakeholders. Certes, Jawahar et McLaughlin (2001) proposent de s'appuyer sur la théorie du cycle de vie des organisations pour démontrer l'évolution des stakeholders légitimes tout au long de l'évolution d'une organisation ; mais leur approche ne s'emploie pas à théoriser le processus par lequel l'entreprise reconnaît les parties prenantes légitimes et pertinentes à son fonctionnement.

En revanche, il convient de souligner les apports des recherches menées par Beaulieu et Pasquero (2002). L'analyse empirique de la gestion de la légitimité par l'institution canadienne d'expertise comptable reconsidère les fondements théoriques et épistémologiques de la théorie des parties prenantes. Ils proposent une vision plus constructive, intégrant la théorie de l'ordre négociée, orchestrant une dynamique dans la construction des parties prenantes. Néanmoins, cette approche reste insuffisante ; cantonnée à la logique empirique, aucune étude n'a encore permis de déterminer une dynamique forte des logiques descriptive et normative de cette théorie. Wolfe et Putler (2002) analysent que la théorie des parties prenantes est « *incapable de saisir la dynamique des processus cognitifs à travers lesquels les stakeholders se constituent en "catégorie cognitive" dans les schémas mentaux des dirigeants* ».

1.4.3 La vision actionnariale reste dominante

Ansoff (1968), Friedman (1970), Goodpaster (1991), Sternberg (2001) et Jensen (2002) analysent la dominance de la vision actionnariale dans la gestion stratégique des firmes. Comme le soulignent Gond et Mercier (2004), l'existence d'obligations éthiques entre le dirigeant et les parties prenantes de son entreprise est loin de faire l'objet d'un consensus. S'inspirant des travaux d'Ansoff (1968), Goodpaster estime que l'entreprise a, avant tout, une « *mission d'ordre économique, contrainte par des obligations éthiques* » (1991, p. 70). L'auteur défend l'approche d'une vision actionnariale atténuée ; l'entreprise doit faire face à ses responsabilités vis-à-vis de ses parties prenantes, mais celles-ci ne sont pas d'ordre fiduciaire. Cette vision actionnariale atténuée est également défendue par Jensen (2002) ; l'auteur parlera d'une « *vision éclairée de la théorie des parties prenantes* ». Dans cette communication, Jensen considère que l'objectif de maximisation de profit doit être compris comme un indicateur de succès de la stratégie de l'entreprise et non comme une finalité. Jensen définit alors un objectif plus complet : rechercher et prendre les décisions qui augmenteront la valeur de marché à long terme tout en prenant en compte les limites en connaissances et compétences de l'entreprise.

Jensen analyse, en sus, la supériorité de l'approche actionnariale. L'entreprise doit prendre en compte dans sa stratégie les attentes et les doléances de ses parties prenantes, mais leurs intérêts divergents et souvent contradictoires risquent de créer une certaine confusion dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Sternberg (2001) expose également la primauté d'une

vision actionnariale. Quelle que soit la légitimité et les intérêts défendus par les parties prenantes, cela « ne leur donne pas pour autant droit à la gouvernance » (2001, p. 23). Sternberg s'inspire des arguments défendus par Friedman (1970) en s'appuyant sur le fait que les revendications des parties prenantes ne sont pas toutes légitimes et que certains de leurs droits élémentaires sont déjà reconnus légalement. Se référant également à la théorie des droits de propriété, Sternberg (reprenant les écrits de Moore, 1999, p. 121) estime que la théorie des parties prenantes désavoue le droit, fondamental pour l'auteur, des propriétaires à déterminer la manière dont ils jouissent et utilisent leur bien : « *les actionnaires sont dépossédés de l'attribut Usus* » (Sternberg, 2001, p. 31).

La notion de risques, chère à Williamson (1985), argumente également en faveur d'une vision favorable aux actionnaires. Celle-ci implique la protection des intérêts et légitime leur statut de propriétaire. Les actionnaires étant des créanciers résiduels exclusifs, ils apparaissent les mieux placés pour contrôler la performance organisationnelle. De plus, au travers de ces recherches, Jensen (2002) insiste sur la maximisation de la valeur actionnariale (cité par Gond et Mercier, 2004), entraînant, sous certaine condition (des droits de propriété clairement définis), celle du bien être collectif. Capron (2003, p. 15) souligne toutefois qu' « *on sait depuis Condorcet que la somme des préférences particulières ne fonde pas une préférence collective ; sauf à s'en remettre à une conception purement utilitariste, la somme des intérêts des firmes, à supposer qu'ils soient convergents, ne peut correspondre à un intérêt général entendu comme intérêt de la société, distinct de l'intérêt de chacun de ses membres* ».

La théorie des parties prenantes permet surtout d'identifier et d'organiser les diverses obligations de l'entreprise vis-à-vis des différents partenaires contractuels ou non. Cette approche est récente et a le mérite de rompre avec l'idéologie d'une valeur actionnariale toute puissante. Comme nous l'avons démontré au cours de notre analyse, la force de cette théorie, mais aussi l'une de ses faiblesses, apparaît dans son hétérogénéité théorique ; elle puise dans de nombreuses références, notamment dans les théories des organisations plus anciennes. Il convient également de souligner la diversité de ses cadres d'analyse et des méthodes utilisées. Certes, toutes ses perspectives sont également sources de confusion et de problèmes, mais elle est appréciée par ses possibilités de renouvellement et d'amélioration (Gond et Mercier,

2004). En dépit de son omniprésence dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises, cette théorie reste ambiguë quant à ses fondements théoriques et présente un certain nombre de limites.: notion des parties prenantes floues, il serait illusoire d'envisager une prise en compte exhaustive de l'ensemble des parties prenantes potentielles (Capron, 2003), l'absence de dynamique du processus de construction sociale et cognitive par lequel un stakeholder est reconnu saillant par une entreprise (Beaulieu et Pasquero, 2002) et des approches théoriques difficilement compatibles.

II. Partenariats Clients-Fournisseurs : les apports de la théorie de la légitimité

Dans les multiples approches de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, la théorie de la légitimité est l'une des théories explicatives et interprétatives les plus utilisées et souvent évoquée dans le cadre de recherche théoriques et empiriques (Dowling & Pfeffer, 1975 ; Wood, 1991 ; Brown & Deegan, 1998 ; Deegan & al, 1999). A travers cette partie, nous chercherons à déterminer les apports de la théorie de la légitimité dans la relation donneur d'ordres / fournisseurs à travers (1) sa (ou ses) définition(s) et (2) les diverses typologies recensées.

2.1 Quelle définition donnée à la légitimité ?

Au cours de nos recherches, nous avons recensé une pléthore de définitions de la légitimité, fonction des divers courants qui l'utilise. Notion délicate à cerner, elle est souvent associée à un vocable parfois surprenant : « *la moralité (Durkheim), la domination et l'éthique (weber), le pouvoir (Parsons, Berger, Touraine), la réputation (Fombrun, 1996), etc.* » (Gendron, 2000). Notion utilisée dans de nombreuses disciplines (sociologie, économie, politique, gestion, comptabilité), cette hétérogénéité des approches engendre inévitablement une multiplication des définitions, parfois aux rapports éloignés. Malgré la complexité évidente de la légitimité, il convient de souligner que des éléments de définitions sont communs : cette notion est très souvent associée à l'idée de pouvoir et, dans un second temps, elle renvoie à des normes sociales et à la nécessité, pour un sujet donné de les respecter. Cette conformité à des normes et à des valeurs sociales démontre que la légitimité se calque et est influencée par la société. Or, les valeurs culturelles et morales propres à une société engendrent un problème à la notion de légitimité. Les valeurs d'une société sont en perpétuelle évolution, on en déduit que la légitimité d'une organisation, dépendant de ces valeurs, est sans cesse renouvelée. En conséquence, la légitimité est une notion qui n'est jamais acquise : elle se gagne, se perd, se manipule, se construit ou même, se négocie.

Deux définitions résument selon nous cette notion. Suchman avance que la légitimité est « *l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de*

croyances sociales » (Suchman, p. 572). Capron (2003) complète cette approche en analysant celle-ci comme originelle « *d'un environnement institutionnalisé, c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences sociales et culturelles incitant les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures. L'entreprise doit apprendre à paraître selon les critères convenus et ressembler à une organisation rationnelle* » (Capron, 2003)

Sethi (1995) et Wood (1991) furent les premiers à travailler sur la relation entre RSE et légitimité de l'entreprise. Au cours de ses recherches, Sethi énonce que la performance sociale de l'entreprise dépend du niveau de légitimité qu'elle détient dans une société parce qu'elle s'y insère. Il en conclut que la recherche permanente de la légitimité pour l'entreprise est le centre de toute démarche RSE. L'auteur déduit de ses observations trois perspectives données à la légitimité qu'il résume à travers la figure 21 :

Figure 21 : Trois perspective de la légitimité pour une entreprise

Comportements	Obligation sociale (conformité)	Responsabilité sociale (prescription)	Sensibilité sociale (prévention)
Recherche de la légitimité	La légitimité se limite uniquement à des critères légaux et économiques : ne pas violer les lois.	La légitimité, dans les pratiques réelles, se limite à des critères légaux et de marché. Toutefois, puisque l'entreprise désire être mieux considérée et acceptée, elle inclut certains critères pour mesurer sa performance (internalité et externalité) et son rôle social.	L'entreprise accepte que son rôle soit défini par le système social et qu'elle est soumise à des changements. En ce sens, elle reconnaît l'importance d'opérations profitables, mais inclut également d'autres critères.

Source : Sethi, 1975, p. 63

Les divers stades de la légitimité pouvant être acquis par une organisation, (1) conformité, (2) prescription et (3) prévention, se fondent sur le même principe que le fonctionnement de la pyramide de Maslow : les stades les plus élevés atteints incluent les conditions de légitimité des stades inférieurs. Cependant, Gendron (2000) souligne les nombreux débats existant sur la justification des définitions données à chaque niveau de légitimité et l'absence de réponse de Sethi sur l'obligation de prise en compte de la légitimité pour une organisation.

Wood analyse également la relation RSE – légitimité. Pour cet auteur, il s'agit d'une condition minimale de même niveau que les obligations sociales (juridiques et économiques) telles que définies par Sethi, même si elles ne réfèrent pas au même contenu. En effet, le principe de légitimité avancé par Wood s'appuie sur la « *responsabilité concomitante à l'exercice du pouvoir dans une société* ». Pour Sethi, au contraire, la légitimité est le principe fondamental de la « *performance sociale corporative* » ; son application ne se limite pas aux cas de transgression : meilleure est la performance sociale d'une firme, plus grande sera sa légitimité (Gendron, 2000, p.18-19).

Compte tenu de notre problématique et de la notion de pouvoir existant dans la relation donneur d'ordre / fournisseurs, nous avons privilégié une ligne directrice fortement inspirée des travaux réalisés par Sethi (1995), Wood (1991), Suchman (1995), D'iribarne (2002), et, Beaulieu et Pasquero (2003). Le concept de légitimité sera donc abordé sous deux approches : la légitimité pragmatique et la légitimité morale.

2.2. Deux typologies permettent d'analyser la légitimité au sein de la relation donneurs d'ordre / fournisseurs

Nous nous baserons principalement sur les travaux de Suchman (1995) dans notre analyse des fondements de la théorie de la légitimité. L'auteur propose dans son article publié dans *Academy of Management Review* une typologie des recherches sur la théorie de la légitimité. Il identifie la légitimité pragmatique et la légitimité morale. La légitimité pragmatique se réfère à une recherche d'adéquation ponctuelle avec l'environnement social de la firme (Decock-Good, 2000). La légitimité morale reflète, selon Suchman (1995), une évaluation positive normative d'une organisation et de ses activités. « *Elle repose non pas sur des jugements d'une activité donnée par rapport à un évaluateur mais sur des jugements d'une activité bonne en soi ou non. Ces jugements reflètent généralement les croyances sur la capacité d'une activité à promouvoir le bien être sociétal défini comme un système de valeur par le public* » (Suchman, p. 574). Une des formes que peut prendre la légitimité morale est l'évaluation des produits de l'organisation et de ses conséquences, que l'on dénommera *légitimité conséquentielle*. L'absence de concurrence, dans le cas de monopole, aurait pu trouver une limite à la *légitimité conséquentielle*, mais Schuman précise qu'il est du rôle du législateur et des institutions de préciser, par la voie réglementaire, les caractéristiques du produit concerné et d'évaluer la performance de l'organisation. Dans cette optique, Scott &

Meyer (1991) proposent d'examiner les normes d'émission des automobiles, les taux de mortalité dans les hôpitaux et les résultats aux examens de certains établissements scolaires. La *légitimité conséquentielle* se définit comme la possibilité et la capacité de juger les entreprises sur leurs performances. Il existe donc bien dans ces entreprises une volonté de se conformer aux normes sociétales au delà des prescriptions légales afin d'assurer leur légitimité et conséquentes à leur activité ou produits (Decock-Good, 2000).

La théorie de la légitimité met donc en évidence plusieurs catégories de légitimité recherchée par l'entreprise, selon son activité ou ses objectifs. Deux formes identifiées par Suchman (1995) permettent de présenter une grille d'interprétation des entreprises. Cependant, compte tenu de notre problématique de recherche, nous compléterons les travaux de Suchman (1995) en intégrant la dimension fournisseur. L'activité et la localisation de ces derniers sont susceptibles d'impacter la légitimité de l'entreprise donneur d'ordres. Les deux formes de légitimité que nous retiendrons sont les suivantes : la légitimité pragmatique et la légitimité morale.

2.2.1 La légitimité pragmatique

La légitimité pragmatique repose sur la satisfaction des intérêts des partenaires.

Wood (1991, p. 695) a repris les propos de Davis (1973) postulant : « *la société accorde la légitimité et le pouvoir aux entreprises. A long terme, celles qui n'utilisent pas ce pouvoir d'une manière considérée comme responsable par la société tendront à le perdre* ». Dans cette perspective, Pfeffer et Salancik (1978) soulignent le fait qu'il s'agit avant tout de relations de pouvoirs et d'interdépendance, illustré dans la relation donneur d'ordres / fournisseur par la dominante Client sur ses partenaires – sauf, peut-être, dans le cadre de partenariats.

L'ensemble des parties prenantes scrute ainsi les pratiques des organisations et les conséquences, pour eux, de celles-ci. Dans le cadre des fournisseurs, ceux-ci sont confrontés à une double approche :

1. Le fournisseur est partie prenante de son client. Si c'est un fournisseur stratégique, c'est-à-dire pouvant jouer d'un pouvoir certain dans la relation qui le lie à son donneur

d'ordres, il cherchera à connaître les conséquences des activités de son client sur lui-même. Sa légitimité peut être compromise par les actions de son client.

2. Le donneur d'ordres est partie prenante du fournisseur ; la relation de pouvoir tourne en faveur du client qui "impose" son cahier des charges à ses partenaires. Cette situation est la plus courante dans les relations clients/fournisseurs. En l'espèce, les pratiques sociétales, sociales et environnementales du fournisseur vont impacter la légitimité du client.

2.2.2 La légitimité morale

On distingue deux types de légitimité morale :

➤ La légitimité conséquentielle.

Elle est liée à la spécificité de l'activité de l'entreprise et à la situation géographique de ses activités mais aussi à celles de ses partenaires – ses fournisseurs. Les entreprises concernées sont celles dont l'activité est contestable au regard de la communauté parce qu'elle a un impact sur le bien-être sociétal (dégradation de l'environnement écologique, impact nuisible sur la santé, non respect du droit social international, etc.). De nombreuses entreprises sont concernées par cette légitimité conséquentielle. Contrairement aux conclusions portées par Suchman qui limitait cette légitimité aux seules activités de l'entreprise donneuse d'ordres, nous intégrons l'ensemble des entreprises ayant des partenaires économiques/contractuels présentant un risque sociétal. La légitimité d'une entreprise peut être menacée par ses propres activités, mais aussi par les activités et les conséquences sociétales des pratiques de ses fournisseurs. L'exemple de la firme Nike à la fin des années 1990 illustre nos recherches. La légitimité du Groupe américain s'est trouvée menacée par les conséquences sociétales des activités de ses fournisseurs asiatiques. Toutes les entreprises industrielles, mais aussi de services, sont concernées par l'impact de l'activité de leurs fournisseurs sur leur légitimité.

➤ La légitimité procédurale.

La légitimité procédurale est significative en l'absence de mesures précises de la performance (Scott, 1992, cité par Suchman, 1995, p. 580). Suchman (1995) postule que certaines entreprises sont jugées sur les procédures mises en place plutôt que sur leurs résultats. Deux

cas sont envisagés par l'auteur. Soit des raisons culturelles ou historiques incitent l'entreprise à mettre en place une procédure ; soit l'absence d'indicateurs de performance concernant l'entreprise l'incite à faire valoir ses réalisations et sa conformité à ses objectifs par des procédures. Le deuxième cas d'entreprises peut concerner les entreprises para-publiques dont l'intérêt général est recherché et la performance économique difficilement comparable aux autres entreprises, même pour celles d'un secteur concurrentiel, au niveau national ou international (Decock-Good, 2000).

Au travers les multiples analyses de la théorie de la légitimité, il convient de souligner la prédominance de la perspective sociologique sur le domaine de l'économie. Néanmoins, les recherches réalisées ont fait ressortir une forte corrélation entre les notions de pouvoir et de légitimité. Dans le cas des relations donneurs d'ordres / fournisseurs, cette dépendance trouve un écho favorable quelle que soit la perspective analysée : (1) le donneur d'ordres possède un pouvoir sur ses fournisseurs en imposant son cahier des charges, son budget et ses valeurs. Le client retire une forte légitimité de ce pouvoir. (2) Le fournisseur avance une innovation lui conférant le pouvoir de décision vis-à-vis de ses clients. Cet avantage concurrentiel le légitime et renforce son pouvoir. De nombreux auteurs ont travaillé sur la relation légitimité / RSE ; la notion de pouvoir y est majoritairement associée.

Au travers ces divers travaux, Suchman (1995) énonce que la légitimité n'est pas une valeur que l'on peut acquérir à vie. Suchman pose un défi de trois ordres à l'entreprise : le gain de la légitimité, le maintien de la légitimité et rétablir ou réparer une légitimité perdue. En ce sens, l'entreprise qui évolue dans une société peut passer par l'un ou l'autre de ses défis à un moment ou à un autre. L'entreprise doit donc chercher comment obtenir, maintenir ou rétablir sa légitimité. L'optimisation de sa gestion de la chaîne d'approvisionnement par une limitation des risques sociaux, sociétaux, environnementaux offre à l'entreprise l'occasion de limiter le risque légitimité. En effet, une gestion saine et responsable de ses fournisseurs engage l'entreprise vers une minimisation des risques pouvant impacter son image, son pouvoir et sa légitimité.

Conclusion

Cette première partie présente les concepts de développement durable et de responsabilités sociétales de l'entreprise, leur évolution, et ce qu'ils impliquent : des contraintes, des mises en applications, des parties prenantes interdépendantes, des attitudes stratégiques et une gouvernance adéquate. De par leur position centrale, leurs capacités et ressources, les entreprises sont ainsi en position stratégique pour concilier leurs objectifs avec ceux du développement durable.

L'émergence de nouveaux enjeux et de nouveaux acteurs bouleversent profondément les stratégies des entreprises. Réticentes il y a quelques années, laissant le concept de développement durable à quelques experts, les entreprises – de la multinationale à la PME locale – s'ouvrent progressivement à celui-ci. Longtemps considéré comme un "effet de mode", le développement durable est devenu une des valeurs stratégiques privilégiées par les organisations (Gond, 2004).

Initialement utilisé comme atout de communication interne et externe, le développement durable s'impose progressivement dans les décisions stratégiques des entreprises (Attarca et Jacquot, 2005). Les problématiques environnementales, sociales et sociétales intègrent des départements antérieurement hermétiques à ce type de pratiques comme les Achats. Part la multiplication des pressions externes (parties prenantes, l'ère média, etc.) et l'accroissement des risques image et réputation pour l'entreprise, les organisations s'engagent dans des démarches que l'on qualifiera de *responsable*. Au sein du département Achat, nous illustrons ces démarches par les aspects suivants : prise en compte des principes de l'OIT et du respect de l'environnement dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, développement des politiques d'éco-management au sein de l'entreprise (optimisation de la consommation d'électricité, d'eau, de papier, etc.).

La pression des ONG, l'apparition des agences de notation extra-financière comme BMJ Ratings, le développement des fonds d'investissement éthique, la multiplication des standards de référence (ISO 9 001, ISO 14 001, EMAS, ISO 10 000, etc.) et l'émergence de la finance carbone concourent à placer le développement durable au cœur des stratégies, bien loin des premières considérations négatives faisant de ce concept un effet de mode puis un argument

de marketing écologique. Cependant, il convient de ne pas oublier la jeunesse de ce concept. Une jeunesse académique mais aussi une jeunesse institutionnelle et intellectuelle. Au travers une étude réalisée par l'union européenne (dont les principaux résultats sont disponibles sur le site internet), on apprend que le développement durable reste un concept flou pour la majorité des européens. Regroupant les problématiques environnementales, les relations sociales, les actions sociétales, le développement des relations Nord-Sud, etc., le développement durable est une notion vague, trop souvent résumée à la seule sphère écologique. L'un des exemples illustrant cette jeunesse intellectuelle des européens apparaît dans la mise en place de la semaine du développement durable en France. Cette manifestation a pour objet de former, de sensibiliser les citoyens aux problématiques inhérentes à ce concept. Malgré tout, celles-ci se concentrent trop souvent sur l'unique préservation et protection de l'environnement "oubliant" les deux autres sphères du concept.

Nous avons également souligné dans ce premier chapitre la jeunesse académique des concepts de développement durable et de RSE. Malgré les problèmes sémantiques liés à la traduction des termes "sustainable development" et "Corporate Social Responsibility" dans la langue de Molière, ces thématiques regorgent depuis une dizaine d'années d'articles, de thèses, de communications, de colloques, etc. Cette prolifération académique s'explique par la transversalité des idées et des thèmes. Que se soit en finance, en management des organisations, en ressources humaines ou en marketing, le développement durable et la RSE sont au cœur des problématiques actuelles. La finance carbone – bourse environnementale, les achats durables, l'écoconception illustrent cette hétérogénéité.

Au cours de nos recherches, nous avons retenus l'abondance d'écrits sur le thème de l'environnement écologique. De ce fait nous avons proposé de centrer notre recherche sur un champ de démarches sociétales¹³⁸ encore peu exploré : l'intégration de la RSE dans la relation donneur d'ordres / fournisseurs. Nous avons choisi de travailler à partir des théories des organisations, plus particulièrement les théories des coûts de transaction et d'agence associées aux théories des parties prenantes et de la légitimité, dans l'optique d'analyser les relations entre une organisation et ses fournisseurs, ainsi que leur sensibilisation au développement durable. Le jeu de pouvoir existant entre ces deux entités, associé à leur relation contractuelle, a mis en lumière la nécessité pour ces deux parties prenantes d'intégrer des éléments autres

¹³⁸ Le terme "sociétal" doit être entendu dans une approche globale regroupant l'ensemble des sphères du développement durable.

que le prix dans leur transaction. La théorie de la légitimité nous a permis d'analyser la fragilité de cette dernière ; une gestion responsable de cette relation contractuelle permettrait de se prémunir d'une possible déficience.

A la suite de l'étude des théories contractuelles, nous avons choisi d'analyser la théorie des parties prenantes ; théorie centrale dans les recherches sur le thème de la RSE. Cette théorie a suscité notre attention en reconnaissant l'existence de plusieurs acteurs et groupes ayant une relation directe ou indirecte avec l'entreprise. Leur identification a alors reposé sur deux critères : leur légitimité et leur pouvoir (Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; Martinet, 1984). Nous avons conclu qu'il était aujourd'hui nécessaire pour un donneur d'ordres, comme pour un fournisseur, de prendre en compte les intérêts de parties prenantes jusque là extérieur à leur relation. L'émergence de risques sociétaux concourt à accélérer cette intégration.

Deuxième Partie

Les Achats s'imprègnent du
développement durable

Face à la mutation du fonctionnement des entreprises, face à l'internationalisation des marchés dans une économie de concurrence, face à la multiplication des sources d'approvisionnement et face à une activité devenue une fonction clé pour la pérennité et le développement des organisations, les recherches sur la relation donneur d'ordres / fournisseurs se multiplient.

Les achats représentent à ce jour jusqu'à 80% du chiffre d'affaires d'une entreprise. Cette fonction devient un levier important de l'amélioration des résultats financiers et de la compétitivité d'une organisation. Passés d'une fonction "administrative" à une fonction "stratégique", les Achats opèrent un rôle transversal au sein de l'entreprise. Motivées par une recherche continue d'une baisse des coûts d'approvisionnement et d'achats, les organisations prennent conscience que cette activité est stratégique. Ces premières se priveraient d'un levier positif en négligeant le rôle des acheteurs, les cantonnant à assurer un approvisionnement à moindre coût et à moindre risque. Aujourd'hui, les Achats anticipent le marché et prennent part à la définition des besoins en produits et services en collaborant avec diverses fonctions de l'entreprise (marketing, commerciale, juridique, ressources humaines, etc.). D'où, une nouvelle approche des Achats.

Au cours de la première partie de nos recherches, nous avons analysé l'émergence du concept de développement durable dans les choix stratégiques des entreprises. Motivée par l'apparition de risques extra-financiers, l'entreprise intègre progressivement dans ses valeurs, dans ses objectifs et dans sa politique, les problématiques inhérentes à ce concept. Pourtant, intégrer le développement durable à la fonction Achats est loin d'être une évidence pour la majorité des entreprises. Identifiés comme un sur-coût, nombre d'organisations n'assimilent pas les risques et les opportunités qu'offre une prise en compte des principes du développement durable.

Nos recherches ont pour but de développer une réflexion sur la fonction Achats et sur l'intégration du développement durable et des problématiques qui lui sont liées. L'objectif est d'établir une typologie des pratiques actuellement déployées par les entreprises et de construire un référentiel relatant les étapes nécessaires à la construction d'une fonction achats responsables. Pour se faire, nous nous baserons sur les évaluations réalisées par l'agence de notation extra-financières BMJ Ratings au cours de ces trois dernières années.

Nous examinerons dans une première partie les risques et les opportunités relatifs à la fonction Achats. Nouveau centre de profit de l'entreprise de par la recherche de réduction des coûts, cette fonction est en voie de professionnalisation. Nous poserons les bases de notre analyse sur l'intégration des critères développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, tant pour les achats privés que publics. Dans une deuxième partie, nous décrirons la méthodologie utilisée dans l'évaluation des politiques Achats responsables des entreprises et collectivités retenues. Les résultats de nos recherches seront présentés sous forme de monographies puis par l'élaboration d'une typologie des *best practices* recensées.

Chapitre 4

Risques et opportunités de la fonction Achat

Les entreprises se recentrent depuis de nombreuses années sur leur "cœur de métier". Cette orientation est principalement due à l'externalisation croissante opérée par une analyse de la chaîne de valeur engendrant une augmentation du périmètre de responsabilité des achats (Bruehl, 2003). Longtemps fustigé comme un service annexe¹³⁹ de l'entreprise, les achats se découvrent une valeur ajoutée contribuant à la compétitivité et à la pérennité de l'entreprise. Cette prise de conscience stratégique va de pair avec un contexte de concurrence accrue et de globalisation.

¹³⁹ Il convient d'entendre par le terme "annexe", la notion de "non-stratégique".

Néanmoins, cette fonction stratégique doit également faire face à l'apparition de risques jusqu'alors latents : sécurité de l'approvisionnement, pérennité des sources d'approvisionnement, protection des partenariats/innovation fournisseurs, image et réputation de l'entreprise fonction des pratiques fournisseurs, risques environnementaux, risques sociaux et sociétaux, etc. L'avènement des Achats fait donc émerger des problématiques pour lesquelles les entreprises ne sont pas préparées. Afin d'illustrer ces difficultés, nous prendrons l'exemple de l'intégration par une entreprise du paramètre environnement dans la relation avec ses fournisseurs, et plus directement dans le processus d'achat. Souvent résumée à une simple clause contractuelle dans les contrats fournisseurs, cette démarche sera vouée à l'échec si l'entreprise ne se dote pas préalablement d'un cadre correctement structuré.

Cet exemple démontre la nécessité pour les entreprises d'intégrer durablement et solidement un management et un processus d'achats responsables.

Ce chapitre présente l'évolution du processus achat : comment et pourquoi passer d'un département Achats raisonnant en coût simple d'achat à une direction intégrant une gestion responsable et durable de sa chaîne d'approvisionnement ? Pour se faire, nous analyserons dans un premier temps la notion d'achat et son évolution vers une professionnalisation inévitable. Nous étudierons, dans un deuxième temps, l'intégration des problématiques développement durable dans le processus achat. Enfin, nous observerons le levier positif des achats publics vers les fournisseurs, mais aussi sur les grands donneurs d'ordres privés.

Section 1

Les achats : centre de profit de l'entreprise

Nous admettons aisément qu'il n'est pas de la portée de chacun de construire une route, un phare ou de développer un logiciel. En revanche, nous considérons que l'acte d'achat ne demande ni talent, ni compétence particulière. Pourtant, les achats d'une entreprise sont l'un des postes de dépenses les plus importants ; leur rationalisation et leur professionnalisation engendrent de fortes économies, donc une incidence positive sur le profit de l'entreprise.

Même si la majorité des grands donneurs d'ordres étudiés dans nos recherches ont, à ce jour, professionnalisé leur démarche achat, nombre de PME/PMI et de groupes décentralisés sont loin d'imaginer les gains occasionnés par une telle démarche :

- (1) la fonction Achats gère une part importante du chiffre d'affaires,
- (2) la fonction Achats est un centre de profit,
- (3) la fonction Achats est partie prenante dans l'assurance d'une qualité des prestations et de la satisfaction client,
- (4) la fonction Achat permet d'être en veille permanente sur les multiples innovations (produits, services, nouvelles technologies, nouveaux fournisseurs, nouveaux process, etc.).
- (5) la fonction Achats limite les risques financiers et extra-financiers dus à une gestion hasardeuse de la chaîne d'approvisionnement.

Ces éléments illustrent brièvement l'intérêt d'une fonction Achats professionnée. Nous analyserons et compléterons ces critères au travers notre deuxième sous partie. Nous déterminerons le lien indéniable existant entre performance des achats et professionnalisation de la fonction. Néanmoins, avant cette analyse, il est primordial d'apporter quelques précisions sémantiques afin de clarifier notre discours et nos recherches.

I. Quelques précisions sémantiques et historiques

Nous sommes conscients de l'aspect descriptif de notre glossaire sur les termes inhérents à la fonction Achats. Néanmoins, il nous paraît indispensable de définir avec précision les termes que nous utiliserons tout au long de nos recherches. Le glossaire qui suit rassemble les mots et expressions couramment utilisés au sein de la fonction Achats/Approvisionnement.

L'objectif de ce guide terminologique est d'établir une définition claire des concepts essentiels afin d'harmoniser la terminologie et, ce faisant, de faciliter les débats et la compréhension des conclusions de nos recherches. L'une de nos motivations principales est d'éliminer les confusions autour des mots employés par les professionnels des Achats¹⁴⁰.

1.1 Définitions

Afin de faciliter la lecture de ce guide terminologique, les termes définis sont classés par ordre alphabétique.

Tableau 1 : guide terminologique

Termes	Définitions
Acheteur	personne qui achète des produits ou des services pour le compte d'une entreprise. Lorsqu'on se réfère à l'entreprise qui achète, celle-ci est appelée entreprise acheteuse, client ou donneur d'ordre.
Audit	un audit désigne un examen approfondi ou une évaluation complète d'un problème. Le principe de l'audit est d'examiner les données et de les recouper afin d'établir leur sincérité. En ce sens, un audit diffère d'une inspection, car celle-ci n'implique pas nécessairement de recoupement des informations. On distinguera les audits financiers (les plus fréquents) - désignant l'examen et la vérification formels de manière périodique des comptes ou

¹⁴⁰ Ce glossaire est donc conçu comme un outil dynamique qui devra être régulièrement mis à jour pour des utilisations futures.

	états financiers afin de vérifier leur authenticité et leur exactitude – et les audits extra-financiers s’attachant à vérifier le respect de critères sociaux, environnementaux, qualitatifs, etc.
Audit Social	depuis quelques années, on emploie de plus en plus le terme "audit social" pour différencier les audits portant sur les conditions de travail ou les rapports sociaux des autres types d'audits tels les audits financiers. Nous utiliserons le terme d’ Audit environnemental pour les audits chargés de vérifier l’empreinte environnementale des activités d’une organisation.
Code de conduite	ensemble de normes, règles ou directives garantissant un comportement éthique. Ces codes sont aussi appelés Charte de bonne conduite , Charte Achats ou Charte de valeurs . Généralement, ces documents reprennent les principes et normes édictés par l’OIT.
Code de conduite modèle	code destiné à définir certaines normes auxquelles les codes de conduite devraient adhérer (par exemple, respecter les normes de l'OIT) et à prévenir la multiplication des codes de conduite. En règle générale, les codes modèles ont été élaborés par des ONG et des syndicats, telles la CCC ou la CISL, mais certains ont été rédigés par des associations professionnelles.
Code de conduite multipartite	code de conduite accompagné ou faisant partie d'un accord plus étendu entre des entreprises et des ONG et/ou des syndicats. Ces accords impliquent des activités de suivi destinées à appliquer le code.
Filière d’approvisionnement	réseau d'intervenants qui achète les matières premières, les transforme en biens intermédiaires, puis en produits finis et livre les produits aux clients via un système de distribution. Chaque secteur d’activité, chaque produit fini possède sa propre filière d’approvisionnement. Nous illustrerons ce réseau par la filière d'approvisionnement du vêtement. Celle-ci se termine là où s'achève la production de vêtements et de ce fait, bien qu'elle inclut l'approvisionnement en matières premières (organisé par fabricants/fournisseurs de vêtements) elle exclut la fabrication

	des textiles, du fil, des fibres ou des accessoires comme les fermetures à glissière ou les boutons. De même, la filière d'approvisionnement en chaussures de sport n'inclut pas la production des composants. Bruel (2003) estime que l'emploi du terme "filière" suggère une relation linéaire qui n'existe pas dans la réalité et préfère donc utiliser le terme "réseau d'approvisionnement". Il est à noter que les filières ne sont pas linéaires, mais souvent très fortement ramifiées.
Fonction Achats	Par exclusion, elle n'inclut ni les fonctions d'approvisionnement ni les activités liées à la logistique . De fait de l'internationalisation des entreprises, la fonction Achats est traduite par <i>sourcing</i> en anglais et approvisionnement par <i>procurement</i> .
Fonction d'approvisionnement	regroupe les tâches suivantes : envoi de commande, réception de marchandises, rapprochement et paiement des factures.
La logistique	Inclut la gestion des flux, l'organisation des transports, la manutention, le stockage, la distribution aux utilisateurs et clients.
Le monitoring	Cet outil permet de surveiller, de vérifier. Ce terme est couramment utilisé dans le cadre d'audits sociaux réalisés à la demande des donneurs d'ordres sur leurs fournisseurs. Le monitoring sur le lieu de travail peut être effectué par (1) un cadre dont les attributions comprennent la fonction de monitoring, constamment ou fréquemment présent sur le lieu de travail concerné ; (2) un employé de ce lieu de travail dans les attributions duquel figure la fonction de monitoring (un délégué syndical par exemple) ; (3) un fonctionnaire d'État ou d'une collectivité locale affecté à un lieu de travail déterminé aux fins de monitoring et constamment ou fréquemment présent sur le lieu de travail ; (4) un représentant d'une grande marque/d'un distributeur, qui n'est pas nécessairement salarié direct de la société mais peut avoir été recruté (sur place ou par l'intermédiaire d'un cabinet d'audit commercial) pour assurer le

	monitoring pour le compte de la société ; ou (5) une organisation de la société civile, par exemple les ONG de monitoring en Amérique centrale.
Société de sourcing	entreprise proche du donneur d'ordre, qui établit la relation commerciale avec un agent local dans la région de production ou directement avec un fournisseur.

Cette cartographie des termes utilisés dans l'étude de la fonction Achats n'est pas exhaustive.

Dans le cadre d'une analyse pertinente, il est nécessaire de décrire l'historique de la démarche Achats afin d'en comprendre son évolution et la structure majoritairement définie à ce jour.

1.2 L'évolution des stratégies Achat

Au cours de nos recherches, nous avons longuement étudié les travaux de Bruel (2003) et de Zeyl et Petit (2004). Nous nous sommes inspirés de leurs écrits et de leurs observations dans l'édition de la chronologie que nous proposons.

1.2.1 Les Achats, appendice de la production

Zeyl et Petit (2004) estiment qu'avant les années 1980, « *le service achats était considéré comme un appendice de la production : il approvisionnait des matières premières* ». Le rôle des acheteurs se réduisait à celui de gestionnaire et à un travail administratif. L'aspect commercial du métier était occulté.

Cette époque – années 1960/1970 – a constaté l'émergence des premières recherches en marketing. Robinson, Fairs et Wind (1962) éditèrent la Buygrid afin d'analyser la modification des attentes et des comportements des acheteurs ; ils expliquaient cette variation selon qu'il s'agissait d'un premier achat, d'un achat modifié ou d'un simple ré achat.

Webster et Wind (1972) mettent en exergue des modèles de comportement d'achat organisationnel. Ceux-ci identifient les multiples acteurs du centre d'achat, les diverses sources d'informations et les orientations "tâches". Sheth (1973) complète ses recherches en intégrant la prise de décision.

Les acheteurs de l'époque étaient liés à l'administration et la production. Zeyl et Petit identifient les méthodes de travail utilisées : définir et gérer les besoins, élaborer les cahiers de charges, les appels d'offres et les comparaisons de produits, et évaluer les prestations reçues. Le département Achats n'était pas considéré comme un centre de profit de l'entreprise.

1.2.2 Les leviers de valeur de Porter

A partir des années 1980, les achats ont profité des travaux menés par Porter (1980) sur l'approche de la valeur. Comme pour les autres fonctions d'une organisation, les achats deviennent progressivement une fonction stratégique.

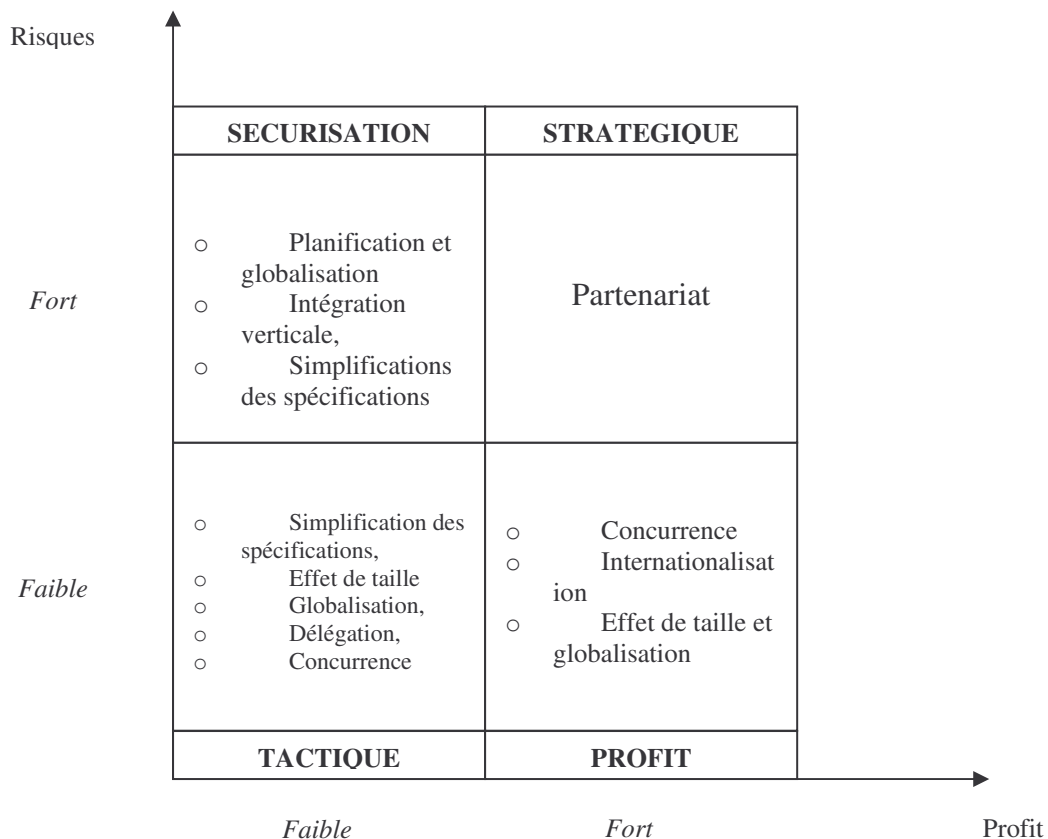
Perrotin (2001) identifie quatre enjeux principaux pour la fonction achats pour l'époque :

- (1) **Le profit.** Il dépend essentiellement de l'aptitude de l'acheteur à mettre en concurrence les sources d'approvisionnements ; il reste l'indicateur le plus facilement évaluable.
- (2) **La qualité des produits achetés.** Une définition efficiente du cahier des charges permet d'obtenir des produits et des services de qualité.
- (3) **Le respect des termes du contrat.** S'imposer et imposer à ses partenaires cocontractant le respect des clauses contractuelles signées (tenue des délais, délais de paiement, qualité du SAV, ...)
- (4) **L'image de l'entreprise.** Celle que reçoit le fournisseur. Cette image est difficilement quantifiable et évaluable mais essentielle dans l'établissement de relations stables et pérennes entre deux acteurs.

Il convient d'associer aux travaux de Perrotin, la généralisation de la loi de Pareto et ses diverses variantes (20/80, classement ABC, etc.). « *La catégorie des gros clients (considérés comme stratégiques), des 20/80 ou des A devient une catégorie stratégique qui requiert une approche particulière, nécessitant souvent une participation des autres fonctions de l'entreprise* ». On assiste progressivement à une transversalité pragmatique de la fonction achat.

Perrotin et Loubère (1999) introduisent quatre situations d'achats identifiant des leviers de gains différents. Malgré des enjeux pouvant différer, cette matrice permet une prise en compte du profit et des risques.

Figure 22 Les leviers de gains - Perrotin et Loubère (1999)



Un acheteur est confronté à des contraintes internes et externes. Leur croisement permet de définir la stratégie Achats d'une organisation. Perrotin (2001) recense les divers types de contraintes : (1) internes, elles sont d'ordre commerciales et/ou techniques. Il convient d'entendre par "commercial" le fait d'avoir des fournisseurs imposés, une absence de prévisions, des délais trop courts, etc. ; "technique" par la faiblesse des spécifications, la qualité des produits, le changement d'exigence, etc. (2) Externes : jeu de force avec les fournisseurs, problème d'accès à l'information, entente entre fournisseurs, brevets, technologies utilisées, etc. Pour l'auteur, ces contraintes expliquent le recours aux acheteurs et l'obligation de définir des leviers spécifiques définissant la stratégie d'achat. Ces divers

aspects ont conduit ces mêmes auteurs (Perrotin et Loubère, 1999) à introduire progressivement la notion de maturité de la fonction achats. En partant de la matrice identifiée par la figure 1 – les leviers de gains – on détermine « *trois logiques d'organisation et de compétence de l'acheteur en fonction de trois critères : rédaction de cahier des charges, négociation et administration pour cerner la valeur ajoutée par une action d'achat* ». La figure 23 présente la matrice de maturité de la fonction Achats.

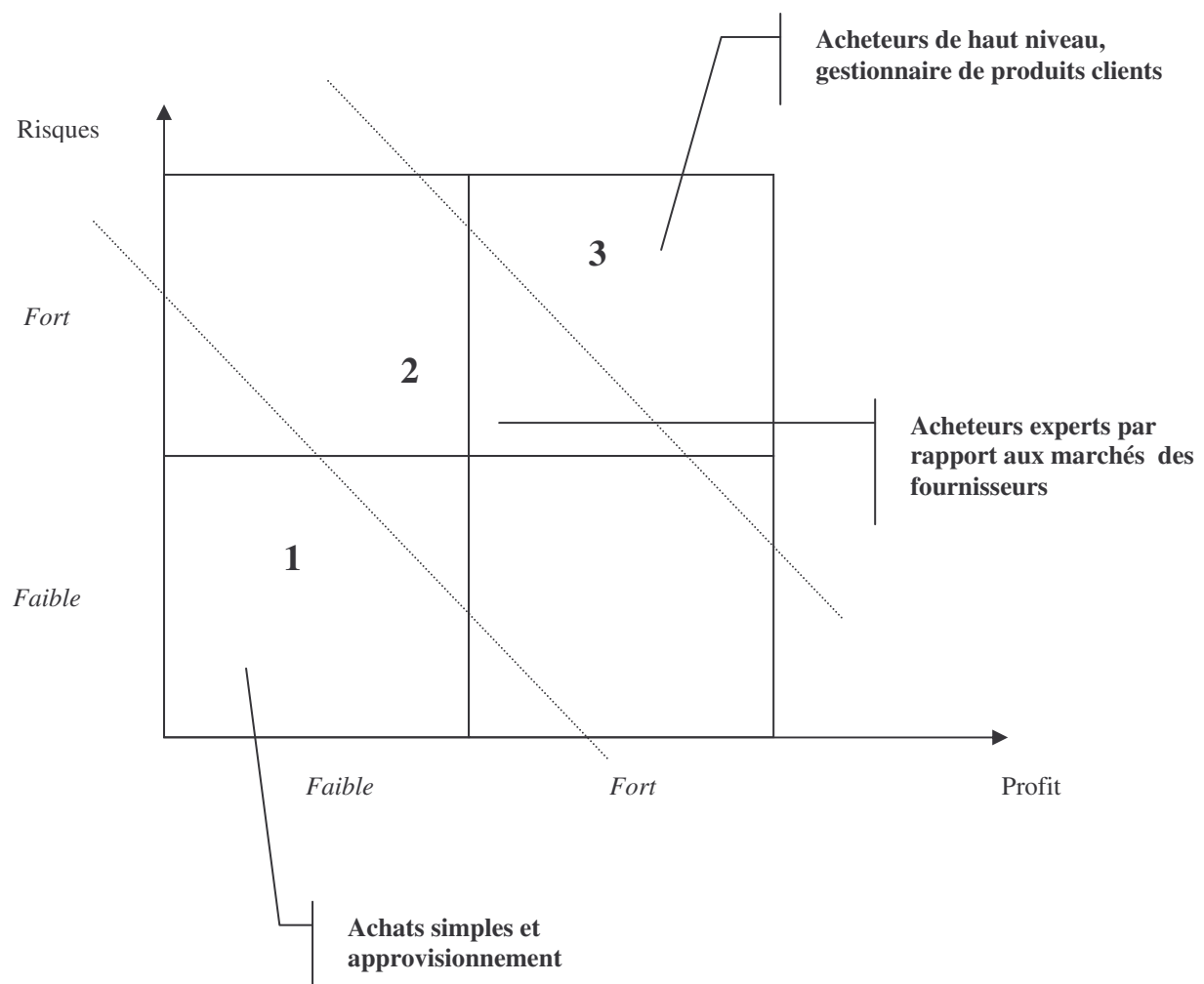


Figure 23 Matrice de maturité de la fonction Achats - Perrotin et Loubère (1999)

Comme nous l'indique la figure 23, on distingue trois types de compétences :

- Type 1 :** Regroupe les achats basiques, c'est-à-dire réalisés à partir d'un catalogue, ou répétitifs. Même si ce type d'achats nécessite le travail de certains éléments administratifs et de négociation, le service achat n'apporte pas une valeur ajoutée importante.
- Type 2 :** Recense les achats découlant d'un cahier des charges strict, rigide et imposant des contraintes techniques. La valeur ajoutée de l'acheteur se situe dans la rédaction du cahier des charges et surtout au moment de la négociation.
- Type 3 :** Les acheteurs sont identifiés comme des gestionnaires de projet. La valeur ajoutée des acheteurs se portera sur l'ensemble du processus achat – de la conception à l'approvisionnement.

Bruel et Potage¹⁴¹ ont travaillé conjointement sur la modernisation de la matrice décrite précédemment. Ils concluent leurs recherches en éditant une deuxième matrice, reprise par Zeyl et Petit (2004), où compétences achats sont associées à la performance achats. L'ensemble des travaux défini au sein de cette partie concourt à affirmer l'importance du professionnalisme au sein de la fonction Achats.

¹⁴¹ M. Potage est le directeur Achats du Groupe Thales. Il a rédigé l'article suivant : « Les achats à THOMSON-CSF : vers un nécessaire modèle de maturité », Revue Internationale de l'Achat, Vol. 18, n°2, 1998.

II. La professionnalisation des Achats

Les entreprises ont tardé à professionnaliser la fonction Achat. La difficulté, initiale, d'établir une réelle valeur ajoutée au métier d'acheteur a nourri ce retard. Pourtant, il est primordial de rappeler le caractère technique de l'achat professionnel et surtout son incidence très forte sur le profit généré par l'entreprise. Il convient de préciser que nous ne sommes pas en supermarché pour acheter des produits de grande consommation, ni même en vacances à Djerba sur un souk négociant un cendrier en terre cuite... La multiplication des relations entre la qualité et la fonction Achat accentue l'obligation d'opérer selon des processus et des méthodes préalablement définis tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

2.1 Professionnaliser les Achats, quelle définition ?

La fonction achat a pour mission de fournir aux autres fonctions de l'entreprise, dans les conditions optimales, les équipements, les produits, les services et les conditions matérielles nécessaires à l'accomplissement de leurs missions (études, fabrication, administration, commercialisation...).

Cette définition est applicable à l'ensemble des organisations, privées et publiques, de tout secteur d'activité (primaire, secondaire, tertiaire). Il convient d'entendre par « *conditions optimales* », l'ensemble des critères négociés lors de l'acte d'achat : quantité, qualité, délai, prix et condition de paiement. D'autres exigences peuvent s'ajouter à celles énoncées précédemment comme le conditionnement, la livraison en plusieurs points d'utilisation, la garantie, le SAV, le respect de clause sociale et/ou environnementale, etc.

De quelle manière pourrait-on définir le terme "*professionnalisation des achats*" ?

Il regroupe trois qualités indispensables à cette fonction :

- **Le savoir-faire** : une entreprise doit être capable de négocier et d'acheter au juste prix les produits et les services qui correspondent aux normes de qualité préalablement définies dans son cahier des charges.

- **La maîtrise de l'approvisionnement** : une entreprise connaît, identifie et maîtrise les paramètres propres au secteur d'activité et au secteur géographique dans lequel elle opère. Cette connaissance lui permet de pouvoir disposer au moment désiré des produits et services commandés.
- **La confiance des fournisseurs** : clients et fournisseurs s'attachent à développer un partenariat fiable basé sur une confiance et une crédibilité mutuelles. Cette relation est en totale opposition avec des pratiques telles que les enchères inversées, les bras de fer, les dominations « gagnant/perdant ». L'achat repose sur un rapport d'adultes rationnels et responsables.

En respectant ces trois qualités, les acheteurs ne raisonnent plus en "juste prix" mais s'attachent à développer les achats en "juste coût d'acquisition". Celui-ci intègre des éléments annexes au prix comme le SAV, le transport, les assurances, etc. En raisonnant ainsi, les acheteurs ne se ferment pas les portes de la négociation, bien au contraire : cela les conduira vers de véritables discussions de coopération, plus particulièrement pour les produits stratégiques de l'entreprise et pour les contrats de sous-traitance de longue durée. Loin d'imposer des achats par enchères inversées, ces acheteurs "responsables" ne perdent pas l'idée que l'entreprise se doit d'être pérenne et profitable. Ils ont donc conscience de leurs responsabilités dans la rentabilité de l'entreprise.

2.2 Pourquoi professionnaliser ?

Lorsque l'on interroge les dirigeants, notamment des petites organisations – PME PMI, ces derniers ne mesurent pas la nécessité et la valeur ajoutée d'un service achat au sein de leur entreprise. « *C'est une question que je ne me pose vraiment pas, j'ai davantage en ligne de mire le chiffre d'affaires et la marge* » serait le type de réponse qu'offrent les responsables de PME/PMI¹⁴². Pourtant, chiffre d'affaires et marge sont directement liés aux effets de leviers positifs du département Achat.

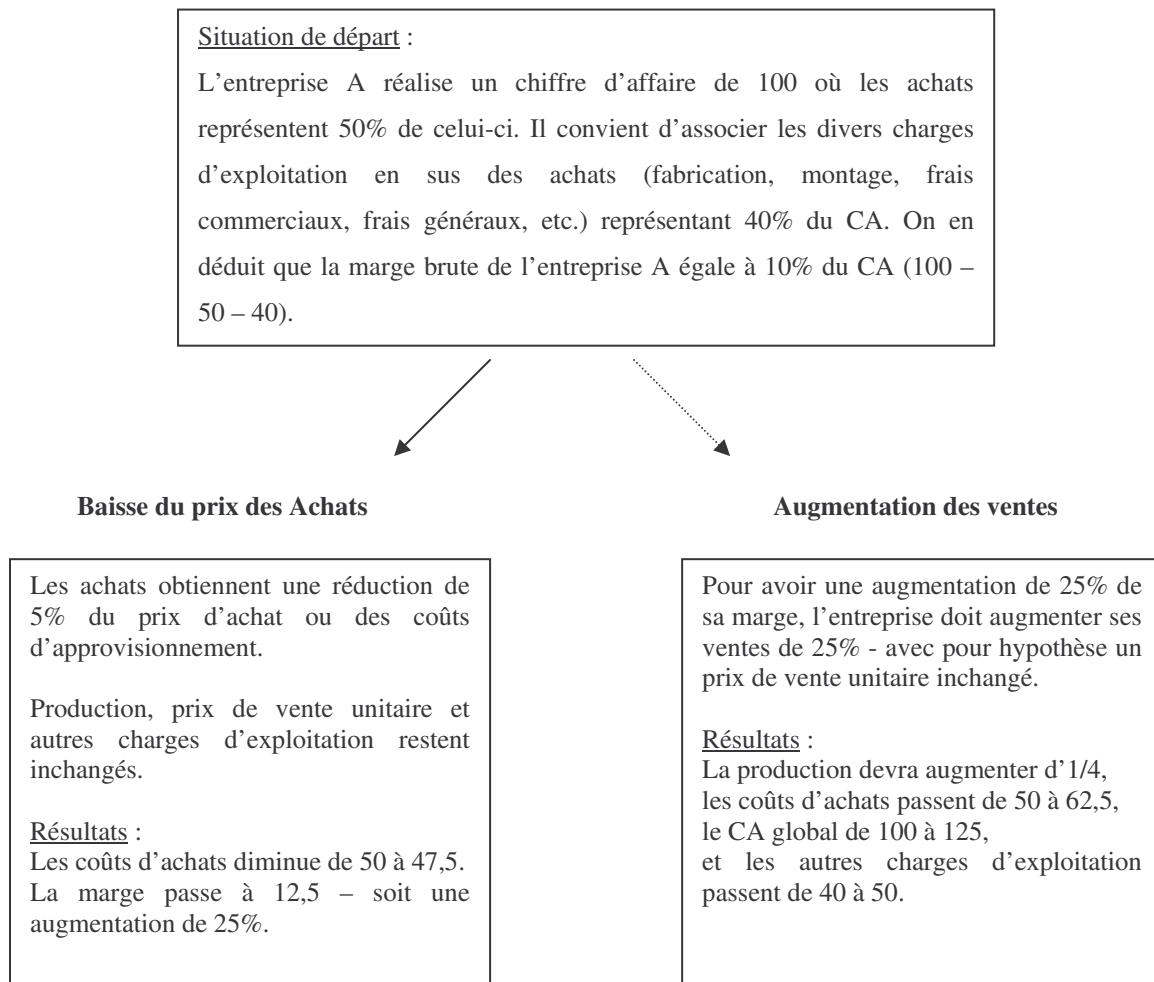
¹⁴² Cette phrase a été reprise d'un discours d'un dirigeant de PME au cours d'un colloque organisé par la région Centre, AFNOR et la DRIRE Centre sur le guide SD 21000 – octobre 2005 – Orléans.

2.2.1 La règle des 5/25.

Cette règle résume l'idée que les achats sont un centre de profit pour une entreprise. La démonstration développée ci-après est tirée de l'ouvrage de Virondeau - "Comment aborder les achats en entreprise" éditée en 1997.

« Acheter mieux de 5% équivaut à une vente supplémentaire de 25% »

Virondeau part de l'exemple d'une entreprise A vendant un produit 100€. L'objectif de l'entrepreneur est d'augmenter sa marge de 25%. L'auteur compare deux solutions identifiées dans la figure suivante :



Par cette démonstration, Virondeau met en exergue les achats comme un centre de profit efficient.

2.2.2 Etablir une confiance réciproque avec ses partenaires contractuels.

L'image véhiculée par les Achats d'entreprise est souvent assimilée aux pratiques des centrales d'achats de la grande distribution, obsédée par les prix bas et les pratiques non éthiques (ristournes quantitatives diverses, ponctions financières, "cagnotte d'anniversaire", tête de gondoles, promotion par catalogue, etc.). Même si la relation de négociation existe et représente le cœur de métier d'acheteurs, il est primordial que cette négociation respecte des bases professionnelles :

- Le savoir-faire des acheteurs permet d'obtenir un prix juste en rapport avec la qualité du produit ou du service acheté,
- L'acheteur analyse les paramètres d'approvisionnement propres au secteur où ce dernier opère. Cette attention l'engagera à disposer d'innovations vecteurs de valeur ajoutée pour son organisation.
- La capacité d'être « *reconnu comme un partenaire fiable par ses fournisseurs et, en retour, d'exiger d'eux une égale fiabilité : l'achat est une relation d'adultes rationnels et responsables, fondée sur la confiance mutuelle, donc sur la crédibilité mutuelle* » (Virondeau, 1997). Cette confiance s'oppose aux multiples pratiques recensées : bras de fer, enchère inversée, méthode Colombo¹⁴³, etc.
- Le raisonnement en coût d'achat est remplacé par un raisonnement en coût d'achat global. Ce dernier englobe l'ensemble des paramètres externes à l'acte d'achat : coût d'entretien, cycle et durée de vie du produit, SAV, coût de transport, coût d'assurance, etc.

Ces bases d'un comportement professionnel des acheteurs ne doivent pas faire oublier que les Achats ont une responsabilité dans la rentabilité de l'entreprise. Néanmoins, il est important de trouver un point de stabilisation dans la relation engagée. Cet équilibre conduira nécessairement à des négociations de coopération, notamment sur les produits stratégiques pour l'entreprise. La fiabilité des rapports, le respect des partenaires et la sincérité des relations favoriseront les partenariats et les collaborations viables et pérennes.

¹⁴³ La méthode Colombo doit son nom à la série policière. Cette méthode consiste à revenir à la charge, une fois l'entretien terminé, afin d'obtenir un ultime avantage sur l'adversaire.

2.2.3 L'étroite relation entre ventes et achats

Fidélisation des clients, qualité des produits et des prestations vendus, marge, profit, pérennisation des actifs, sont quelques illustrations des "priorités" des dirigeants d'entreprise. Nos précédentes analyses concourent à admettre que les achats sont un centre de profit pour toutes entités. Mais la recherche systématique de prix bas est incompatible avec une politique de satisfaction client et d'une démarche d'Assurance Qualité.

Les risques image, réputation et perte de clientèle sont inhérents à la fonction d'achats. Certes, de nombreuses recherches sur la Qualité mettent en avant la difficulté de mesurer les effets commerciaux de la non-qualité et les effets pervers de la remontée qui s'ensuit, surtout si elles sont cautionnées par une association de consommateurs et amplifiée par les médias. Malgré cette corrélation difficilement démontrée scientifiquement, le premier stade chronologique de la démarche "recherche de la satisfaction client" est la réussite des achats et des approvisionnements.

2.3 Le processus Achats

Les grands donneurs d'ordres ont aujourd'hui assimilé la nécessité de professionnaliser la fonction achat apportant performance et valeur ajoutée à leur entreprise. Néanmoins, certaines entités préfèrent rester enfermées dans l'amateurisme, même si ce dernier peut, parfois, réaliser quelques actions de *génies* dues à l'intuition et à l'instinct d'un homme. Sur une période significative, ces compétences ne peuvent se substituer au savoir-faire et à la formation initiés par un département Achat "professionnel". Sans formalisme préalable, il est improbable que chaque acheteur bénéficie dès sa naissance de dons de négociateur, d'organisateur et d'évaluateur... Même si certains responsables avancent une formation par expériences successives, d'essais, de réussites ou d'échecs, nous attacherons à développer la nécessité d'une formalisation minimum du processus achat permettant à l'entreprise de s'orienter vers une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement.

Les recherches académiques sur l'optimisation de la fonction achat au sein des entreprises, nombreuses au cours des trente dernières années, se sont attachées à montrer la dimension stratégique de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. D'une gestion passive des achats

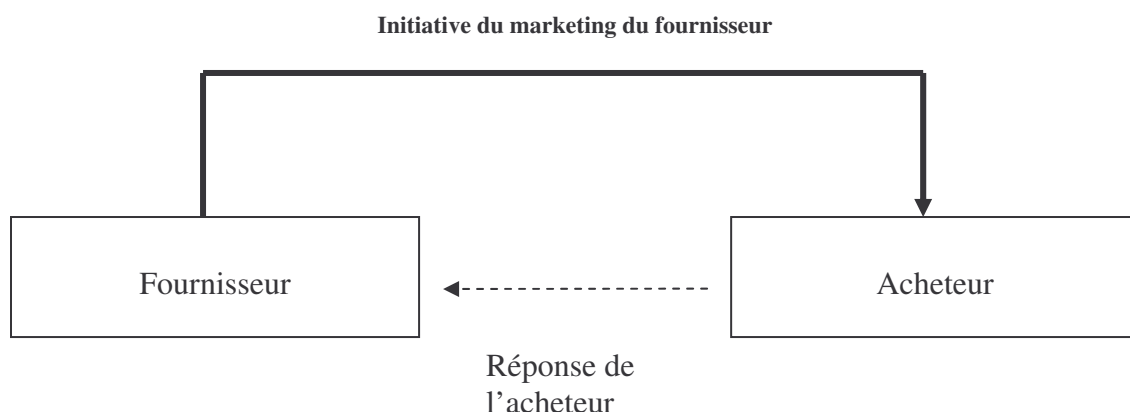
à la création de relations de partenariat avec les fournisseurs, en s'appuyant sur l'avènement du marketing achat, la gestion des achats a considérablement évolué.

2.3.1 Evolution des stratégies achats

2.3.1.1 *D'une démarche achat défensive...*

S. HEINRITZ et P. FARREL (1971)¹⁴⁴, repris par B. BLACKBURNE (1981), analyse la démarche achat « *traditionnelle* » d'une entreprise : le comportement défensif de l'acheteur. Le terme *traditionnelle* doit être rapporté à l'époque où il était employé. Il convient d'admettre qu'en ce début de XXIème siècle, les acheteurs ne déploient plus un comportement défensif – attentif ; cependant, au début des années 1970 et de l'émergence de la fonction achat, la faible culture achat des entreprises faisait que le fournisseur avait l'obligation de prospecter lui-même ces clients potentiels. Ces derniers restaient tributaires des propositions, des innovations et des prix de ses fournisseurs. Leur objectif était de convaincre le service achat d'acheter leur produit. Il n'existait aucune action de partenariat entre clients et fournisseurs. La figure 24 schématise cette approche « *traditionnelle* ».

Figure 24 : la démarche achat traditionnelle, un comportement défensif de l'acheteur¹⁴⁵



Le fournisseur essaye de convaincre le client d'acheter.

¹⁴⁴ S. HEINRITZ et P. FARREL, 1971, Purchasing, Englewood Cliffs, Prentice Hall, p.236

¹⁴⁵ BLACKBURNE B. (1981), « l'approvisionnement : un nouveau champ d'application pour le marketing », Thèse doctorat : Sciences Economiques et Sociales, Université de Genève, 1981, p. 148

La création au sein des entreprises de département Achats a permis de développer le concept du marketing d'achat. Celui-ci est lié à cette situation de faiblesse des entreprises, au cours des années 1970 et 1980, par rapport à son marché amont.

Les acheteurs sont décidés à modifier l'état d'esprit de leur service, à le moderniser, à le rendre compétitif, plus offensif. Pour se faire, selon P. KOTLER et S. LEVY (1973), le besoin d'optimiser l'échange se rencontre dans deux circonstances :

1. lorsque le volume global de la demande excède celui de l'offre ; dans ce cas, le vendeur rationne les produits en les réservant à ses clients les plus importants ;
2. lorsque la demande de l'acheteur tend à être « *singulière et complexe* ».

2.3.1.2 ... au marketing achat.

Le terme anglo-saxon "marketing" se traduit généralement par "étude de marché". Appliqué aux Achats, il se définit comme la recherche permanente de l'adéquation des besoins de l'entreprise aux possibilités des marchés fournisseurs.

Aujourd'hui, la conjonction des termes marketing et achat n'étonne plus (BARRIOL, 1997). En effet, les points communs entre les deux fonctions ont largement été mis en évidence dans la littérature (KOTLER et LEVY, 1973 ; BLACKBURN, 1981 ; JUILLARD-MARTIN, 1989, FENNETEAU, 1992, SOSTENES, 1994-a et 1994-b etc.).

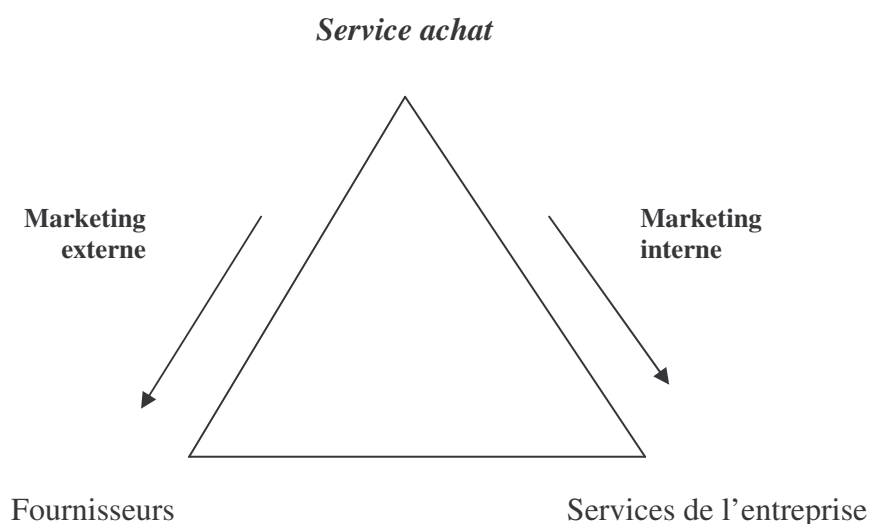
BARRIOL décompose l'émergence et l'avènement du marketing achat en trois étapes : (1) l'émergence, (2) la croissance et (3) la maturité.

- 1970-1980, l'émergence du marketing achat.

Ce concept est apparu dans la littérature au cours de cette décennie. Sans définition précise, le marketing achat a émergé de par la situation de faiblesse de l'entreprise par rapport à son marché amont. SANTI (1974) analyse que l'acheteur est à la fois fournisseur (face aux départements de l'entreprise qui utilisent ses services) et client (par rapport aux sociétés auprès desquelles il s'approvisionne) ; l'auteur distingue deux volets dans les actions de marketing achat interne et externe. Le premier oriente le responsable Achats (par produits,

service ou ensemble) à définir ses besoins selon les possibilités offertes par le marché pour les satisfaire, et de participer aux diverses décisions d'achats. La dimension externe englobe : la recherche d'informations sur les marchés fournisseurs, définit une politique d'achats, dirige l'évaluation et la sélection de nouveaux fournisseurs et conduit les négociations jusqu'à la signature d'un contrat. Cette intégration du marketing dans les Achats entraîne une vision plus large de cette fonction : les contrôles Qualité amont sont renforcés, les acheteurs participent à des actions d'échanges au sein de l'entreprise, les achats deviennent essentiels dans la valeur ajoutée de l'entreprise, etc. La figure 25 présente le positionnement du marketing achat.

Figure 25 : positionnement du marketing achat (SANTI, 1974, p. 43).

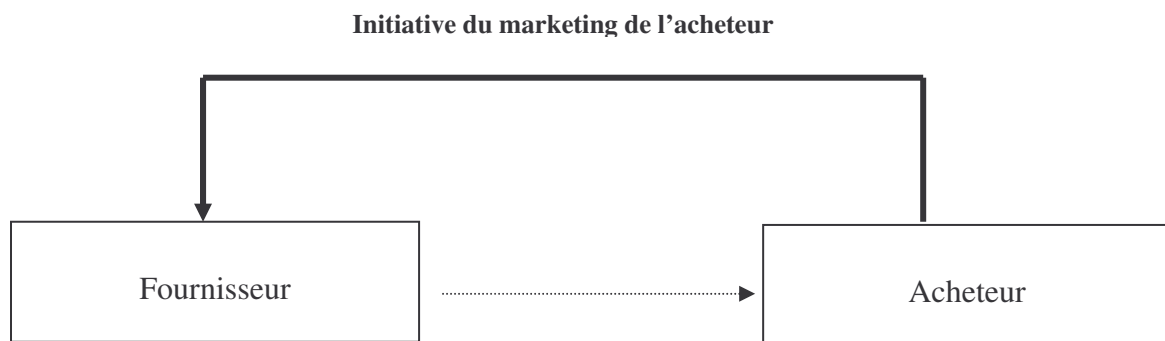


Dès les années 1970, les chercheurs ont pioché abondamment dans le corpus du marketing pour transposer différentes techniques au contexte de l'achat. Le concept de marketing-mix, par exemple, a été adapté très différemment selon les chercheurs. Si les variables "produit" et "prix" sont systématiquement retenues, les deux autres paramètres peuvent être "promotion" et "distribution" pour P. KOTLER et S. LEVY (1973), ou "fournisseurs" et "communication" avec M. SANTI (1974).

P. KOTLER et S. LEVY (1973) définissent l'état d'esprit marketing comme « *aller à la rencontre des fournisseurs réticents afin de les inciter, de les persuader ou même de les éduquer à prendre en compte les attentes de l'entreprise* ». La démarche marketing achat est une approche offensive, comparée à l'approche défensive détaillée précédemment. Les acheteurs vont à l'encontre de leurs fournisseurs, travaillent avec eux et les incitent à

rechercher des solutions optimums pour le développement de l'entreprise. La figure 26 résume cette démarche de marketing achat.

Figure 26 : la démarche marketing achat, une approche offensive en direction du marché amont (BLACKBURNE, 1981, p.148)



Dans une perspective marketing, l'acheteur s'efforce de convaincre le fournisseur de produire et de vendre. En prenant l'initiative, l'acheteur s'assure que son besoin sera au cœur de la négociation.

- ❑ 1980-1990, la croissance du concept.

Cette période marque le développement des communications et recherches académiques sur ce thème. On constate une multiplication des ouvrages sur la fonction achat et une forte augmentation de chapitres consacrés au marketing achat (BRUEL, 1986 ; CLOUET, 1989 ; MARCEL et NASSOY, 1985 ; LEENDERS et BLENKHORN, 1988 etc.).

Sur un plan académique, on dénombre un accroissement de publications régulières d'articles concernant le marketing achat dans la revue internationale de l'achat (GAUCHET, 1981 ; PINGEOT, 1984 ; TRINQUECOSTE, 1985 ; DOUILLET, 1987). Nos recherches mettent également en exergue les thèses directement (BLACKBURNE, 1981 ; JUILLARD-MARTIN, 1989) ou indirectement (LECOEUR, 1989) consacrées au concept.

Alors que la première décennie avait cantonné le marketing achat aux problématiques commerciales (KOTLER et LEVY, 1973 ; DAVIES, 1974 ; SANTI, 1974), les années 1980-1990 associe le concept à la stratégie de l'entreprise (MARCEL et NASSOY, 1985 ; BARON, 1988). De nombreux auteurs (BLACKBURNE, 1981 ; TRINQUECOSTE, 1985 ;

DOUILLET, 1987) accentuent les recherches sur les deux volets du marketing achat, interne et externe, initialement développé par SANTI (1974). BRUEL(1986) et JUILLARD-MARTIN (1989) analysent l'orientation et la définition des besoins pour ajuster la demande à l'offre : connaître son marché fournisseur permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux éventuels changements et innovations technologiques au lieu de les subir (BARREYRE et LENTREIN, 1988). De par un fort pouvoir des ingénieurs et des techniciens, BLACKBURNE (1981) analyse dans ses travaux de recherche la nécessité pour les acheteurs de déployer une certaine légitimité et crédibilité afin que ces premiers tiennent compte des risques et enjeux du marché fournisseurs. « *L'acheteur doit vendre à l'intérieur de la société ce qu'il a su faire, ainsi que ses compétences* » (DOUILLET, 1987, p. 5). LEENDERS et BLENKHORN (1988) énoncent l'approche de "reverse marketing" où l'acheteur développe d'autres relations pour renverser une situation de faiblesse, ou pour anticiper d'éventuels changements, en renforçant de nouvelles sources d'approvisionnement.

P. KRALJIC (1983) analyse qu'il est de la mission marketing de l'acheteur d'aider les fournisseurs à progresser et de les amener à réaliser des investissements compatibles avec ceux de l'entreprise cliente.

❑ 1990-2006, un concept mature.

Cette période est marquée par une convergence des définitions théoriques du marketing achat. Prenant appui sur ce qui fait de l'achat une opération similaire à la vente et sur ce qui le distingue, H. FENNETEAU (1992, p. 10) propose une *définition opérationnelle* du marketing achat basée sur les orientations internes et externes utilisées par d'autres chercheurs pour aborder le concept (SANTI, 1974 ; De MARICOURT, 1984 ; BRUEL, 1986) : "*L'acheteur doit simultanément développer le dialogue avec les autres membres de son entreprise en pratiquant un marketing interne, et mener des actions auprès des fournisseurs en développant un marketing externe*".

M-J. SOSTENES (1994-b, p. 8) résume l'approche interne/externe en définissant le marketing achat comme "*une démarche à la disposition de l'acheteur, qui lui permet de prévoir et d'intervenir de façon active dans la relation d'échange avec le marché amont afin d'adapter les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché ou d'influencer l'offre du marché pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise*".

BARRIOL (1997, p.14) analyse qu'il est possible de structurer la démarche de marketing achat autour des étapes suivantes : « *segmentation du portefeuille achat, étude du besoin de l'entreprise, analyse du marché amont et ajustements favorisant une meilleure adéquation entre les possibilités des marchés fournisseurs et les besoins de l'entreprise* ».

La notion de partenariat clients/fournisseurs émerge au cours de cette période. Alors que certains auteurs voient cette notion comme un outil du marketing achat (MARCEL et NASSOY, 1985 ; PERROTIN, 1992-b ; FENNETEAU ,1992), M-J. SOSTENES (1994-b) privilégie sur un même plan marketing achat et partenariat. Ses conclusions sont les suivantes : pour que des relations partenariales s'établissent, il est nécessaire qu'existent, au préalable, des relations de marketing achat entre les entreprises ; tout comme le partenariat, le marketing achat est un mode de gestion destiné à optimiser les relations avec les fournisseurs. Cependant, nous partageons l'analyse de BARRIOL (1997) concluant qu'il apparaît difficile de considérer le marketing achat et le partenariat sur un même plan. « *Le premier concept correspond à une démarche dans laquelle une entreprise s'engage pour réussir une meilleure adéquation entre les possibilités du marché fournisseur et les besoins de l'entreprise. Le partenariat concerne une relation privilégiée qu'une entreprise établit avec son fournisseur afin d'assurer leur développement mutuel* ».

FENNETEAU (1990) définit le partenariat comme « *une politique consistant à se lier durablement à un fournisseur et à coopérer avec lui afin de réaliser des progrès profitant aux deux parties* ».

L'évolution des stratégies d'achat identifie le passage d'une démarche défensive à la mise en oeuvre d'un marketing achat. Les notions de partenariat, de communication interne et externe sont aujourd'hui admises dans la majorité des organisations. Afin de déterminer précisément l'intégration des enjeux et risques "développement durable" dans la stratégie des achats, il convient de déterminer les différentes étapes du processus Achats. Ce dernier est différent selon la taille et l'activité de l'entreprise, mais il suit, néanmoins, une série d'étapes généralement admise par les acheteurs.

2.3.2 Les étapes de la procédure générale d'achat

Afin d'optimiser une gestion claire et efficace des achats, le processus qui en découle respecte certaines caractéristiques :

- ✓ Un processus **logique** depuis le repérage du besoin d'approvisionnement jusqu'au paiement de la facture du fournisseur ;
- ✓ Un processus **fiable**, sans possibilité de courts-circuits ;
- ✓ Un processus **cohérent** : la même méthode, dans ses grandes lignes, pour tous les achats, qu'il s'agisse d'investissements, de travaux, de composants, de matières premières, de produits consommables, de fluides, de services, etc. ;
- ✓ Un processus **simple**, dont chaque étape est répétitive, facile à comprendre et à garder en mémoire par tous les membres de l'entreprise ;
- ✓ Un processus **connu de tous** : information et formation par la hiérarchie et rigueur dans l'application) ;
- ✓ Un **suivi écrit**, permettant de connaître l'étape à laquelle on se trouve dans le processus – traçabilité.

Au cours des trois années de recherches et d'analyse extra-financière au sein du cabinet BMJ Ratings, nous avons construit un processus achat, *complet*, rassemblé en 9 étapes. Nous nous sommes inspirés des démarches engagées par les sociétés évaluées par l'agence de notation et par les nombreuses recherches académiques recensées.

Les étapes du processus achat sont schématisées dans la figure 27.

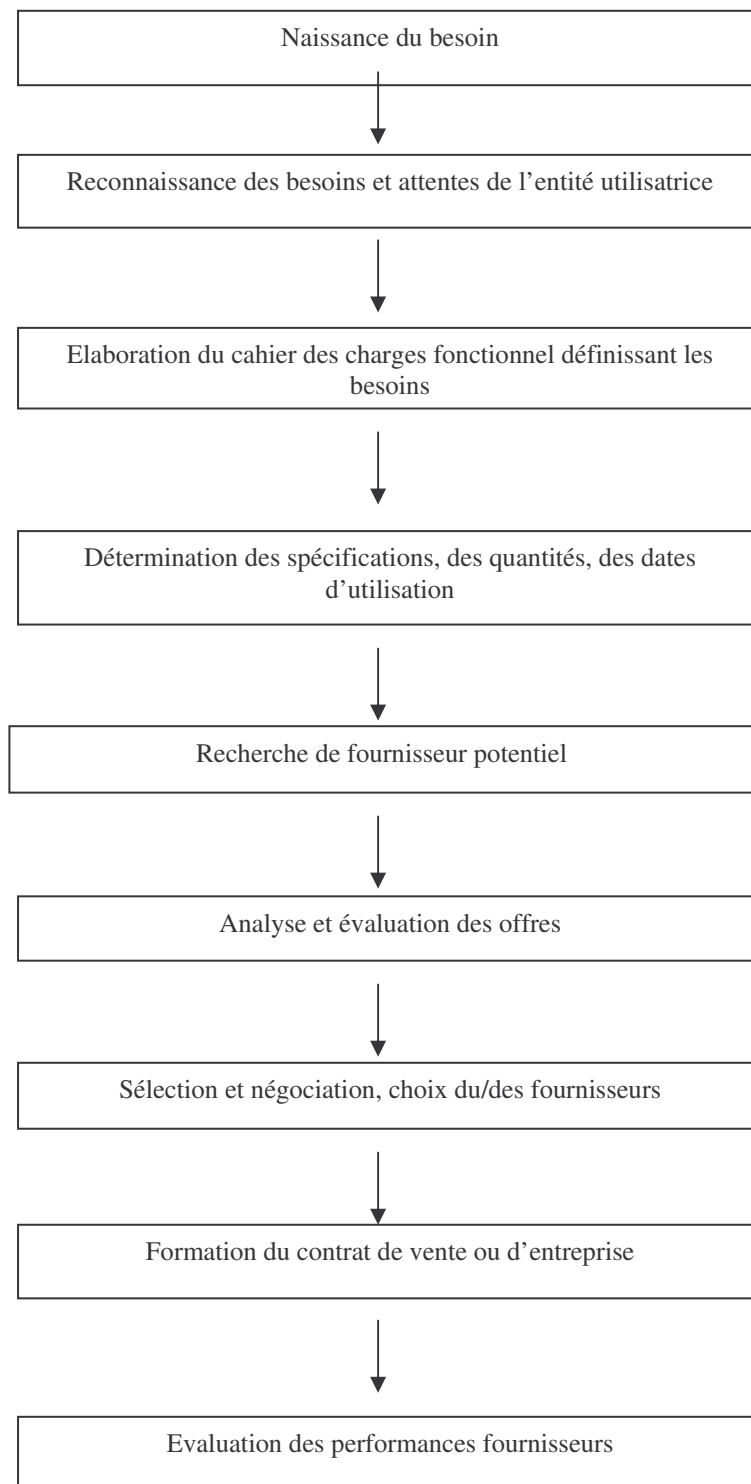


Figure 27 : Les étapes du processus achat.

Notre objectif est de décrire, succinctement, l'ensemble des neuf étapes du processus achat présenté dans la figure 27.

1. Naissance du besoin

La demande d'achat correspond à l'édition d'un document permettant à chaque personne opérant dans la société concernée, d'exprimer un besoin économique.

2. Reconnaissance des besoins et attentes de l'entité utilisatrice

Le responsable hiérarchique valide le besoin exprimé.

3. Elaboration du cahier des charges fonctionnel définissant les besoins

L'acheteur prend connaissance du, ou des, besoins exprimés. Il établit un cahier des charges fonctionnel permettant de déterminer le coût global de ce dernier. Les acheteurs collaborent avec le département contrôle de gestion. Dans les entreprises évaluées – où le nombre d'employés est supérieur à 2 000, les demandes d'achats se répartissent suivant la loi de Pareto des 80/20. Le nombre de demandes d'achat de faible valeur représente 80% des besoins exprimés pour une valeur d'achat de seulement 20% du volume total. A l'inverse, les autres 20% de demandes d'achats représentent 80% de la valeur totale. L'opération de centralisation des besoins est nécessaire ; elle permet de réduire le nombre de commandes et de rationaliser les coûts de commande.

4. Détermination des spécifications, des quantités, des dates d'utilisation

L'ensemble de ces indications permet d'optimiser la qualité de l'approvisionnement.

5. Recherche de fournisseur potentiel

Dans le cadre d'un service Achat professionnalisé, l'ensemble des fournisseurs, disposant d'un impact sur l'activité de l'entreprise, seront référencés. L'acheteur déploie un appel d'offre (A.O.) afin de déterminer l'offre la plus intéressante, compte tenu du cahier des charges établi. L'appel d'offre est une opération qui consiste à décrire de façon précise l'expression d'un besoin auprès de plusieurs fournisseurs, afin d'obtenir de ceux-ci des propositions détaillées. On recense deux types d'A.O. : ouvert (par voie de presse, il est ouvert à l'ensemble des prestataires externes susceptibles de répondre à ce besoin. Des entreprises non-référencées par la société cliente peuvent répondre à cette A.O.) et restreinte

(pas de publicité, l'A.O. est envoyée aux entreprises partenaires référencées par le donneur d'ordres.).¹⁴⁶

6. Analyse et évaluation des offres

Chaque offre est analysée par l'acheteur responsable. L'évaluation de celle-ci s'effectue par comparaison aux critères de sélection édités et retenus à travers le cahier des charges joint à l'A.O..

7. Sélection et négociation, choix du/des fournisseurs

La sélection de l'offre s'effectue en toute impartialité. Le fournisseur proposant le produit – service répondant au besoin indiqué (respect du cahier des charges) sera choisi.

8. Formation du contrat de vente ou d'entreprise

Le fournisseur sélectionné, l'acheteur rédige le contrat de vente. Ce dernier reprend l'ensemble des critères présents dans le cahier des charges. Les contrats de vente sont, généralement, formalisés ; la collaboration avec le département juridique de l'entreprise est nécessaire dans la rédaction du contrat-type.

9. Évaluation des performances fournisseurs

L'évaluation d'un fournisseur a pour but d'apprécier de manière permanente et périodique son aptitude à satisfaire aux exigences de l'entreprise acheteuse. Il s'agit tout simplement d'évaluer ses performances afin de s'assurer qu'elles sont toujours en adéquation avec les exigences et les besoins de l'entreprise acheteuse. Cette évaluation porte sur de nombreux éléments (Qualité des produits fournis, Délais de livraison, Après vente, Qualité, Performance administrative, etc.).

Les différentes étapes précédemment décrites nous permettent de déterminer les fondements et les aboutissants du processus achat. Cette identification sera notre base de travail dans l'optique d'intégrer les problématiques inhérentes au concept de développement durable au sein de ce processus. De plus, il convient de rappeler que le processus achat n'est pas l'objet

¹⁴⁶ Dans le cadre des achats publics, il existe un troisième procédé d'A.O. : l'adjudication. L'A.O. peut être lancé par voie de presse ou indirectement auprès d'un nombre restreint de fournisseurs remplissant un certain nombre de conditions. Dans ces deux cas, les fournisseurs sont invités à déposer leur soumission sous enveloppe cachetée. Ces enveloppes seront ouvertes en séances publiques à une date fixée par avance. Le contrat sera alors passé avec l'entreprise qui aura répondu à l'ensemble des clauses prévues dans le cahier des charges et qui sera le moins-disant.

central de nos recherches, c'est pourquoi nous l'avons abordé de manière succincte avec la rigueur académique attendue.

Conclusion

Comme nous l'avons analysé à travers cette première section, les achats sont à la fois un centre de dépenses mais surtout un centre de profits pour l'entreprise. Les économies réalisées augmentent la marge brute de l'entité – exemple de la règle 5/25 identifiée précédemment. Néanmoins, transformer un centre de dépenses en centre de profits nécessite une hiérarchisation des responsabilités et une professionnalisation des comportements et du processus. Cette évolution fut, au cours de ces trente dernières années, accompagnée par de nombreuses recherches académiques sur ce thème (SANTI, 1974 ; De MARICOURT, 1984 ; BRUEL, 1986 ; FENNETEAU, 1990 ; PERROTIN, 1992 ; SOSTENES, 1994 ; BARRIOL, 1997). S'attachant initialement à engager une stratégie d'achat défensive, les entreprises déploient aujourd'hui un marketing achat où les fournisseurs stratégiques tendent vers une relation de partenariat. Comme nous l'avons souligné, être un centre de profit ne signifie pas uniquement s'engager dans une guerre des prix où le prestataire le moins disant serait automatiquement sélectionné. Une telle philosophie pourrait s'avérer profitable à très court terme, mais être néfaste à moyen et long terme.

Quid du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement ? Alors que certains décideurs argumentent un surcoût inévitable, nous chercherons à analyser dans notre deuxième section si l'intégration de ce concept dans le processus achat est facteur de profit ou de surcoût pour une organisation.

Section 2

Les achats face aux enjeux du développement durable

Notre chapitre préliminaire et notre premier chapitre ont mis en exergue l'évidence d'une application du concept de développement durable dans la stratégie des organisations. A la recherche d'un levier fort pour impulser cette démarche dans les entreprises de droit privé et les organisations régies par le droit public, nous avons axé nos recherches sur le processus Achats et le rôle des acheteurs. Le ministère de l'économie et des finances, via son site Internet, diffuse les données suivantes : en Europe, les marchés publics représentent près de 15% du PIB et les marchés privés près de 45%. En regroupant l'ensemble des secteurs d'activités de la zone Europe, le montant des achats réalisés par les entreprises européennes représente près de 65% de leur chiffre d'affaires. Certes, on constate de forte disparité entre secteurs : la grande distribution et le négoce atteignant 90% de leur CA, alors que les services 10%. Ces chiffres concourent à valider la force du levier que peuvent exercer les acheteurs pour « *réformer les modes de production et de consommation vers une prévention accrue des risques sanitaires, environnementaux, climatiques et vers une protection efficace des droits humains et des droits des salariés* » (Comité 21, 2005).

Comment intégrer les problématiques développement durable au sein du processus Achats ? Partant du processus Achat défini dans la section précédente, nous analyserons, dans une première partie, les étapes permettant à une entreprise de déployer une stratégie d'achats responsables. Au sein d'une deuxième partie, nous illustrerons le processus précédemment défini par la prise en compte de problématiques environnementales. Enfin, nous étudierons la possibilité offerte aux acheteurs publics d'intégrer des critères environnementaux, sociaux et sociétaux dans leurs A.O.. Le code des marchés publics peut-il être un frein à ce type d'actions ?

I. Le processus Achats responsables

1.1 Qu'est-ce que les "Achats responsables" ?

Afin de définir précisément les caractéristiques professionnelles et comportementales d'un acheteur responsable, nous nous sommes inspirés des écrits de Jean Lepage – « *Le contrat d'achat* ». L'acheteur doit pouvoir disposer d'une marge suffisante de liberté et d'autonomie, d'attachement à son entreprise, tout en respectant les principes édictés par l'ONU sur les problématiques sociales et environnementales. L'acte "Achat responsable" regroupe pour un acheteur la mise en pratique de principes internationalement reconnus (Global Compact, Principes de l'OIT, etc.) et un comportement

Lepage insiste sur les principales Qualité qu'un acheteur doit démontrer : (1) il doit faire preuve d'une juste mesure par sa recherche permanente de vérité des prix et l'utilisation rationnelle des matières et produits que consomme son entreprise. L'acheteur est créateur de valeur d'entreprise. (2) Il devra faire preuve d'esprit critique en remettant en cause les idées préconçues, ainsi que les règles et actions contraires à l'efficacité. (3) L'acheteur passe d'une logique d'obéissance à celle de responsabilité : les contrats sont définis par la loi, mais les négociations résultent de l'éthique de l'acheteur et du vendeur. (4) La crédibilité d'un acheteur permet de créer, à long terme, une relation privilégiée, basée sur une confiance mutuelle, avec son fournisseur.

A ces caractéristiques, il convient d'ajouter la formation des acheteurs aux problématiques et enjeux développement durable spécifiques aux secteurs d'activité et géographique dans lequel ils opèrent. Pour se faire, l'entreprise peut se baser sur les multiples références institutionnelles existantes : Global Compact, Principes de l'OIT, etc.

On définit le terme d' "Achats responsables" par le respect des règles éthiques de négociation et de contractualisation, la prise en compte des risques environnementaux, sociaux et sociétaux inhérents à l'activité de l'entreprise et à celles de ses parties prenantes.

1.2 Client/Fournisseurs/Développement durable : matrice de leurs relations

Intégrer les problématiques inhérentes au développement durable dans les relations donneurs d'ordres / fournisseurs équivaut à étudier les rapports économiques dans lesquels évoluent clients et fournisseurs. Afin de clarifier les différents cas, nous avons déployé une matrice relevant ces différentes relations et la possibilité pour chacune d'elles d'intégrer les enjeux et risques du développement durable. Cette matrice englobe quatre hypothèses :

(1) Mercantile

Le client est confronté à un marché où il existe une multitude de fournisseurs équivalents pour un même produit. On parle de marché ouvert à forte concurrence. La relation de pouvoir est favorable au client : ce dernier a le choix du fournisseur ; le principal critère de sélection du fournisseur sera le coût. Les applications environnementales et sociales restent secondaires. Cependant, dans le cas d'un marché basé dans des secteurs géographiques à risques, les problématiques sociales peuvent faire l'objet de contrôles renforcés et faire office de critère de sélection.

(2) Monopolistique

Le fournisseur possède un avantage concurrentiel lui permettant de se trouver sur un marché monopolistique ou oligopolistique. Le client n'a pas d'autre choix que de travailler avec lui. Initiée sous la contrainte du client, la relation environnementale aura très peu de chance de s'imposer dans cette situation. En revanche, il conviendrait de sensibiliser progressivement le fournisseur aux problématiques environnementales.

(3) Collaboration

Le client se trouve dans une situation où le produit acheté est indispensable au fonctionnement de son entreprise. Malgré tout, le degré de complexité du marché est faible. Le client et le fournisseur travaillent en collaboration, le donneur d'ordres se trouve sur un terrain propice pour "négocier" l'intégration de critères environnementaux.

(4) Intégrée

On parle également de partenariat : l'entreprise cliente et son fournisseur partagent les risques, les coûts, les bénéfices et les informations, parce qu'ils interviennent sur des marchés complexes et parce que la nature du produit exige une étroite coordination des opérations et

une communication constante. Ce type de relations est propice à la mise en œuvre d'actions environnementales.

Cette matrice permet pour une entreprise de situer le niveau de maturité atteint avec chacun de ses fournisseurs et permet de déterminer avec lesquels il est envisageable de mettre en œuvre des actions environnementales ou non.

1.3 De la professionnalisation à une gestion responsable des achats

1.3.1 Les étapes de cette évolution

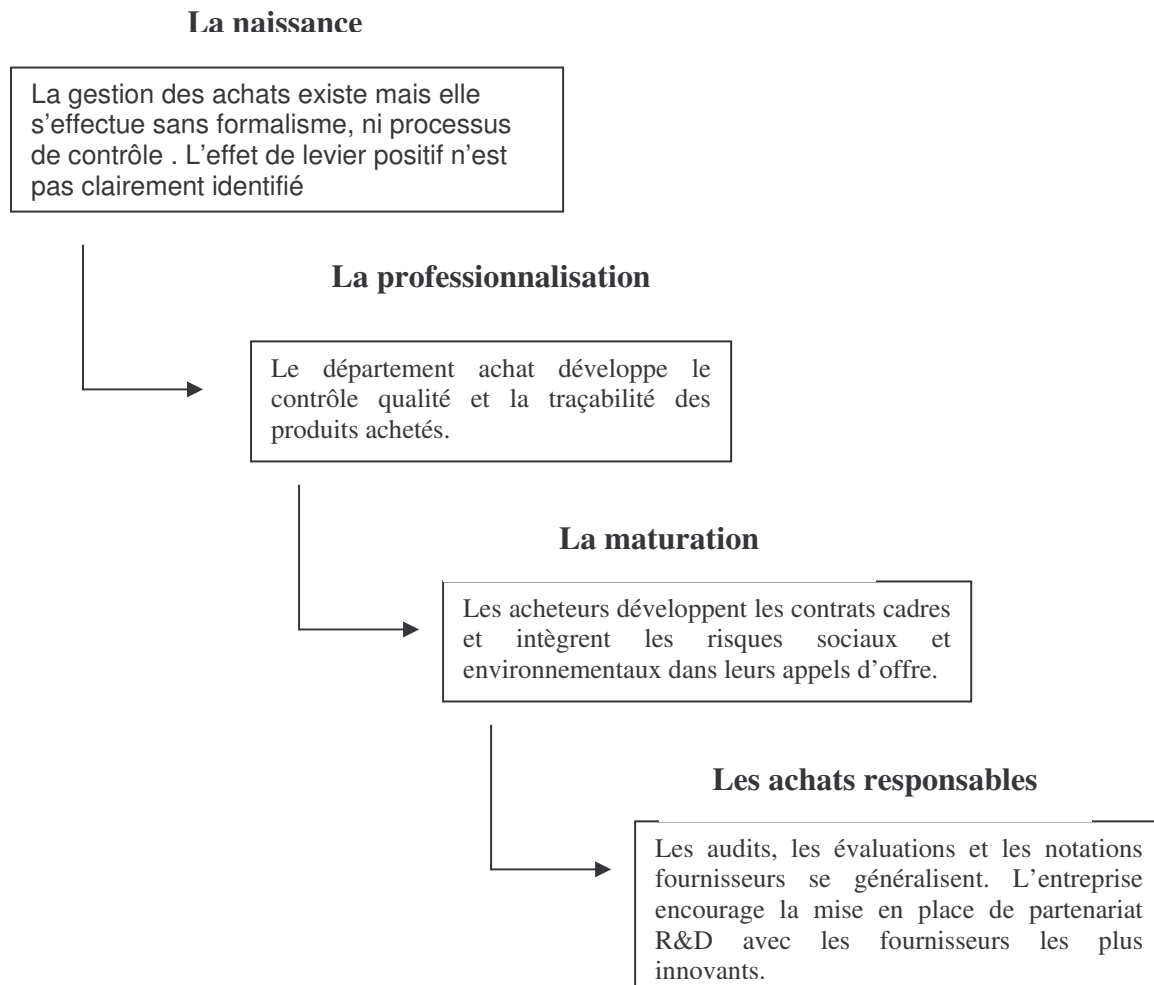
Nous distinguerons deux processus complémentaires Achats :

1. Le premier développé – figure 5 – décrit, de manière globale, la mise en place d'une démarche "Achats responsables" à travers le temps. Contrairement au processus en neuf étapes identifiées précédemment, la figure 5 présente les quatre étapes principales : de la naissance des achats à l'intégration du concept de développement durable. On parle alors de processus "Achats responsables" simplifié.
2. Le deuxième processus étudié intégrera les problématiques développement durable au sein du processus Achats – développé figure 4 – afin de proposer un processus "Achats responsables".

1.3.1.1 De la naissance d'un département Achat à l'intégration du développement durable : processus simplifié.

La figure 28 présente les quatre étapes dévoilant le processus "Achats responsables" simplifié. Chacune de ces étapes est détaillée à la suite de cette figure.

Figure 28 Processus "Achats responsables" simplifié



- **La naissance** : cette première étape consiste à créer un service Achats au sein de l'entreprise. Le, ou les, responsable(s) de ce département sera en charge d'éditer la stratégie Achats de l'entreprise, d'identifier les fournisseurs, d'effectuer une veille concurrentielle sur les pratiques du secteur d'activité de l'entreprise en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de fixer les objectifs d'économie financière sur les deux premières années. « *Les achats offrent encore des potentiels énormes de gains. Et ces marges supplémentaires sont bien plus faciles à aller chercher dans les achats qu'ailleurs. Cela plaît forcément aux actionnaires* »,

explique Thierry de Cassan Floyrac, PDG France de SynerDeal, éditeur de solutions achats¹⁴⁷.

- La professionnalisation : « *Longtemps, les fournisseurs en savaient plus que nous sur nos achats. Pour savoir combien on achetait, par exemple, à IBM... on leur demandait !* » Philippe Lazare, directeur des achats et de la réduction des coûts de La Poste¹⁴⁸. Afin d'éviter ce type de situation, le département achat, en collaboration avec le département Qualité, doit mettre en place des procédures de contrôle et de traçabilité des produits achetés. L'objectif de cette étape est de réduire les risques liés à la qualité des produits de ses fournisseurs et de quantifier les gains réalisés par une optimisation de la fonction achat. La création de processus achat accentuera l'effet de levier positif.
- La maturation : les deux précédentes étapes auront permis de démontrer que les Achats sont un centre de profit important pour l'entreprise. Il convient dorénavant de mutualiser le travail réalisé, notamment pour les grandes entreprises, en multipliant les accords cadres et les outils de négociation en interne. « *Il est essentiel dans un groupe de créer des nomenclatures communes. Standardiser autant que possible les besoins permet de baisser le nombre de références et de diminuer les coûts en haussant les volumes commandés* » argumente Thierry de Cassan Floyrac. Ces accords permettent de traiter avec un nombre de fournisseurs réduits pour des produits ou des services identifiés. Généralement signés pour les achats généraux, ces contrats permettent à l'entreprise de diminuer les prix en s'engageant à acheter des volumes plus importants auprès des fournisseurs signataires. Les contrats-cadres permettent la formation contractuelle de longue durée. Dans l'optique d'une diminution des risques fournisseurs, l'entreprise donneuse d'ordre développe également des axes de réflexion sur l'intégration des problématiques environnementales et sociales dans leurs appels d'offre. Cette perspective doit être un travail transversal entre les services juridique, achat, communication et environnement (ou développement durable). Pour se faire, la multiplication des outils de reporting internes permet de savoir « qui achète quoi, quand et à qui ». Un tel contrôle assure un respect des procédures dispensées et optimise les dépenses de l'entreprise.

¹⁴⁷ www.synerdeal.fr

¹⁴⁸ L'Usine Nouvelle, n°3011, 25 au 31 mai 2006.

- Les achats responsables : objectif final dans l'optimisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. On les matérialise par la création de partenariat « gagnant-gagnant » avec chaque fournisseur, l'essor d'actions de recherche et développement avec les PME innovantes et par l'évaluation de l'ensemble de la supply chain. Les risques fournisseurs sont alors minimisés et la stratégie d'achats durables appliquée aux fournisseurs de l'entreprise, l'imposant eux-mêmes à leurs propres fournisseurs.

Ces quatre étapes apparaissent essentielles dans l'optique d'une pérennisation du département achat. Une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement concourt vers la nature même d'une entreprise : *"faire du profit"*.

1.3.1.2 La place du développement durable dans le processus Achats.

La figure 6 illustre l'intégration des problématiques développement durable à chaque stade des neuf étapes du processus Achats décrit à la figure 4.

Néanmoins, certains aspects du développement durable n'apparaissent pas directement dans ce processus : les notions de leadership, de partenariat et d'innovation par exemple. Connexes à ce processus, elles ne sont pourtant pas directement intégrées à ce dernier. Il convient de rappeler que le processus Achat représente les principales étapes "techniques" de la naissance d'un besoin au contrôle des fournisseurs. C'est pourquoi, la notion de leadership Achat, située en amont à la naissance d'un besoin, est absente de ce processus. Le raisonnement est identique pour les notions de partenariats et d'innovation : situées en aval de ce processus et associant la dynamique "temps"¹⁴⁹.

Même si ces notions n'apparaissent pas dans le processus Achats responsables, nous prenons l'initiative de les intégrer dans le tableur, suivant la figure 29. A travers cet outil, nous décrirons et analyserons les différentes composantes "développement durable" intégrées dans le processus Achat.

¹⁴⁹ Pour qu'un donneur d'ordres puissent se targuer de déployer des partenariats pérennes et durables avec ses fournisseurs stratégiques, il est primordial d'instaurer la notion de confiance dans leur relation. Comme nous l'avons déjà développé au sein de notre premier chapitre, cette notion de confiance n'apparaît pas sporadiquement. Il est nécessaire de prendre en considération la dynamique "temps".

Figure 29 : le processus Achats responsable

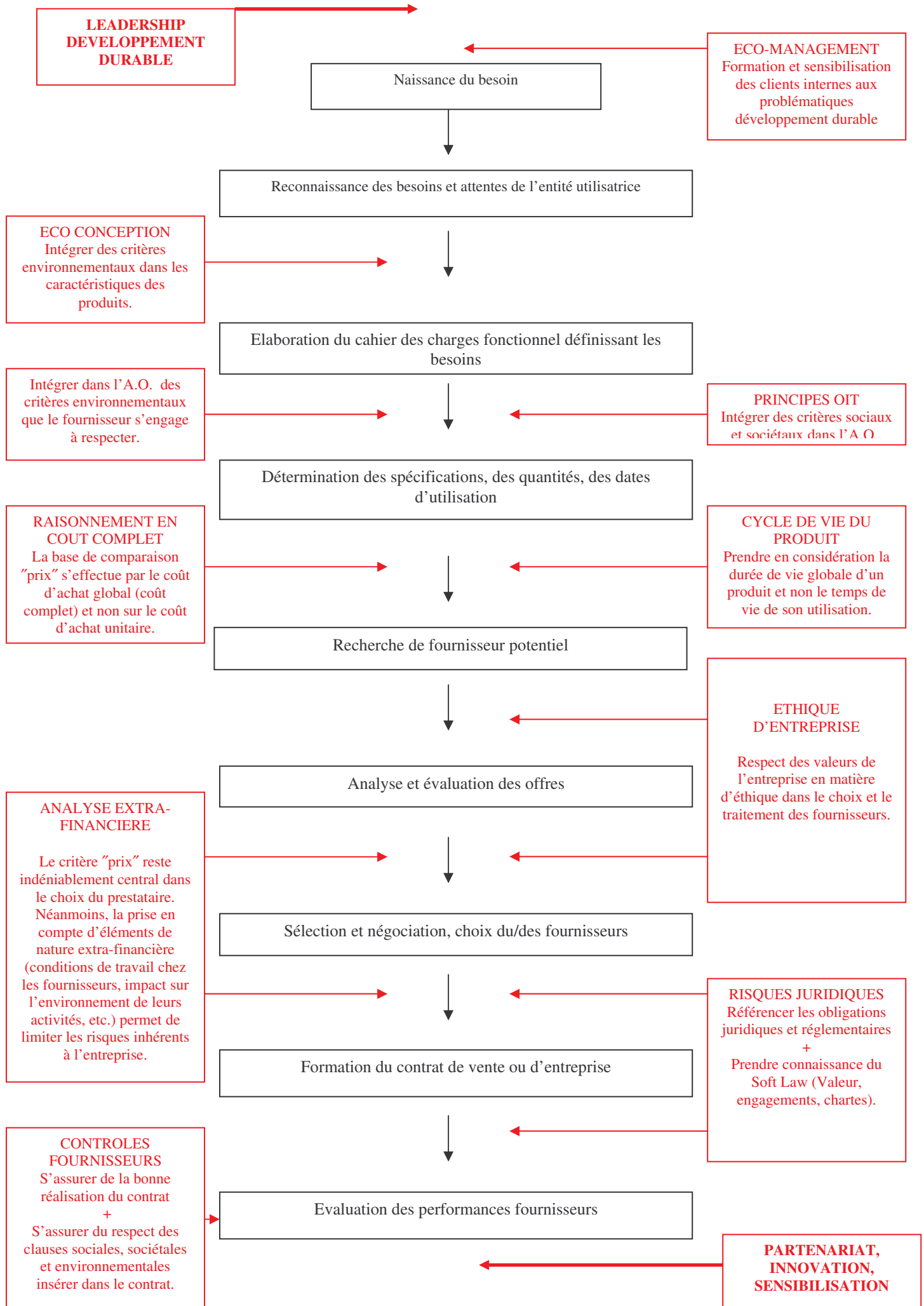


Tableau 2 : Identification des critères développement durable

Etapes	Définitions
Leadership développement durable	Une politique d'Achats responsable implique des choix stratégiques, une approche transversale (<i>cf. Chap. 4, section 2, 1.2.1.4.</i>) et une mobilisation de l'ensemble des directions. La mise en œuvre d'une telle stratégie doit être impulsée au plus haut niveau de l'organisation afin de légitimer la "révolution comportementale" qu'elle peut engendrer. Elle devra également figurer parmi les axes structurant de toute stratégie de développement durable de l'entreprise. De nombreuses organisations ont saisi l'importance d'un leadership Achat ; ils ont déployé une communication institutionnelle et interne (charte Achat, code de valeur, sensibilisation des acheteurs, des fournisseurs, etc.) d'envergure. La direction Achats doit également engager un processus de formation de ses acheteurs aux enjeux et aux risques du développement durable. Pivot de ce pilotage, la direction Achat organisera la synergie et la cohérence du discours avec celui de l'entreprise.
Identifications des Responsabilités	Afin de déployer un processus Achat efficient, il est primordial de définir précisément les responsabilités de chaque acteur.

Eco-Management	Eléments déployés par une entité privée et/ou publique pour minimiser, atténuer l'impact de l'activité de ses Hommes sur l'environnement et favoriser le respect des principes de l'OIT en matière de droit social. Ex : actions de communication auprès du personnel administratif d'une entreprise pour que ces derniers ferment les interrupteurs après leur départ d'une pièce, éteignent leurs ordinateurs durant la nuit, apprennent à mieux gérer l'utilisation de ressources comme l'eau, l'électricité, le papier...
Eco-conception	L'éco-conception vise à intégrer les problématiques environnementales dans la conception des produits et services. Cette démarche se caractérise par une vision globale que nous développerons dans la prochaine partie de nos recherches.
Intégration de critères "développement durable" dans l'A.O.	Au cours de cette étape, le donneur d'ordres pourra s'imposer dans la rédaction du cahier des charges, puis de l'appel d'offre, les éléments intégrant les problématiques "développement durable". Cette démarche impulse l'ensemble de la stratégie "Achats responsables" que souhaite véhiculer la direction Achats. Les risques environnementaux, sociaux et sociétaux identifiés en amont seront matérialisés dans la rédaction de ces documents. L'objectif, pour l'entreprise donneuse d'ordres, est de fixer une liste exhaustive des caractéristiques du, ou des, produits achetés. Ces critères auront également "<u>force de sensibilisation</u>" pour les fournisseurs non encore concernés par ces problématiques.

Cycle de vie du produit	Il s'agit de décrire l'ensemble des étapes de la vie d'un produit : l'extraction des matières premières, la fabrication, les transports, la distribution, la consommation et la gestion de fin de vie (recyclage, réutilisation, compostage, etc.).
Raisonnement en coût complet	Il convient de considérer l'achat d'un produit (ou d'un service) par son coût complet et non par son coût d'achat unitaire. On entend par coût complet l'ensemble des prestations concomitantes à l'utilisation du bien acheté. On considère le produit comme un système multicomposant : ▪ L'objet lui-même, ▪ Les emballages primaires (unité de vente consommateur), secondaires (emballage de regroupement), tertiaires (emballage de transport et de logistique), ▪ Les consommables nécessaires à son fonctionnement, ▪ Les pièces de rechange, ▪ Les éléments de promotions, ▪ Les heures de révisions, ▪ Etc

Dans l'ouvrage de Patrick Caverivière, « Le guide de l'acheteur », ce dernier identifie l'ensemble des coûts qu'une entreprise doit référencer avant de déterminer le coût global d'achat.

Tableau 3 : la notion de coût global

Achats du fournisseur + valeur ajoutée + profit du fournisseur
= prix de vente (ou d'achat) + frais de port, emballage et assurance
= prix rendu + coût de passation de commande
= coût d'acquisition + frais de stockage, frais financiers, etc.
= coût de possession + coûts de fonctionnement (main d'œuvre, matières premières, etc.) + coûts d'exploitation (maintenance, énergie)
= coût d'utilisation +/- enlèvement, élimination, reprise, valorisation...
= coût global

L'ADEME a édité le « Passeport écoproduit » qui illustre, avec l'exemple des ampoules fluo-compactantes, l'intérêt d'intégrer les coûts d'investissement et les coûts de fonctionnement dans l'analyse des coûts d'achats.

Tableau 4 : Coût global d'utilisation des différents types d'ampoules classiques.

	Ampoules à incandescence	Ampoules fluo-compactantes "grand public"	Ampoules fluo-compactantes "professionnelles"
Coûts d'achats	6,9 €	11,4 €	10,7 €
Coûts d'utilisation (15 000 heures)	120 €	24 €	24 €
Coût global sur 15 années	126,9 €	35,4 €	34,7 €

Suite Tableau 2 : Identification des critères développement durable

Ethique d'entreprise	Chaque acheteur s'engage à respecter les valeurs de l'entreprise pour laquelle il opère. Ces valeurs sont, généralement, décrites au sein de la charte Achat, ou à travers les multiples documents institutionnels déployés par l'entreprise : ▪ Non discrimination dans le choix des fournisseurs, ▪ Egalité de traitement des réponses aux A.O., ▪ Refus et dénonciation de toute forme de corruption passive ou active, ▪ Etc. Il est primordial que la direction Achat impulse ses valeurs et sanctionne en cas de non respect. Le risque image et réputation de l'entreprise dépend fortement de ce critère.
Analyse extra-financière	Le critère "prix" reste indéniablement central dans le choix du prestataire. Néanmoins, la prise en compte d'éléments de nature extra-financière (<i>conditions de travail chez les fournisseurs, impact sur l'environnement de leurs activités, etc.</i>) permet de limiter les risques inhérents à l'entreprise et d'optimiser le choix du prestataire. Cette analyse extra-financière des activités du fournisseur se résume généralement à une lecture succincte des documents donnés par le fournisseur en question (ces documents étant, dans la grande majorité des cas, des déclarations sur l'honneur unilatéralement rédigées). Il est très rare que l'entreprise donneuse d'ordres s'attarde en amont à contrôler les fournisseurs susceptibles de travailler avec elle. Néanmoins, les recherches empiriques menées au cours de nos travaux, que nous développerons dans notre dernier chapitre, font état de secteurs d'activité plus enclin à contrôler en amont leurs éventuels futurs prestataires (principalement la grande distribution).

Risques juridiques	Les risques juridiques sont des risques majeurs pour les acheteurs. Il est important de référencer les obligations juridiques et réglementaires relatives à chaque type de contrat, à chaque type d'achat. Une collaboration étroite doit s'opérer avec le service juridique de l'entreprise. Cette transversalité sera garante d'un risque juridique limité. De plus, les acheteurs se doivent de prendre connaissance du Soft Law (Valeur, engagements, chartes) spécifique.

Déterminants Juridiques et problématiques du Soft Law

Peut-on hiérarchiser les obligations d'un acheteur en matière de RSE ? Il paraît très délicat de répondre par la positive ou la négative à cette question. Il convient de souligner qu'il existe des obligations "prioritaires" et des obligations "secondaires" ou "discrétionnaires".

Compte tenu des multiples risques et principes véhiculés par le concept de la RSE (*principe de précaution, risque de solvabilité et d'approvisionnement des fournisseurs, etc.*), les obligations juridiques sont la base d'une possible hiérarchisation. Cette volonté de satisfaire pleinement les obligations juridiques s'imposant aux prestations d'achats s'analyse par une mondialisation des échanges et des approvisionnements. Ce phénomène contraint les donneurs d'ordres à se protéger juridiquement de tout manquement législatif. Mais la difficulté pour les entreprises se trouve dans le choix de la famille juridique à appliquer. Un donneur d'ordres doit-il se baser sur :

- le droit local – c'est-à-dire du pays où le fournisseur opère,
- les déterminants juridiques internationaux, notamment en matière de droit social et environnemental,
- le droit du pays où est basé son siège social,
- le droit du pays où l'acte d'achat est réalisé ?

Les multiples cultures juridiques ajoutent une difficulté supplémentaire dans le choix de la famille juridique. Ces différentes cultures peuvent se résumer ainsi :

- le droit écrit dans le monde romano-germanique,
- le droit coutumier, dénommé common law, dans la sphère anglo-saxonne,

- le mixage de ces deux droits où s'ajoutent quelques particularités : droit socialiste, droit musulman, coutume locale (Chine, pays émergents, etc.).

Le tableau 5 suivant résume les différences culturelles-juridiques selon les zones géographiques :

Cultures juridiques	Droit coutumier	Droit écrit	Mixe juridique
Zones géographiques	Royaume-Uni, USA, Canada, Malaisie, Indes, Australie, Nouvelle Zélande	Pays européens, Maroc, Tunisie, Irak, Brésil, Turquie, Suisse	Israël, Afrique du Sud, Québec, Japon
Particularités	Musulman	Musulman	Socialiste
Zones géographiques	Jordanie, Koweït, Arabie Saoudite, Qatar, Emirats	Algérie	Liban, Syrie, Egypte

Source : Joras M. et Lepage J. (2005), « La responsabilité sociétale des acheteurs », p. 78.

L'Europe, préoccupée des différences culturelles entre pays européens, a tenté de clarifier cette situation par la convention de Vienne datant du 1^{er} janvier 1988. D'inspiration américaine – droit contractuel – cette convention se base sur la règle principale : « *vendeur et acheteur ont leur "établissement" dans des états contractants différents [...] Si les vendeurs ont des systèmes juridiques voisins, la Convention peut être rejetée au profit du droit qui rencontre l'accord des deux parties [...] Si le vendeur et l'acheteur ont des systèmes juridiques différents, il y a intérêt à appliquer la Convention [...] En revanche, ils peuvent choisir, dans la convention les parties qui leur conviennent et écarter les autres ou même modifier les effets prévus par la Convention de certaines dispositions : l'exclusion partielle* ».

Suite Tableau 2 : Identification des critères développement durable

Contrôle fournisseurs	Le contrôle et l'évaluation des fournisseurs – différentiels existant entre le cahier des charges et les prestations fournies – sont des gages de crédibilité et de progrès. Un plan d'évaluation suit un triple objectif : (1) amélioration continue avec l'examen d'éventuelles distorsions et réorientation du management ; (2) transparence des informations et (3) valorisation interne (compétences, des principes d'actions, etc.). Néanmoins, ces dispositifs de suivi des fournisseurs se heurtent à quelques freins : ❑ la durée de vie de la relation fournisseurs/clients, ❑ la nécessité d'audits réguliers, ❑ le coût induit, ❑ les sanctions à élaborer en cas de non respect du cahier des charges (de la sensibilisation du fournisseur à sa radiation des référentiels...) L'évaluation des fournisseurs est un instrument d'alerte par excellence où les indicateurs structurent le suivi des contrats.

Partenariats	<i>Les donneurs d'ordres sont à la recherche de relations durables, pérennes et axées sur le long terme avec leurs fournisseurs stratégiques. Une telle démarche démontre la capacité de permettre à l'organisation de gagner en efficacité et en efficience.</i> <i>Les objectifs de ces partenariats visent à renforcer une volonté d'écoute et de dialogue affichée par la direction Achats. Les partenariats peuvent, par exemple, suivre les objectifs suivants :</i> <i>(1) développer et approfondir des relations constructives avec les PME ;</i> <i>(2) favoriser et valoriser les produits locaux/régionaux et les promouvoir au plan national ;</i> <i>(3) Optimiser la traçabilité et la sécurité des produits achetés par l'entreprise.</i>
Innovation	L'innovation est au cœur de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Afin de rester à l'écoute du marché et des innovations qui y sont proposées, une entreprise se doit d'encourager toute démarche active encourageant des partenariats "innovations" avec ses principaux fournisseurs. Les bénéfices à retirer de ces actions pour chaque partie prenante sont indéniables (avantage concurrentiel, image et réputation vis-à-vis des clients notamment)

La matérialisation de ce processus Achats responsables démontre les nombreuses possibilités et difficultés auxquels l'entreprise doit faire face. Trop souvent oubliée des rapports "Développement Durable" consécutif de la loi NRE des grands donneurs d'ordres, la partie prenante "fournisseurs" est également porteur d'enjeux et de risques pour les organisations. Les entreprises de droit privé possèdent une marge de manœuvre plus ouverte que les organisations publiques – régies par le code des marchés publics – dans l'intégration de

critères développement durable dans leur politique d'achats, elles minimisent l'impact de leur stratégie et de leurs décisions. Il convient de souligner que les grands donneurs d'ordres européens sont force de sensibilisation et de pérennisation de la démarche...

1.3.1.3 Identification des parties prenantes du processus Achats.

Afin d'établir une cartographie des diverses parties prenantes de la fonction Achats de l'entreprise, nous nous inspirons des travaux réalisés par Lepage et Joras dans leur ouvrage « La responsabilité sociétale des acheteurs » (2005). Ces auteurs distinguent trois types de parties prenantes :

➤ **direct**

On distingue l'acheteur chargé du processus Achats, l'entité prescriptrice des besoins (le client) et le fournisseur sélectionné.

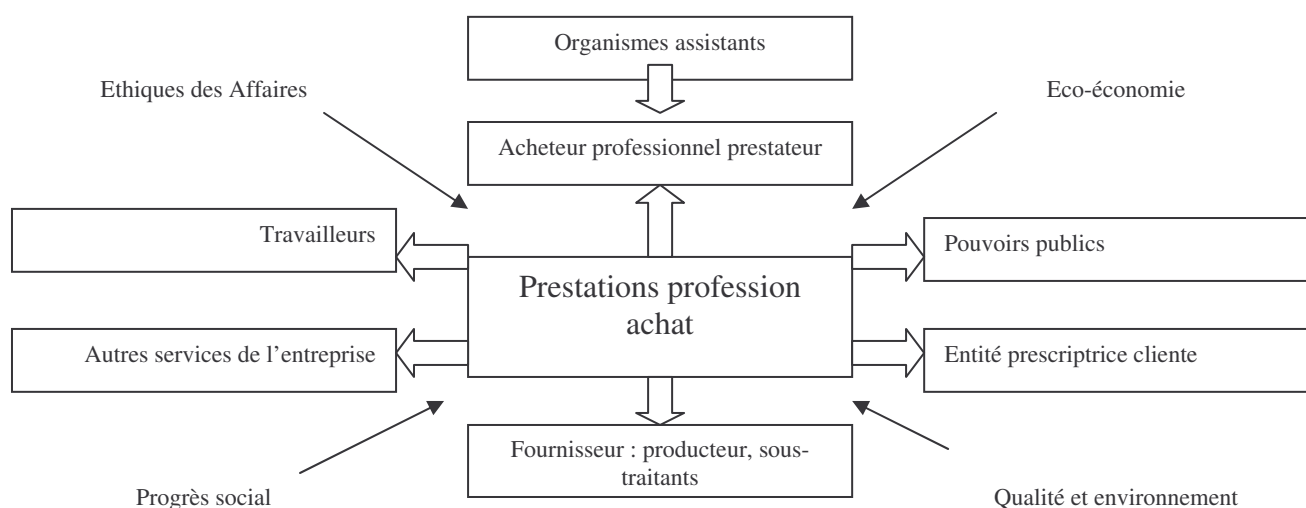
➤ **collatéral**

Sont répertoriés dans cette catégorie : (1) les autres services de l'entité demandeuse et (2) « les travailleurs que ce soit les personnels de l'entreprise ou ceux des fournisseurs normalement affectés tant par la production que par l'usage des biens et services achetés » (p. 112).

➤ **Permanente**

On distingue les pouvoirs publics, les organisations de la profession (syndicat, groupements privés, comités, etc.) et la société civile.

Figure 30: Les parties prenantes des achats (© M. Joras, J. Lepage, p. 113).



Cette cartographie des parties prenantes de la profession achat nécessite quelques critiques :

- (1) il n'est fait aucune distinction entre les fournisseurs stratégiques et les "petits" fournisseurs,
- (2) comment intégrer l'émergence de nouveaux acteurs ?
- (3) cette cartographie ne permet pas de mettre en exergue le jeu de pouvoir existant entre les multiples parties prenantes.

Un tel processus ne peut fonctionner sans un travail transversal avec l'ensemble des directions de l'entreprise : qualité, juridique, commercial, technique, financière, etc.

1.3.1.4 La transversalité, une force pour l'entreprise.

La mise en place d'achat responsable s'effectue par la transversalité des informations et de la communication entre les différents services d'une même entreprise. Les départements concernés sont, généralement, la direction générale de l'entreprise (et/ou du Groupe), les achats, le juridique, la qualité, la communication et le département développement durable (lorsqu'il existe). Cette transversalité permet de mettre en place les procédures et les moyens nécessaires au développement d'une politique d'achats durables : inclusion de clauses sociales et environnementales, audits internes et externes des fournisseurs qualifiés « à risques », formation du personnel, mise en place d'un portail fournisseur Internet... Ces actions doivent être communiquées à l'ensemble des membres de l'entreprise. Ceux-ci doivent avoir conscience de la volonté stratégique de l'entité pour laquelle ils opèrent.

L'intérêt d'une telle démarche permet d'informer et de valider que la gestion professionnelle des achats est un processus rationnel et participatif d'organisation et d'optimisation de tout le fonctionnement de l'entreprise.

1.3.2 Les risques inhérents à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Les entreprises considèrent aujourd'hui leur supply chain (fournisseurs) comme une fonction fortement contributive à leur performance et à leur compétitivité.

Du fait d'une concurrence accrue, d'une globalisation certaine, on attend des achats une amélioration de la compétitivité des entreprises. (économie d'achats, raisonnement en coûts complets – coûts d'exploitation, de maintenance et d'élimination – et non du seul niveau du prix d'acquisition immédiat).

Cependant, les achats se trouvent confrontés à d'autres problématiques que l'unique amélioration de la compétitivité de l'entreprise. La chaîne d'approvisionnement nécessite une maîtrise et identification des risques encourus par l'entreprise en amont de la chaîne de valeur : sécurité de l'approvisionnement, pérennité des sources d'approvisionnement, protection de l'innovation et de la confidentialité des informations nécessairement partagées. Nous distinguerons les différents risques propres à la gestion de la chaîne d'approvisionnement puis nous identifierons leurs causes internes et externes.

✓ **Identification des risques Achats**

- Risques image et réputation :

La détérioration de l'image de marque et de la capacité de l'entreprise à générer des revenus est liée aux politiques qualitatives, sociales et environnementales déployées par ses fournisseurs. L'entreprise est d'autant plus concernée par ce risque lorsqu'une partie de ses fournisseurs opère dans des régions présentant des risques qualitatifs, sociaux et environnementaux importants. Conscients de ces problématiques, les grands donneurs d'ordres recentrent leur stratégie commerciale vers la satisfaction de leurs clients – la forte progression des entreprises certifiées ISO 9001 version 2000 vérifie cette hypothèse. La non satisfaction engendre une perte de clientèle présente, mais aussi future. Il n'est plus à prouver aujourd'hui que le coût, pour une entreprise, d'acquérir un nouveau client est supérieur (de l'ordre du multiple de 10 – étude réalisée par David Schmittlein, Wharton School (1997)) au coût de fidéliser ses clients actuels. Les éventuelles suspicions, fondées ou non fondées, des

clients produisent un coût important pour l'entreprise : modification des doutes de ses consommateurs.

Le risque Image/Réputation est difficilement quantifiable et identifiable. De nombreuses organisations "rêvent" de pouvoir matérialiser le risque Image/Réputation par des coefficients multiplicateurs de perte de valeurs et/ou d'actifs. Alors que certains risques sociaux ou environnementaux peuvent engendrer une perte financière exponentielle suite à la réalisation du risque Image/Réputation (exemple du Groupe Nike en 1997 avec l'impact sur l'opinion publique du travail des enfants chez certains des fournisseurs de la firme américaine révélé par des ONG internationales), d'autres suscitent un intérêt limité, donc produisent un impact limité sur l'activité de l'entreprise. La concrétisation du risque Image/Réputation est fortement liée à la médiatisation de tels ou tels accidents.

- Risques d'écart de gestion :

Ce risque correspond à l'existence d'un différentiel entre le budget dépense prévu et celui effectivement engagé. Le delta apparu peut être important par la négative (les dépenses engagées sont supérieures aux prévisions initiales). Les achats étant considérés comme un centre de profit de l'entreprise, tout mouvement financier négatif pénaliserait l'organisation. Afin de réduire le risque d'écart de gestion, il convient de minimiser les incertitudes dans le choix des prestataires (choix de professionnels par secteur d'activité), dans les délais d'approvisionnement (ne pas gérer les stocks en urgence), le contrôle qualité des produits et prestations achetés, etc.

- Risques de réglementation :

Il convient que la direction Achats travaille avec le département juridique de l'entreprise afin de limiter les risques dus à la rédaction et à l'application des contrats. L'internationalisation des approvisionnements multiplie les sources juridiques, donc les risques.

- Risques de compétitivité :

On distingue les fournisseurs stratégiques, que l'on nommera "partenaires" de l'entreprise, et les fournisseurs non-stratégiques. La mise en place de partenariat, prioritairement avec les premiers cités, permet à l'entreprise donneuse d'ordres de bénéficier de la R&D et des

innovations de ses partenaires. En cas d'absence de partenariats, l'entreprise se priverait d'avantages concurrentiels importants : matérialisation du risque de compétitivité.

- Risques sociaux :

Les risques sociaux sont identifiés par les principes de l'OIT.

- Risques environnementaux :

Les risques environnementaux sont aujourd'hui connus et analysés. Leurs conséquences sur la vie des hommes semblent avérées :

- atteintes à la biodiversité,
- épuisement des ressources non renouvelables,
- changements climatiques,
- accélération de la production des déchets,
- pollutions des eaux, des airs, des sols...

Les activités des fournisseurs de rang 1 et, aussi, de rang 2, ont un impact sur l'environnement. Il est de la responsabilité du donneur d'ordres de limiter cet impact. Force de sensibilisation et de formation aux problématiques du développement durable, les donneurs d'ordres sont confrontés à une multiplication des ramifications fournisseurs ; d'où l'importance pour ces premiers d'identifier précisément les fournisseurs partenaires.

✓ **Les risques peuvent être la conséquence de :**

En interne :

- Absence de clarté totale du besoin à satisfaire (services étendus associés à une prestation ou à un produit par exemple),
- L'acheteur n'a pas exprimé le plus clairement possible son cahier des charges. Il est primordial que ce document comporte les spécifications détaillées et fonctionnelles suivant une optique d'obligation de résultat plutôt que de moyen,
- L'acheteur doit s'assurer de la maîtrise complète des technologies relatives à un produit ou un service,

- Et établir les avantages et les inconvénients respectifs d'une solution standard ou spécifique,

En externe :

- Déterminer les conséquences de la structure concurrentielle du marché (monopole, oligopole ou concurrence vraie),
- Déterminer les conséquences des contraintes réglementaires, légales ou jurisprudentielles,
- Connaître le poids de l'entreprise sur le marché comme acteur : grand compte ou pas,
- Réaliser une analyse technique du marché en termes d'opportunités offertes (technologies alternatives) ou de contraintes de pérennité et de disponibilité (durée de vie des technologies existantes),
- Connaître les conséquences liées aux caractéristiques des divers fournisseurs (obligation d'effectuer une veille fournisseur) : stratégie produit, R&D, polyvalence ou spécialisation, risques de dépendances, aptitude aux services, capacités d'adaptation logistique, dépôt de brevets, implantation géographique de l'entité principale et de ses filiales ainsi que des fournisseurs de rang 2.

Minimiser les risques inhérents à la gestion de la chaîne d'approvisionnement est stratégique pour un donneur d'ordres. Ceux-ci apparaissent tout au long du processus Achats responsables. La maîtrise des risques, de quelque nature qu'ils soient, permet surtout d'anticiper les évolutions environnementales, sociales et sociétales et donc d'en saisir les opportunités. Associée à une veille réglementaire, la gestion des risques Achats peut se présenter comme une stimulation dans la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables, trop souvent uniquement perçue par les entreprises comme un surcoût – en comparaison avec une stratégie d'achats "classiques".

Après avoir détaillé le processus Achats responsables et ses différentes composantes, nous analyserons et illustrerons, dans les deux prochaines parties, la manière dont une entreprise peut intégrer les problématiques environnementales (1) et sociales (2) dans le fonctionnement de sa chaîne d'approvisionnement. Nous chercherons à déterminer l'impact environnemental des produits achetés par une entreprise, à définir l'éco-conception et à limiter les pratiques sociales à risque présentes dans de nombreux pays émergents.

II. Quelques exemples de problématiques environnementales et sociales liées à la gestion des Achats

L'amélioration continue des performances environnementales, sociales et sociétales d'une entreprise passe par une implication forte de la part de l'ensemble de ses employés. Cependant, cette stratégie ne peut être complète et efficace sans que les fournisseurs y soient également associés. L'intégration des enjeux environnementaux, dont nous en détaillerons quelques exemples ci-après, sur l'ensemble de la filière de production impliquent nécessairement une vision élargie de la responsabilité pour les organisations. Les réglementations européenne et nationale ont retenu comme principe de responsabilité celui du « pollueur-payeur ». Les responsables des nuisances et pollutions doivent en assumer le coût de réparation ou de dépollution. D'autres principes inhérents à ceux du développement durable encouragent l'intégration de l'aspect environnemental dans la relation avec les fournisseurs :

- **Le principe de prévention** : la réparation de dommages survenus chez un fournisseur peut s'avérer avoir un coût élevé pour ce dernier et pour le donneur d'ordres (en termes financier, écart de gestion, dommage collatéral, image, réputation). Il serait opportun d'intervenir en amont afin d'anticiper les risques, notamment sociaux et environnementaux. Le donneur d'ordres est force de sensibilisation de ses fournisseurs, notamment les plus petits.
- **Le principe de précaution** est relatif aux mesures qui peuvent être prises en cas d'incertitude scientifique sur les conséquences des risques pour l'environnement d'une activité ou d'un produit.
- **Le principe de réduction à la source** promeut l'efficacité des procédés de fabrication et la réduction du gaspillage auprès des fournisseurs, en favorisant, par exemple, le transfert vers des technologies plus respectueuses de l'environnement.
- **Le principe de participation** engage un travail transversal entre les différents acteurs dans le processus de fabrication, distribution et commercialisation d'un produit. Le développement de mécanismes de concertation et la participation des fournisseurs est nécessaire dans la mise en œuvre de démarches d'amélioration.

Le respect de ces principes par les organisations est une étape dans la mise en œuvre d'une stratégie s'inspirant des principes du développement durable. Cette partie suit notre objectif d'illustrer l'intégration du développement durable dans le processus Achats. Pour se faire, nous étudierons des références inhérentes aux enjeux (1) environnementaux et (2) sociaux.

2.1 Impact Environnemental des produits achetés

Epuisement des ressources, problèmes liés à la toxicité de certaines substances présentes dans les produits usagés, menaces portées à la biodiversité, pollutions de l'air, des sols et de l'eau, problèmes croissant de santé publique. Actuellement les atteintes à l'environnement liées notamment aux modes de production, d'achats et de consommation se multiplient. Cette situation n'est pas compatible avec les exigences du développement durable. Afin de réduire l'impact de notre consommation sur l'environnement, il existe différentes notions que nous étudierons au travers cette partie : l'éco-efficience ou éco-efficacité, la gestion des déchets et l'éco-conception.

2.1.1 L'éco-efficience¹⁵⁰

L'éco-efficience est un concept à caractère économique et environnemental s'inscrivant dans l'esprit du développement durable. Développé et introduit par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), il apparaît pour la première fois lors de la conférence de Rio en 1992 présenté par Stefan Schmidheiny. L'objectif de ce modèle n'est pas de produire moins, mais de produire mieux en réduisant notre impact de production sur l'environnement.

L'éco-efficience suit l'objectif de produire plus de produits (ou de services) en consommant moins de ressources et d'énergie, tout en réduisant le volume de déchets. Pour une entreprise, l'avantage retiré est double : diminution de l'impact de ses activités sur l'environnement et réalisation d'économies substantielles.

Quel indicateur permet de fixer un indicateur d'éco-efficience ? Cette notion n'est pas une mesure globale de l'impact des activités d'une organisation sur l'environnement. C'est une

¹⁵⁰ L'analyse de la notion d'éco-efficience est fortement inspirée des travaux réalisés par la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Genève sur l'intégration du développement durable au sein des PME. Les travaux sur l'éco-efficience sont relatés à la fiche 18.

mesure relative qui consiste à mettre en regard la performance économique et la performance environnementale (ou écologique). Les indicateurs d'éco-efficience expriment le rapport entre la valeur d'un produit (ou d'un service) et son impact environnemental à l'aide de l'équation suivante :

$$\text{Eco-efficience} = \frac{\text{Valeur des produits et services}}{\text{Impact environnemental}}$$

La Fiche 18 du rapport "*Développement durable et PME*" réalisé par la CCI de Genève répertorie dans une base de données l'ensemble des indicateurs d'éco-efficience permettant de déterminer la valeur des produits et services visés.

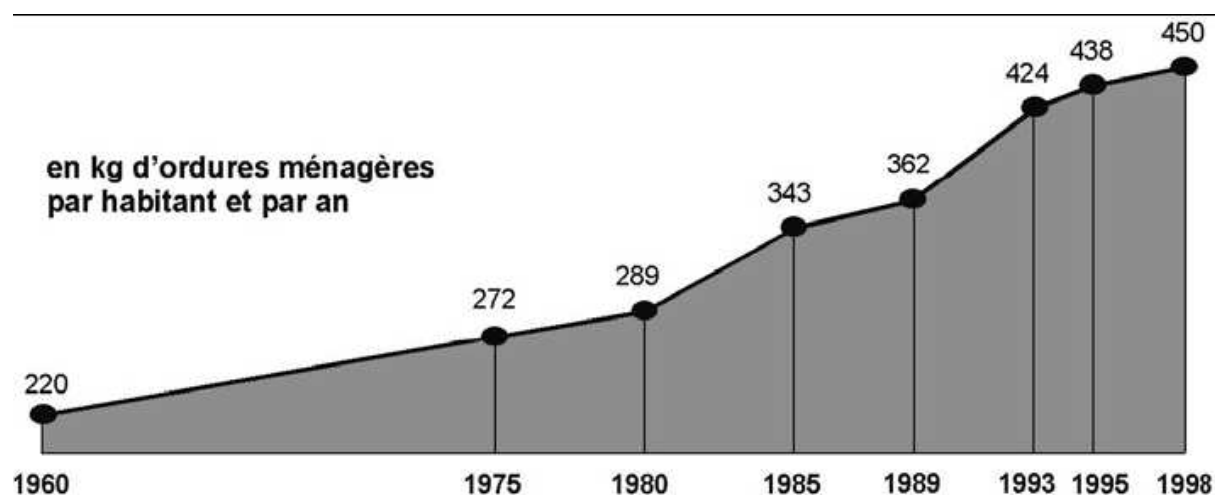
2.1.2 La problématique déchet

Le doublement de la quantité de déchets ménagers produite par habitant durant les trente dernières années est à l'image de l'évolution de nos modes de vie et de consommation : décuplement du nombre d'objets possédés par chacun, multiplication des petits conditionnements, raccourcissement de la durée de vie des produits, obsolescence programmée des biens d'équipement, développement des produits à usage unique (lingettes, sacs, monodoses, mini-produits), etc.

Les activités de production ont toujours prélevé des ressources dans l'environnement et y ont rejeté les résidus de leur production. Cependant, la croissance de la consommation et de la production de biens contenant des matières non décomposables par les micro-organismes, a posé le problème d'une véritable gestion des déchets. Confiée aux pouvoirs publics, cette gestion des déchets est aujourd'hui une problématique souvent non désirée par ces premiers car sources de conflits aux solutions réduites. Comment gérer l'augmentation des quantités de déchets ménagers et industriels ? Quel processus privilégier dans leur confinement ? Quelle commune ou groupement de communes serait prêt à accueillir de nouvelles décharges ? etc. Ces interrogations font l'objet d'actions de concertation ; mais les oppositions entre parties prenantes limitent dans bien des cas l'émergence d'une solution optimale.

A travers les études menées par l'ADEME et l'OCDE au cours de ces dernières années, on constate les progrès, conséquents (avec comme base de comparaison les trente dernières années), réalisés par les fabricants en terme de « *réduction à la source* » (utilisation de quantités moindres de matière grâce à l'optimisation des procédés, au dimensionnement des produits et/ou de leurs emballages). Néanmoins, ces améliorations n'ont pas permis d'infléchir l'augmentation globale des déchets liée à l'évolution des produits et aux modes de consommation.

Figure 31 Répercussion de l'évolution de la production d'ordures ménagères en France.



Source : ADEME, 2003.

Aux problèmes environnementaux posés par la gestion de déchets, s'ajoutent ceux liés à l'épuisement des sources d'énergie non renouvelables (pétrole, charbon, gaz) et à l'ensemble des autres impacts environnementaux engendrés par l'évolution croissante de la consommation de produits. Dans un rapport de l'OCDE sur la gestion des déchets¹⁵¹, les auteurs rapportent à l'habitant l'ensemble du dioxyde de carbone (CO₂) généré par les activités sur le territoire national, il apparaît que « 26 % proviennent des déplacements individuels ; 22 % sont dus aux consommations énergétiques effectuées à domicile et 52 %, correspondent à l'extraction des matières premières, à la fabrication, à la mise à disposition et à l'élimination des biens et services de toute nature » (Chiffre repris par l'ADEME, 2003).

¹⁵¹ OECD (1992), "Reduction and recycling of packaging waste", Paris.

On distinguera deux types de produits : ceux où l'impact sur l'environnement est directement visible et ceux où cet impact est méconnu. Les appareils bureautiques illustrent la première catégorie de produit : ils consomment de l'énergie pendant leur phase d'utilisation puis se transforment en déchets à éliminer ou à renouveler. En revanche, cette visibilité est beaucoup plus réduite pour des produits comme les produits alimentaires. En tant que consommateur final nous avons simplement conscience du "poids écologique" de l'emballage consommé ; mais nous omettons l'ensemble des impacts en amont sur l'environnement : liés à l'agriculture, à l'Industrie agroalimentaire, à la chaîne du froid, au transport, etc. L'ADEME propose sur son site Internet de nombreuses recherches sur la répartition par catégories de produits et de services, des impacts environnementaux générés aux niveaux national et européen.

La gestion des déchets est donc devenue une problématique centrale pour les pouvoirs publics dans la gestion de l'environnement. Comme nous l'avons développé précédemment, le concept d'éco-efficience permet de réduire l'impact environnemental des activités des entreprises. Le concept d'éco-conception permet également de prévenir les risques environnementaux.

2.1.3 L'éco-conception

Le concept d'éco-conception désigne une démarche de management environnemental centrée sur le produit (biens et services). Cette démarche se caractérise par une vision globale. Il s'agit de prendre en compte les exigences environnementales sur le produit (réglementation, image de marque, etc...), ainsi que les conséquences environnementales du produit (consommations de ressources, émissions atmosphériques, production de déchets, valorisation du produit en fin de vie, etc...). Elle suppose donc de faire un compromis entre l'utilité (les fonctionnalités) du produit et le coût (les impacts) associé à cette utilité.

On définit ainsi un éco-produit comme un bien ou service conçu de façon à limiter ses consommations de ressources naturelles et à optimiser ses impacts sur l'environnement et sur la santé humaine tout au long de son cycle de vie. Cette notion de cycle de vie est primordiale dans la démarche d'éco-conception. C'est en déterminant les fonctions et les possibilités d'utilisation des produits, le choix des matériaux, le mode de fabrication et de transport, la

durée de vie ainsi que les possibilités de réparation et d'élimination, que l'entreprise exerce une forte influence sur le caractère plus ou moins polluant de sa production.

Dans une optique de sensibilisation des parties prenantes (consommateurs, industriels, intermédiaires, etc.), l'ADEME déploie depuis quelques années de nombreuses actions de communication afin de former ces acteurs à reconnaître un produit conçu dans « *l'esprit du développement durable* ». Nous avons répertorié quelques critères issus de ces communications :

- « *Sa fabrication a nécessité peu de ressources naturelles et d'énergie, et elle a provoqué un impact environnemental minimum (rejets, déchets, etc.)* »
- *Il est facile à entretenir, à recharger, voire à réparer,*
- *Il est facile à recycler, à valoriser ou à éliminer,*
- *Il utilise peu d'emballage,*
- *etc... »*

L'analyse du cycle de vie (LCA – Life cycle assessment) d'un produit est un élément important dans la démarche d'éco-conception. L'ACV permet d'identifier de la naissance d'un bien (ou service) – y compris l'extraction des matières premières – à son élimination finale son impact sur l'environnement. La première LCA multicritères fut réalisée en 1969 par Harry E. Teastley Jr pour le Groupe Coca-Cola. Cette étude a pris en compte l'ensemble des impacts environnementaux, de l'extraction des matières premières à l'élimination des déchets. Les objectifs étaient les suivants pour le Groupe américain :

1. choisir entre le verre et le plastique pour l'embouteillage du produit,
2. choisir entre la production de la bouteille en interne ou en externalisation,
3. choisir la fin de vie du produit : recyclage ou one-way pour la bouteille retenue.

Suite à cette étude, la bouteille en plastique fut le choix qui parut le meilleur. L'étude ne fut jamais publiée intégralement ; seul un résumé le fut, en avril 1976, dans "Science Magazine". Les premières discussions sur la validité des comparaisons apparurent avec les premiers résultats d'étude, poussant la communauté scientifique à entrer dans un processus de normalisation dans le domaine. A ce jour, il existe trois types d'éco-labels européens, une méthode de déclarations environnementales (EDP) en cours de normalisation (ISO 14 025) et la mise en place progressive de la part de l'Union Européenne de la Politique Intégrée des Produits (IPP).

La communication sur les éco-produits se développe depuis la fin des années 1980 ; on parle d'étiquetage environnemental. Le contenu de ces communications évolue : les messages à caractère écologique imprimés sur les produits ou leurs emballages sont passés d'une génération de produits "sans" ("*sans phosphate*", "*sans chlore*"...) à une génération de produits "plus" (*augmentation de la biodégradabilité, de la teneur en recyclé*...). Ces produits ne s'adressent plus aux seuls consommateurs "écologistes", mais tentent de séduire l'ensemble des consommateurs.

On distingue trois types d'étiquetages environnementaux :

- ✓ **les éco-labels** pour lesquels les produits labellisés font l'objet d'une certification par un organisme tiers qui garantit leur qualité d'usage et leurs caractéristiques écologiques.
- ✓ **Les "autodéclarations" environnementales.** Les arguments écologiques déclarés pour un produit ou un service le sont sous la seule responsabilité de l'entreprise (exemples : Maison Verte, Monoprix). Ils font rarement l'objet de contrôle par un organisme tiers.
- ✓ **Les éco-profils** visent à traduire partiellement des résultats de LCA. Il s'agit d'informations standardisées qui permettent au consommateur de comparer des produits entre eux. Cependant, l'acculturation des consommateurs à ces problématiques reste sommaire...

Cependant, si les éco-produits tendent à accroître leur efficacité et à réduire leurs impacts environnementaux, l'offre reste encore très hétérogène et la validité de certaines déclarations environnementales peuvent être mises en doute.

L'éco-conception vise donc :

- à évaluer les principaux impacts d'un produit ou d'un service grâce à différentes méthodologies et divers outils,
- à minimiser ces impacts par différentes mesures : changement de matériaux, meilleure efficacité énergétique, recyclabilité des matériaux, reprise des produits en fin de vie, ...

En mai 1998, afin d'aider les organisations à adopter une démarche d'éco-conception, l'organisme de normalisation et de certification français, l'AFNOR, a publié un fascicule de

documentation qui décrit ces diverses méthodes : FD X30-310 (prise en compte de l'environnement dans la conception des produits). La démarche est également standardisée au niveau international par l'ISO 14062.

2.2 Intégration de la problématique sociale

Communiquer sur le développement durable revient, généralement, à centrer le débat sur les enjeux environnementaux ; le volet social est souvent écarté. Dans le cadre d'une intégration du développement durable dans la gestion des achats, les problématiques sociales sont prépondérantes. Certes, il convient de préciser que nos recherches ne portent pas sur le respect de normes sociales par le donneur d'ordres – une telle analyse découlerait de la discipline des Ressources Humaines – mais sur le respect et l'intégration de celles-ci par ses fournisseurs et sous-traitants. Salaires en deçà des minimum légaux locaux, heures supplémentaires obligatoires et non rémunérées, règles de sécurité inexistantes ou non respectées, répression vis-à-vis de syndicalistes, interdiction de mener tout rassemblement, etc... Ces pratiques ne sont que quelques exemples des difficultés auxquels sont confrontés les donneurs d'ordres dans leur gestion sociale de leur sous-traitance. Notre hypothèse de départ prend acte que le donneur d'ordres a conscience de la problématique sociale sous-traitance et des risques qui en découlent pour son activité et son image. Après avoir analysé quelques pratiques, nous déterminerons comment le "client" peut limiter son ignorance et combattre les pratiques sociales (ou plutôt, leurs absences) qu'il refuse dans son organisation et son fonctionnement. Il convient de préciser qu'il est primordial que le donneur d'ordres soit conscient des problématiques sociales sous-traitance. Dans le cadre, déjà analysé, d'une externalisation croissante d'activités "annexes" au cœur de métier de l'entreprise, celle-ci part du postulat que ses responsabilités sont également externalisées, donc limitées. Un tel raisonnement ne peut être en adéquation avec les principes inhérents à une stratégie développement durable.

Afin de clarifier notre discours et celui des entreprises, nous distinguerons différents types de sous-traitance. L'entreprise aura recours à la **sous-traitance de spécialité** lorsqu'elle estime ne pas disposer du savoir-faire adéquat pour fabriquer un produit ou réaliser une prestation. La **sous-traitance de capacité** consiste à faire appel à un sous-traitant lorsque l'entreprise est dans l'incapacité de répondre au flux de commandes dans les délais impartis. L'entreprise peut dès lors ajuster sa capacité de production de l'entreprise en fonction des pics de commandes.

On parle de **sous-traitance de marché** lorsqu'une entreprise confie à une autre entreprise l'exécution d'un marché qu'elle a conclu avec un maître d'ouvrage.

Les risques sociaux liés à la sous-traitance sont nombreux pour un donneur d'ordres. Nous avons déterminé trois champs d'action à nos recherches : la problématique du travail non déclaré, la Chine et l'éruption des ateliers de sous-traitance et le travail des enfants.

2.2.1 La problématique du travail non déclaré

Certains secteurs d'activité identifiés – *Travaux Publics, Bâtiments, Restauration, Hôtellerie, etc.* – sont confrontés à la problématique du travail non déclaré, plus communément appelé "travail au noir". Les rares études académiques portant sur cette problématique concourent à la même conclusion : le travail au noir ne diminue pas ; dans les pays riches, la tendance est à l'augmentation. Parmi ces recherches, celle de l'Université de Linz dirigée par F. Schneider démontre que le poids de l'économie souterraine a été multiplié par trois dans les pays de l'OCDE entre 1974 et 1994. « *Les pays en tête sont l'Italie, l'Espagne et la Belgique* ». Cette situation est préoccupante pour les gouvernements concernés et aussi pour les grands donneurs d'ordres des secteurs d'activités concernés. Pour ces derniers, les risques portent essentiellement sur la gestion des ressources humaines de leurs sous-traitants. Les risques matérialisés sont les suivants : risque Image, Réputation, Sécurité des travailleurs, Juridique et Dommage collatéral.

L'une des problématiques pour un donneur d'ordres responsable est de déterminer des solutions permettant de réduire ces risques. Comment s'assurer que l'ensemble des travailleurs opérant sur un chantier donné sont juridiquement aptes à travailler ? Quelques régions et départements fortement enclins à cette problématique, comme la Guyane¹⁵², ont développé des groupes de réflexion avec l'ensemble des parties prenantes du secteur TP et BTP afin de trouver des solutions pour endiguer le travail clandestin provenant du Surinam et du Brésil. Ces actions de concertation, puis d'action, ont débouché sur la création d'une carte magnétique propriété de chaque salarié. Ces cartes doivent être portées par chaque employé lors de l'exécution d'un chantier sur le département. Celle-ci est nominative et recense l'identité du salarié et de l'employeur. Des contrôles réguliers sont opérés par la direction du

¹⁵² La Guyane est entourée, géographiquement, par le Brésil et le Surinam. Le travail non déclaré est très fréquent notamment avec la multiplication des chantiers TP et BTP.

travail du département. Elle permet également aux responsables de chantier de contrôler visuellement si les salariés de ses sous-traitants possèdent une carte. Malgré tout, plusieurs limites restent à dépasser : comment faire pour gérer les salariés intérimaires ? Comment limiter l'usage de fausses cartes ?

Alors que les pays développés avouent leur limite et une certaine incompétence (volontaire ou non) dans la gestion du travail non déclaré, cette problématique n'est pas considérée comme une priorité sociale par les donneurs d'ordres dans les pays en voie de développement asiatiques, africains et sud-américains.

2.2.2 Chine et sous-traitance

La Chine du XXI^e siècle est « *polymorphe et sans complexes. A force de mutations, elle est méconnaissable si on la compare à celle de la révolution de 1987 [...] Aujourd'hui, la spéculation est reine. Pris d'une frénésie de rattrapage de décennies d'hibernation, le pays tout entier met les bouchées triples, dans la rage de construire et de créer, d'entreprendre, de se réaliser* »¹⁵³. Nouvel eldorado pour entrepreneurs du monde, la Chine intéresse, inquiète, fascine et effraie.

L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des Entreprises (ORSE) a organisé le 14 février 2006 un colloque abordant la relation entre la Chine et la RSE. David Missud, intervenant à la commission entreprises d'Amnesty International, explique qu'il y a, à ce jour, plus de huit millions de personnes qui sont internées dans des camps de « *rééducation par le travail* » et cinq millions d'enfants de moins de 16 ans travaillent en Chine. Il convient d'ajouter à ces chiffres, l'interdiction d'association (pas de syndicat indépendant), la restriction de la liberté d'expression (Internet compris : les récents partenariats entre Yahoo, Microsoft, Google et les autorités chinoises l'illustrent parfaitement), l'entrave à la circulation, des conditions sanitaires déplorables, sans compter les méfaits de la corruption aggravée par les potentats locaux issus de la décentralisation. Malgré ce constat amer d'une RSE en mal de reconnaissance en Chine, David Missud souligne qu'il existe des signes encourageants : la durée du temps de travail est limitée à quarante heures par semaine à laquelle peuvent s'ajouter trois heures supplémentaires par jour sans dépasser trente-six par mois et l'existence

¹⁵³ Meyer E. (2002), « Sois riche et tais-toi ! Portrait de la Chine d'aujourd'hui », Robert Laffont, Paris.

d'un salaire minimum. Cependant, dans ces deux cas, les dérives constatées par les ONG locales et internationales sont manifestes.

Jan Noterdaeme, CSR Europe – réseau européen spécialisé sur la RSE, retient deux tendances majeures sur la Chine : *« d'abord, une approche pragmatique portée par les entreprises chinoises, fondée sur les bénéfices de la RSE en termes de compétitivité et née d'un questionnement sur les impacts néfastes du low cost. L'autre voie qui se dessine s'appuie surtout sur des motivations environnementales, le coût de la pollution représentant à l'échelle du pays 7% du PIB »*. La RSE peut également s'imposer par l'arrivée en masse en Chine des multinationales européennes et anglo-saxonnes. Elin Wrzoncki, responsable du bureau mondialisation et droits humains à la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme, analyse dans une interview donnée au magazine "Environnement et Stratégie"¹⁵⁴ les comportements et les actions menées par les multinationales avec leurs partenaires contractuels chinois. La majorité d'entre elles imposent un code de conduite, mais, faute d'harmonisation internationale, ces derniers sont très différents d'une multinationale à une autre. De plus, ces codes sont rarement assortis de procédures de contrôle et de mesure d'audit. La première recommandation de la FIDH aux entreprises opérant en Chine est d'éditer un code, une charte *« se calant sur le texte adopté en 2003 par la sous-commission des droits de l'homme de l'ONU. [...] L'article 1 stipule que les entreprises doivent respecter et faire respecter les droits de l'homme dans leurs domaines d'action et leur sphère d'influence »*.

La FIDH compte sur les multinationales et leur code de conduite pour sensibiliser les entreprises chinoises aux problématiques de la RSE. Les multinationales doivent pousser leurs partenaires-fournisseurs à s'améliorer. Cependant, il convient de garder à l'esprit qu'exiger d'un fournisseur le respect de la législation en lui imposant des cadences de production infernales et des prix très bas manque totalement de cohérence.

¹⁵⁴ Environnement et Stratégie – « Chine : harmoniser les exigences » – N°167 – Mercredi 22 février 2006, p. 5.

2.2.3 Le travail des enfants

L'OIT et l'UNICEF estiment à 250 millions le nombre d'enfants de moins de 14 ans qui travaillent. Cela représente en Afrique 1 enfant sur 3. Le pays le plus proche est la Grande-Bretagne. 2 millions d'enfants de moins de 16 ans y travaillent dont un quart aurait moins de 13 ans. Ces chiffres illustrent une situation urgente et délicate à gérer. La problématique du travail des enfants ne peut s'analyser par une simple condamnation morale de ces pratiques. Les actions des ONG internationales, telles que Care International ou la FIDH, permettent de médiatiser, le cas échéant, le recours aux enfants par certains sous-traitants. Les risques Image et Réputation sont démesurés pour les entreprises donneuses d'ordres ; la multinationale américaine Nike essaye depuis 1998 de retrouver une légitimité dans la gestion RSE de ses sous-traitants... A travers cette partie, nous avons privilégié l'étude de *best practices* entreprises par de gros donneurs d'ordres afin de limiter le recours au travail des enfants dans la chaîne sous-traitance.

2.2.3.1 *Partenariat IKEA et l'UNICEF*

Depuis 1998, Ikea s'est engagé auprès de l'association UNICEF sur un programme de 500 000 dollars, dont le versement s'étale sur trois ans, programme qui va au-delà d'un simple apport financier. Le groupe travaille à sensibiliser les entreprises familiales de 200 villages de l'Uthar Pradesh, région qui produit les tapis importés par l'entreprise. Le représentant d'Ikea en Inde est en contact permanent avec l'Unicef pour la surveillance du projet. Parallèlement à ces actions, Ikea a adopté un code de conduite s'inspirant de la Convention relative aux droits de l'Enfant et des Conventions du BIT (Bureau international du travail). Luc Tissier – chargé de développement à l'UNICEF – explique sur le site Internet de l'association : « *L'entreprise sensibilise ses fournisseurs à ne plus embaucher des enfants, mais surtout à ne plus les exploiter, et à pourvoir à leur éducation [...] On sait que si on retire l'enfant de l'atelier, c'est une ressource en moins pour la famille. Donc cela demande un travail de préparation, par l'éducation des enfants, leur formation à un métier, et une aide versée à la famille. Le projet engagé avec l'entreprise IKEA se fonde pour cela sur une approche intégrée qui, après une analyse détaillée de la situation de chaque village, préconise de se lancer dans une*

*mobilisation sociale des communautés locales. Les financements servent en priorité à développer l'éducation primaire dans ses villages »*¹⁵⁵.

L'entreprise a également diversifié ses actions dans d'autres pays : au Maroc, IKEA a signé un accord avec des entreprises permettant d'installer des écoles au sein d'usines de tapis. Au Bangladesh, la mise en place d'un protocole concernant la scolarisation des enfants retirés des usines a été conclu.

2.2.3.2 Nike, un modèle de transparence ou instrument de communication ?

Le puissant marketing des marques a longtemps masqué l'existence des sweatshops. Cette expression anglaise qui signifie littéralement "atelier de la sueur" désigne communément les lieux de travail où les ouvriers sont exploités : pas de salaire décent assurant le minimum vital, mauvaises conditions de travail, notamment du point de vue des cadences (nombre d'heures par jour trop élevés, nombre de jours de repos insuffisants), discipline arbitraire voire parfois des violences verbales ou physiques. Depuis quelques années, les ONG dénoncent les terribles conditions de production instaurées dans ces usines situées dans des pays émergents. De nombreux sweatshops sont au service de marques diffusées dans le monde entier.

En 1998, l'équipementier Nike est la cible d'actions médiatiques d'envergure de la part d'ONG dénonçant le travail des enfants dans des sweatshops, sous-traitants du Groupe américain. A la suite de ces attaques, le groupe s'est dans un premier temps enfermé dans un mutisme total. L'objectif était de limiter le choc des actions médiatiques afin de réduire leur impact sur l'image et la réputation du Groupe. Conscient que cette problématique sociale allait devenir un risque pour le Groupe, Nike s'est engagé à « *jouer la carte de la transparence* » (Novethic, 2004). En 2001, le Groupe américain publie un rapport sévère sur les conditions de travail des salariés des sweatshops indonésiens « *30% des salariés d'entreprises indonésiennes sous-traitantes de Nike disent avoir déjà essuyés des brimades verbales. Près de 2,5% disent avoir été victimes d'attouchements sexuels et près de 8% de propos déplacés à caractère sexuel. Plus de 3% ont été brutalisés par des contremaîtres ou chefs d'équipes...* ». Ce constat accablant n'est qu'un extrait d'un rapport publié le 22 février 2001 par Nike et réalisé par l'association Global Alliance for Workers and Communities.

¹⁵⁵ www.unicef.fr

Cette dernière a interrogé au total 4000 des 54000 salariés travaillant pour des sous-traitants de Nike dans neuf sites de fabrication indonésiens. Dans un document intitulé *"Remediation plan"*, Nike s'engage à apporter une réponse appropriée aux situations rencontrées.

Suite à ces rapports, Clean Clothes Campaign (fédération mondiale d'ONG) n'a cessé de reprocher à Nike l'aspect communicatif de ces audits, soulignant l'absence d'actions pour stopper les pratiques anti-sociales des sweatshops. En 2005, l'équipementier innove et publie la liste de la localisation de ses ateliers production pour permettre une évaluation indépendante des conditions de travail. Le groupe a choisi de révéler ces informations dans son rapport de responsabilité sociale. 700 usines y figurent, dont 124 en Chine, 74 en Thaïlande, 35 en Corée du Sud et 34 au Vietnam. Nike est la première multinationale du textile à dévoiler volontairement l'ensemble de sa chaîne de production et reconnaît en outre que *« dans certaines usines où sont fabriqués ses produits, les travailleurs subissent diverses formes de harcèlement et sont obligés d'accepter des heures supplémentaires de travail »*. Dans une interview à un journaliste du Times, Hannah Jones, vice présidente de Nike, en charge de la responsabilité sociale explique que *« le groupe estime qu'en rendant publique sa chaîne de fournisseurs, il va franchir une étape, faciliter le travail d'audit et l'amélioration des conditions de travail [...] En partageant cette information, nous contribuerons à élever les standards pratiqués dans notre secteur. Aucune compagnie ne peut changer seule les pratiques de tout un secteur mais nous savons que pour répondre aux demandes des consommateurs sur cette question, il faut travailler avec les parties prenantes »*.

La publication de la liste des fournisseurs fait suite au dénouement du procès qui opposait depuis 1998 l'équipementier américain à Marc Kastly, consommateur américain et citoyen californien. Depuis 1998, il poursuivait Nike pour publicité mensongère à propos d'une campagne de relations publiques sur les conditions de travail chez ses sous traitants. La problématique suivante était alors soulevée : l'information sur la politique sociale et environnementale d'une entreprise peut-elle être assimilée à de la publicité et donc attaquée comme telle ?

Les tribunaux californiens, la Cour suprême de l'Etat puis la Cour suprême ont dû juger cette affaire. En juillet 2003, cette dernière s'estimait incompétente. Trois mois plus tard, l'affaire a été conclue par un accord entre les deux parties qui ont estimé de concert *« qu'il est plus utile de renforcer les dispositifs de surveillance des conditions de travail chez les sous-traitants et*

d'améliorer ces conditions de travail que perdre encore temps et argent en procédures ». Nike s'est alors engagé à verser 1,5 million de dollars pour mettre en place des programmes d'audits et financer des programmes d'éducation. L'intégralité des 1,5 millions de dollars a été versée à la Fair Labor Association, une organisation américaine qui rassemble des entreprises, des universités, des associations de consommateurs et des ONG et dont la mission est de travailler sur l'évaluation des conditions de travail et l'amélioration des pratiques chez les sous-traitants de ses adhérents.

Cible des ONG il y a dix ans, Nike est aujourd'hui devenu un acteur responsable... ou un communicant responsable.

Intégrer les problématiques environnementales, sociales et sociétales dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement est possible sans révolutionner l'ensemble du processus Achat. Cependant, comme nous l'avons illustré au travers les nombreux exemples étudiés, cette intégration ne peut se réaliser que sous l'impulsion de la direction de l'entreprise (leadership et responsabilités) et par la sensibilisation/formation au concept de développement durable de l'ensemble des acteurs de la chaîne : acheteurs, approvisionneurs, fournisseurs, sous-traitants, etc...

Nous avons souligné au cours de notre analyse que la problématique déchets restait dépendante des actions publiques. Néanmoins, il convient d'affirmer la nécessité d'imposer et de passer d'une approche curative (traiter et valoriser les déchets) à une approche préventive (générer moins de déchets). L'exemple le plus marquant de ces dernières années reste le mythe de zéro consommation de papier avec l'avènement de l'informatique... Aujourd'hui, la consommation n'a jamais été aussi importante. Les études scientifiques, académiques et institutionnelles ont conclu que les évolutions de nos modes d'achats et de consommations, individuels et professionnels, sont incompatibles avec la protection et la préservation de l'environnement. Cependant, le temps et la réflexion permettent une prise de conscience générale de ces problèmes et des risques liés à notre consommation. C'est pourquoi, l'éco-conception (prendre en compte l'environnement dès la conception des produits ou des

services), l'éco-efficience (limité à l'impact de nos activités sur l'environnement) et certains nouveaux comportements d'achats individuels et collectifs (commerce équitable, bio...) offrent de nouvelles perspectives dans la relation actes d'achat, protection de l'environnement et respect d'un "soft law" international.

Il ne s'agit pas d'acheter "pour" l'environnement mais "avec" l'environnement.

III. Intégrer le développement durable dans l'évaluation des fournisseurs

Dans la revue du Réseau des achats, P. Caverivière (2005) analyse l'évaluation des fournisseurs. Dans l'optique de répondre parfaitement aux attentes et besoins de leurs clients, les donneurs d'ordres ont l'obligation de s'assurer de la capacité de leurs fournisseurs et sous-traitants à pouvoir répondre à leurs exigences, notamment :

- « *de pérennité*
- *de sécurité d'approvisionnement (respect des délais)*
- *de fiabilité du produit (tenue des spécifications et exigences)*
- *d'innovation.*

[...] *L'acheteur peut s'assurer de cette capacité :*

- *en sélectionnant rigoureusement tout nouveau fournisseur ou prestataire*
- *en évaluant périodiquement les performances de ses fournisseurs et prestataires ».*

L'évaluation des fournisseurs est réalisée par un audit.

3.1 L'audit fournisseur

L'évaluation d'un fournisseur est un gage de crédibilité et de progrès. Il n'apparaît pas opportun de fustiger les mécanismes de contrôle des fournisseurs sous prétexte qu'une relation est basée sur la confiance entre cocontractants. L'évaluation par la direction Achats suit un triple objectif :

- déterminer les distorsions possibles et les éventuelles réorientations du management,
- établir une relation basée sur la transparence et sur la confiance,
- valoriser les compétences recensées, les hommes, les principes d'actions et les acquis.

L'évaluation des fournisseurs prend la forme d'un audit. Réalisé à la demande du donneur d'ordres, cet audit peut être entrepris par un organisme externe ou par le département audit de l'entreprise demanderesse. Les critères présents dans ces audits restent :

- la santé financière de l'entreprise "fournisseur" (solvabilité, pérennité, etc.)
- la qualité des produits fournis,
- la qualité de l'approvisionnement (respect des délais, anomalies, etc.)

Les critères environnementaux, sociaux et sociétaux sont encore trop rarement intégrés dans ces audits. Comme nous l'analyserons dans l'étude des diverses monographies d'entreprises étudiées dans notre dernier chapitre, l'évaluation "développement durable" est loin d'être une action entreprise par la majorité des donneurs d'ordres.

L'une des rares actions menées à ce jour est celle de l'ICS (Initiative Clause Sociale créée par la FCD - Fédération du Commerce et de la Distribution). Quatorze enseignes sont parties prenantes de cette initiative – tous acteurs de la grande distribution. L'objectif de l'ICS est de fédérer les enseignes de la grande distribution autour de la problématique des conditions de travail et des droits humains chez les fournisseurs des pays en développement. Au cours de l'année 2005, l'ICS a réalisé plus de 2 500 audits sur un peu plus de 1 400 fournisseurs répartis dans 25 pays. Afin d'avoir une mutualisation des coûts, l'ICS a créé une base de données où l'ensemble des audits réalisés – nom des entreprises, activités, secteurs géographique, résultats des évaluations – est mis en commun permettant ainsi une plus grande efficacité des actions collectives. Le référentiel d'évaluation est basé sur les principes de l'OIT. L'ICS fait appel à quatre centres d'études indépendants : SGS, Veritas, TS et CSCC accompagnés de partenariats avec des ONG locales et internationales.

L'une des problématiques soulevée par ce type de contrôle est leur caractère inopiné : doit-on prévenir le fournisseur qui va être évalué ou doit-on arriver de manière inopinée dans l'entreprise ?

Deux modèles s'opposent. L'ICS s'est engagé à prévenir toutes les entreprises qui seront auditées. L'objectif est d' « *éviter de trouver porte close et pouvoir rencontrer le personnel [...] De plus, cette méthode (audits inopinés) nous déplaît car nous ne sommes ni des supers flics qui cherchons à les surveiller ni de nouveaux colonisateurs venus leur faire la leçon [...] Nous nous sommes donnés une obligation de moyen et non de résultat. Il est impensable d'avoir les rayons étiquetés "socialement responsable" et d'autres pas. En revanche, nous souhaitons voir émerger un référentiel établi par l'OIT qui simplifierait beaucoup les choses* » Jérôme Dédier – président de la FCD.

Ce type d'évaluations émet des doutes quant à la crédibilité des résultats de ces audits. Prévenus quelques semaines avant l'évaluation, les fournisseurs peuvent préparer leur entreprise à accueillir dans les meilleures conditions les évaluateurs (Hygiène, Sécurité,

Travail des enfants ou Travail forcé disparu, etc.). L'obligation de moyen est une première étape, mais il convient de mener des réflexions pour que ces évaluations s'ouvrent sur une obligation de résultat. La problématique n'est-elle pas d'imposer le respect des normes sociales définies par l'OIT ou est-elle simplement d'engager un processus de contrôle du respect de ces normes (sachant que ce processus se confère sur une obligation de moyen et non de résultat) ?

Après quelques années de fonctionnement, l'ICS a publié un premier bilan où sont répertoriés les principaux résultats des audits réalisés :

Difficultés rencontrées :	▪ Problème de la preuve dans l'évaluation des pratiques liées au respect des droits de l'homme, ▪ Les audits ont soulevé des non-conformités aux principes érigés par l'OIT (Travail forcé, discrimination, horaire abusif, conditions hygiène et sécurité non respecter, faible rémunération, heures supplémentaires non rémunérées).
Ces audits auront permis de :	▪ multiplier les formalisations administratives (établissement de registres, contrat de travail, contrôle des machines, etc.), ▪ H&S, ▪ Suppression des cautions abusives pour les employés (somme d'argent versée à l'employeur pour être embauché).
Mais certaines actions correctrices restent difficiles à mener :	▪ volume horaire, ▪ paiement avec retard des salaires, ▪ salaires bas, ▪ manque d'implication des autorités locales.

Il convient de préciser que le contrôle des pratiques environnementales, sociales et sociétales de ces fournisseurs est une étape rarement franchie par les donneurs d'ordres. Le principal frein à la mise en place de telles actions reste le coût. Un audit extra-financier sommaire est réalisé avec une durée de 2 à 4 jours, selon la taille et le secteur géographique de l'entreprise évaluée.

Comme nous venons de l'étudier, l'une des solutions pour les donneurs d'ordres, dans l'optique de limiter le coût de ces contrôles, est de mutualiser avec ses partenaires concurrentiels les dépenses liées à ces évaluations. D'autres organisations préfèrent engager des partenariats avec des ONG internationales telles que FIDH ou Care International pour les problématiques sociales, WWF pour les problématiques environnementales. Ces partenariats soulèvent le problème de l'objectif poursuivi par ce type d'action : l'entreprise ambitionne-t-elle de connaître puis de combattre toutes pratiques contraires aux principes de l'OIT ou cherche-t-elle à profiter de la légitimité de l'ONG partenaire pour "s'acheter" une image d'entreprise responsable ?

3.2 Fournisseurs et dépendance économique

Juridiquement, l'état de dépendance économique et la situation de pouvoir qui en découle sont réprimés par l'article L 420-2 du code du commerce.

L'abus de dépendance économique se caractérise par le fait qu'une entreprise profite abusivement de l'état de dépendance dans lequel se trouve à son égard une entreprise cliente ou un fournisseur. Interdite par la loi, la situation d'abus de dépendance économique doit être caractérisée par le juge. Le nouvel article L 420-2 ne définit plus l'état de dépendance économique, comme le faisait l'ancien texte, à savoir « *une relation commerciale dans laquelle l'un des partenaires, entreprise cliente ou fournisseur, "ne dispose pas de solution équivalente"* ». Même si cette disposition relative à l'absence de solution équivalente a disparu du texte, il s'agit d'un critère fondamental de l'état de dépendance économique, que devraient sans doute continuer à utiliser le Conseil de la concurrence et la Cour d'appel de Paris dans leur jurisprudence. La dépendance économique est un concept permettant de sanctionner des comportements tenant à un rapport de force. « *Ce rapport de force résulte, non pas de la domination objective d'un marché comme dans le cas de la position dominante, mais du fait que la puissance relative d'une entreprise rend ses partenaires vulnérables* »¹⁵⁶.

La jurisprudence retient les critères suivants : la part de l'entreprise dans le chiffre d'affaires de son ou ses partenaires, la notoriété de la marque (ou de l'enseigne) et l'importance de la part de marché de ce ou ces partenaires, l'existence ou non de solutions alternatives, les facteurs ayant conduit à la situation de dépendance (choix stratégique ou "obligé" de la

¹⁵⁶ www.minefi.gouv.fr/dgccrf/

victime du comportement dénoncé). *« Ces critères doivent être simultanément présents pour entraîner la qualification. Si une entreprise s'est placée délibérément en situation de dépendance économique, elle ne pourra revendiquer l'application de l'article L. 420-2. Tel serait le cas par exemple d'un commerçant qui aurait choisi de distribuer ses produits dans le cadre d'une franchise, d'une entreprise de transport qui, s'étant créée pour répondre aux besoins d'une entreprise donnée, aurait par la suite omis de diversifier sa clientèle ».*

Quelle responsabilité morale et éthique pour un donneur d'ordre lorsque l'activité de l'un de ses fournisseurs dépend principalement des commandes de ce premier ?

Cette problématique connaît des traitements divers des entreprises donneuses d'ordres. Certaines s'emploient à contrôler régulièrement et à accompagner leurs fournisseurs à rechercher d'autres marchés en cas de situation de dépendance économique avérée ; d'autres ne disposent d'aucune procédure d'alerte et considèrent qu'il est de la seule responsabilité du fournisseur de déterminer son propre seuil de dépendance économique envers un client.

Avoir conscience de cette problématique et avoir déterminé un processus limitant les risques de dépendance économique et accompagnant les fournisseurs à s'ouvrir vers d'autres marchés démontre que l'entreprise a la volonté de déployer la responsabilité morale et éthique incombant au donneur d'ordres dans le cadre d'une stratégie d'Achats responsables.

Les donneurs d'ordres privés ne sont pas les seuls à s'imposer cette démarche. Les organisations publiques, compte tenu de leur force d'Achats – les achats publics représentant 15% du PIB européen, s'engagent progressivement dans une démarche d'Achats responsable. Néanmoins, comme nous l'analyserons ci-après, la commande publique est fortement dépendante du nouveau code des marchés publics, frein à l'intégration de critères "développement durable" dans les appels d'offre.

Section 3

Les achats publics : une exemplarité à développer

Au cours de nos travaux de recherches, nous nous sommes focalisés jusqu'à présent sur les organisations de droits privés. Néanmoins, les collectivités sont un moteur important dans l'émergence des Achats responsables. Les villes, les communautés de communes, les départements, les régions dépensent chaque année des sommes considérables pour acheter des biens et des services. Des études menées par la Région Nord pas de Calais, la ville de Dunkerque et l'Europe ont montré que plus de cinquante pour cent du montant des achats publics réalisés par l'Union Européenne est affecté à des projets régionaux et locaux. Les collectivités sont donc un acteur de premier plan de par leur force économique et leur ambition d'offrir des prestations de qualité à leurs concitoyens.

Avant d'analyser les multiples éléments composants la politique Achats responsables d'une collectivité, leur impact économique et les difficultés auxquelles sont confrontées ces organisations dans la mise en application de leur politique, il convient de préciser les grands principes régissant l'acte d'achat public.

Le code des marchés publics (CMP), par son article 1^{er}, relate les trois principes fondamentaux réglementant les marchés publics :

(1) L'égalité de traitement

« *Les fournisseurs bénéficient d'une égalité de traitement dans l'examen de leurs candidatures ou de leurs offres* » (CMP – art. 1^{er}). Le principe d'égalité des chances est la base de la dévolution des marchés publics. Le code pénal s'est inspiré de ce principe pour instituer le délit d'avantage injustifié ou "délit de favoritisme".

(2) La liberté d'accès

« *Les fournisseurs peuvent librement se porter candidat aux marchés publics* » (CMP – art. 1^{er}). La mise en concurrence est une étape indispensable pour le vendeur comme pour l'acheteur. Elle permet à tout prestataire de présenter une offre (vendeur), de connaître l'ensemble des offres présentées et de déterminer laquelle répond au plus juste aux considérations techniques et financières retenues préalablement (acheteur).

(3) La transparence

Réaffirmé par la loi 93.122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques, le principe de transparence concerne l'ensemble des procédures et modes de passation.

Ces principes fondamentaux permettent l'efficacité de la commande publique par la définition préalable des besoins, le respect des obligations de publicité et la mise en concurrence ainsi que le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse.

I. La commande publique ... quelques chiffres

Le montant des achats des administrations publiques françaises s'est élevé en 2003 à 136,3 Milliards d'euros, selon les comptes de la Nation. Ce montant recouvre la seule valeur des biens et services marchands effectivement consommés hors marchés de travaux, ainsi que les biens durables acquis par les administrations publiques pendant l'année 2003. Cela représente 8,7% du produit intérieur brut¹⁵⁷. Par son poids économique, la commande publique constitue une partie importante de la demande de fournitures et de prestations de services qui s'adresse aux entreprises. Aussi, par les exigences qu'ils fixent dans leurs marchés, les acheteurs publics peuvent influencer de façon déterminante l'évolution des modes de production mis en oeuvre par les industriels et, en particulier, contribuer au développement d'un marché de produits exemplaires en termes de protection de l'environnement – les éco-produits. Par ailleurs, l'utilisation de ces produits par les administrations publiques peut servir. L'impact sur le marché d'une demande publique concertée est important. « *L'administration fédérale américaine achète chaque année environ 1 million d'ordinateurs - ce qui représente une part de marché de 3 %. Dans les années 1990, une directive présidentielle engageait tous les départements de l'administration fédérale à s'approvisionner en ordinateurs à faible consommation d'énergie (la norme de référence étant le label Energy Star de l'Agence américaine de Protection de l'Environnement). Cette politique a entraîné une forte augmentation du nombre d'entreprises fabriquant des PC à faible consommation d'énergie, permettant ainsi de répondre à la demande sans cesse croissante du secteur public. Entre 1992 et 1998, le nombre de fabricants d'ordinateurs étiquetés Energy Star est ainsi passé de 10 à 600, un chiffre qui englobe la quasi-totalité des entreprises de ce secteur. Ainsi, aujourd'hui, pratiquement tous les Américains achètent des PC à faible consommation d'énergie* » (ICLEI, The World Buys Green, p. 59).

Déployer une stratégie Achats responsables est un moyen d'encourager le respect des lois, mais aussi le respect des principes sociaux et environnementaux adoptés par l'ONU. De 1983 à 1989, le Conseil du Grand Londres (Greater London Council) a mené une politique d'achat privilégiant les fournisseurs respectueux de la législation en faveur de l'égalité. Pour être sélectionnées, les entreprises soumissionnaires devaient apporter la preuve qu'elles

¹⁵⁷ Sur l'ensemble de l'Union européenne et pour l'ensemble des marchés publics, travaux publics compris, cette part s'élève à 14%, soit 1 000 milliards d'euros environ.

observaient les réglementations relatives à la composition des effectifs (en termes de répartition par sexe, par groupe ethnique et de quotas de personnes handicapées), l'égalité des rémunérations et l'aspect non discriminatoire de la gestion des ressources humaines. The Greater London Council a créé une unité spéciale en charge de la mise en application de cette politique associée à un programme d'accompagnement et de sensibilisation destiné à aider les sociétés qui ne répondaient pas à ces exigences. *« Si, au moment de l'entrée en vigueur de cette politique, peu d'entreprises se souciaient de respecter la législation en faveur de l'égalité, la situation a évolué au fil des ans dans la mesure où un nombre croissant de sociétés ont été encouragées à modifier certaines de leurs pratiques et de leurs procédures. Ainsi, par exemple, le nombre d'entreprises ayant recours à des formulaires de demande d'emploi non discriminatoires est passé, au cours de cette période, de 1,3 à 44,7 % »* (UK Government Cabinet Office, *Ethnic Minorities and the Labour market: Final Report*, p. 122).

II. La commande publique ... le développement durable

Intégrer les problématiques développement durable dans la commande publique engage les collectivités vers un double effet : (1) un effet de levier (en favorisant la mise en place et le développement de nouvelles filières économiques) et (2) un effet incitateur (en encourageant et en accompagnant les entreprises afin qu'elles développent des pratiques commerciales ou productives socialement responsables). De plus, une stratégie d'Achats publics responsable engage la collectivité à mener des actions éducatives et de sensibilisation auprès de la population et des PME locales, souvent éloignées d'un concept encore pragmatique aux yeux de leur dirigeant.

Danielle Poliautre¹⁵⁸ (2005, p.26) liste les objectifs poursuivis par l'intégration du développement durable dans la commande publique :

- « répondre aux besoins de la population et assurer les droits sociaux fondamentaux ;
- préserver les droits des générations futures ;
- protéger les ressources naturelles : air, eau, énergie considérées comme des biens collectifs ;
- réduire les pollutions et l'empreinte écologique ;
- respecter les droits de l'homme au travail et de l'enfant ;
- améliorer les conditions de travail des agents et le bien-être des usagers ;
- contribuer à de nouveaux modes de production et de consommations responsables et équitables ;
- rendre concrète la démarche de développement durable ».

Une stratégie développement durable au sein des achats publics s'appuie sur une démarche participative. La collectivité ne peut s'engager seule à révolutionner un mode de fonctionnement. Il est nécessaire de sensibiliser les multiples parties prenantes internes et externes afin de susciter de nouveaux comportements. La phase de sensibilisation est primordiale. Comme nous l'analyserons ci-après, la commande publique respecte le principe d'égalité et de non-discrimination. Le CDM permet d'intégrer des critères sociaux et

¹⁵⁸ Danielle Poliautre est adjointe déléguée à la qualité de la vie et au développement durable à la Mairie de Lille. Les objectifs cités sont tirés de l'ouvrage écrit et édité par le Comité 21 et l'AFNOR : « Achats et développement durable. Enjeux, méthodologies et initiatives ».

environnementaux dans le choix des biens et services achetés ; mais, afin d'éviter le caractère discriminatoire d'un appel d'offre, la collectivité établira un cahier des charges où plusieurs entreprises sont susceptibles d'y répondre. La sensibilisation des PME locales aux problématiques sociales et environnementales est prioritaire.

2.1 La commande publique ... face au code des marchés publics

2.1.1 Les procédures de mise en concurrence

Contrairement aux achats des entreprises, la commande publique se doit de suivre un protocole strict. Ces procédures de mise en concurrence sont régies par le CDM. Il définit les seuils suivants :

< 230 000 € HT : procédure adaptée.

- < 90 000 € HT : la publicité (c'est-à-dire la mise en concurrence) est obligatoire mais selon des modalités laissées à l'appréciation de la personne publique,
- Entre 90 000 € et 230 000 € HT : la publicité est contrainte par un avis d'appel public à concurrence – devant être publié.

> 230 000 € HT

- Pour les fournitures et services, il convient de passer par un appel d'offre européen.
- Pour les travaux, il est nécessaire d'engager une procédure de marché négocié (avec publicité et mise en concurrence), soit procédure de dialogue compétitif, soit appel d'offres.

> 5 900 000 € HT : Pour les travaux, en appel d'offres européen.

2.1.2 L'article 14 du Code des Marchés Publics

L'article 14 du CMP donne la possibilité aux collectivités le souhaitant d'insérer dans leurs commandes publiques des clauses sociales et environnementales.

« La définition des conditions d'exécution d'un marché dans les cahiers des charges peut viser à promouvoir l'emploi de personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion,

à lutter contre le chômage ou à protéger l'environnement. Ces conditions d'exécution ne doivent pas avoir d'effet discriminatoire à l'égard des candidats potentiels ».

Afin de lutter contre la précarité et afin de favoriser la promotion de l'emploi et le respect de l'environnement, une collectivité peut donc intégrer dans la formalisation de son cahier des charges une ou plusieurs clauses exigeant des entreprises que la fabrication des produits demandés réponde à des conditions de production socialement et environnementalement responsables. La personne publique peut exiger la présence d'un label de qualité (social et/ou environnemental). Cependant, afin d'éviter que ces mesures n'aient un caractère discriminatoire, l'article 14 prévoit que ces « *conditions sont des conditions d'exécution du marché et non pas des critères de choix du titulaire* ».

Lorsqu'une administration décide de privilégier la notion de rapport Qualité/Prix sur celle des prix le plus bas, il lui convient de préciser en début d'appel d'offre son intention de sélectionner "l'offre économiquement la plus avantageuse". Pour se faire, elle devra se baser sur des critères d'évaluation honnêtes, transparents et objectifs (art. 27, 46 et 53 du CDM). De plus, afin d'éviter toutes contestations futures d'un fournisseur non-retenu et afin d'éviter des décisions jugées arbitraires, la collectivité devra préciser les critères sociaux et environnementaux retenus dans l'évaluation des offres dans l'avis de publicité du marché ou des appels d'offres. Les spécifications relatives aux performances d'un produit ou d'exécution d'un service doivent se référer à des normes reconnues internationalement comme les éco-labels ou les normes des conditions de travail (principes de l'OIT).

La ville de Dunkerque et la Région Nord-Pas de Calais ont édité un « *Guide de l'achat éthique pour les acheteurs publics – Faire respecter les droits de l'homme et de l'enfant* ». Ce document explique aux acheteurs publics la procédure à suivre pour intégrer les critères "développement durable" dans leur commande publique¹⁵⁹.

Nous illustrerons au travers des deux prochaines sous-parties quelques exemples de collectivités intégrant des clauses sociales et environnementales.

¹⁵⁹ Ce guide est téléchargeable à l'adresse suivante :
http://www.cr-npdc.fr/international/dynamiques_regio/telechargement/ethique.pdf

2.2 La commande publique comme vecteur d'insertion

Les villes gèrent leur budget avec l'objectif d'offrir une bonne qualité de vie à leurs concitoyens en leur assurant de meilleures prestations tout en gérant aux mieux les deniers publics. En favorisant le recours aux services de sociétés qui emploient des chômeurs de longue durée, la collectivité fait de l'accessibilité un critère clé dans les marchés publics de travaux. Par ces actions, les administrations publiques soutiennent les politiques de cohésion sociale plus actives tout en réalisant les économies désirées par les concitoyens. L'achat socialement responsable public répond aux objectifs suivants :

- promouvoir le développement,
- protéger les conditions de travail,
- soutenir l'économie solidaire,
- promouvoir l'égalité des chances et l'accessibilité.

Les collectivités sont confrontées au risque de paupérisation des chômeurs, notamment ceux de longue durée dont l'inactivité grève par ailleurs les budgets municipaux de manière importante du fait du versement des prestations sociales. Une politique d'Achats publics socialement responsable ambitionne d'aider les collectivités dans leurs objectifs de soutien aux sans emplois en encourageant le secteur privé à prendre des mesures d'insertion sociale. Les récents cas de jurisprudence conduisent les villes à introduire des mesures d'objectif d'emploi ou de formation dans les conditions d'exécution des marchés.

En 2005, la ville de Nantes a adopté une disposition visant à promouvoir l'emploi des chômeurs de longue durée, des jeunes peu qualifiés et des personnes handicapées pour les marchés publics de nettoyage et de construction. Les conditions d'exécution précisent que pour chaque contrat individuel l'embauche de personnes en difficultés peut être envisagée. Les agences pour l'emploi suivent les personnes embauchées et le respect des termes du contrat. *« L'un des premiers contrats à avoir intégré cette clause concerne la construction de deux bâtiments ; il assurera 12 500 heures de travail dans le cadre de la promotion de l'emploi »* (Guide CARPE, p. 33).

Représentant un demi-million d'habitants, la communauté d'agglomération Grenoble Alpes Métropole (dénommée Métro) regroupe 27 communes. Métro a engagé en 2001 un dispositif "Marchés publics et emploi" ayant pour objectif de favoriser le retour à l'emploi des publics

prioritaires, essentiellement dans le secteur de la construction. Répondant d'une part, à un enjeu social d'intégration et, d'autre part, à un enjeu économique¹⁶⁰, Métro a inscrit cette démarche dans la "charte pour l'insertion par le développement local". Outil de management et de sensibilisation des diverses parties prenantes, cette charte fut approuvée par l'ensemble des acteurs locaux et signée par la communauté de communes. De par les forts investissements publics – représentant des leviers d'action majeurs pour les entreprises locales – les employeurs ont fortement adhéré au dispositif. Après plusieurs années d'actions, les entrepreneurs locaux avouent leur attachement à ce dispositif et reconnaissent les meilleurs résultats dans le recrutement de salariés¹⁶¹.

Intégrer le développement durable dans la commande publique répond aux enjeux sociaux mais aussi environnementaux. La création d'une stratégie d'éco-management, par exemple, permet de réduire l'impact des activités de la collectivité sur l'environnement et de diminuer les coûts de fonctionnement (eau, électricité, gaz, papier, encre, etc.) de celle-ci. D'autres politiques axées sur les enjeux environnementaux ont été déployées dans nos collectivités.

2.3 La commande publique face au défi de l'environnement

Une politique d'achat éco-responsable volontaire engage une collectivité à améliorer la qualité de vie locale, à réduire son impact sur l'environnement et à diminuer le coût de fonctionnement de ses services publics par la réduction des consommations d'électricité et d'eau par exemple. L'achat éco-responsable permet de redéfinir les besoins réels d'achat. Associer à une politique d'éco-management (sensibilisation des parties prenantes internes de la collectivité à "mieux" gérer les ressources utilisées dans leurs activités), l'achat éco-responsable engage la collectivité à favoriser l'achat de produit à faible consommation d'énergie et de ressources. Limitant sa pollution et encourageant à respecter l'environnement, une collectivité s'engage durablement sur des enjeux environnementaux.

Les villes de Lyon, Vienne et Bonn ont établi un catalogue de produits verts. Les acheteurs sélectionnent une large gamme de produits sur la base de critères d'achat éco-responsable.

« Le développement de ces critères dépend fortement des labels écologiques et a demandé une

¹⁶⁰ Le secteur de la construction est confronté à une pénurie de main d'œuvre qualifié et non qualifié. En déployant le dispositif "Marché publics et emploi", les collectivités accompagnent les entreprises de ce secteur d'activité dans sa politique de recrutement.

¹⁶¹ Etude disponible sur le site Internet de la communauté d'agglomération Grenoble Alpes Métropole.

grande expertise technique. [...] A Lyon, ce travail a été réalisé par une équipe d'acheteurs et d'ingénieurs spécialisés dans l'environnement. [...] Vienne a mis en place un projet spécifique (... Kokauf Wien) auquel participe plusieurs services municipaux ainsi que des experts et qui a conduit à la création de structures de soutien permanente » (CARPE, p. 25).

Une stratégie d'éco-management (éteindre la lumière et les ordinateurs la nuit, réduire l'utilisation de la climatisation, gérer l'utilisation de l'eau et du papier, etc.) et une politique d'achat éco-responsable (achats d'ampoules à faible consommation, papiers recyclables, tri des déchets, etc.) a permis à la ville de Lyon de réduire ses coûts énergétiques d'environ 110 000 € par an.

La ville d'Orléans fut l'une des premières collectivités à se doter d'une charte achats durables. Préconisant l'intégration de critères à la fois sociaux et environnementaux, Orléans privilégie des produits et des services limitant leur impact sur l'environnement et/ou accompagnés par une démarche sociale "généreuse". Au cours d'une conférence organisée par l'AFNOR et la DRIRE Centre à Orléans en 2005, Mme Durand, responsable du service des marchés publics, a détaillé les actions menées : *« nos produits ménagers respectent désormais l'environnement. Pour les réceptions, nous proposons des produits solidaires et les objets promotionnels sont par exemple fabriqués avec des matériaux recyclés. Quant au parc automobile de la ville, il a été renouvelé à plus de 60% en véhicules propres [...] La municipalité, dont les 70 acheteurs ont bénéficié d'une formation spécifique, n'a pas pour autant changé radicalement de fournisseurs, mais elle reçoit de plus en plus de propositions spontanées d'entreprises qui mettent en avant leur démarche environnementale ou sociale ».*

D'autres communautés ont également mené des actions de sensibilisation de leurs parties prenantes, ont édité des chartes achats durables ou achats responsables, ont engagé une politique d'éco-management et d'achats éco-responsables. Cependant, il convient de souligner les nombreux travaux collectifs réalisés par la Région Nord-Pas de Calais, la ville de Lille et de Dunkerque, mis à la disposition des communes françaises et européennes sur le thème du développement durable. Proactives sur l'intégration de ce concept dans les politiques d'une ville, d'une communauté de commune, d'un département ou d'une région, ces collectivités auront permis de démocratiser le développement durable...

Conclusion

La fonction Achat est un centre de profit pour l'entreprise. L'évolution de sa structure, passée du "Cost out" au "Value in", illustre la nouvelle stratégie des directions Achats. Il convient de rappeler que l'achat est défini comme la satisfaction d'un besoin client dans la qualité requise, dans les meilleurs délais au meilleur coût complet dans l'entreprise. On parle alors d'optimiser le rapport Qualité/Prix – base de tout raisonnement Achat. Les entreprises ont identifié les leviers de gains potentiels : Prix, Coordination multi sites, Réduction de la sur-qualité, Cahier des charges fonctionnel, Plan de réduction des coûts avec les fournisseurs, Politique d'exclusivité ou de répartition, Notion de décomposition des prix et de coût complet et le sourcing international. Les grands donneurs d'ordres européens ont rapidement déterminé les multiples apports d'une fonction Achats professionnalisée : croissance (grâce à des fournisseurs capables de conseiller, d'innover, d'aller plus vite pour mettre les produits à disposition), marge (l'exemple de la règle des 5/25 développé au cours du chapitre précédent) et cash flow.

Cependant, l'internationalisation, l'externalisation de certaines activités et la globalisation des Achats confrontent l'acheteur à des risques et des contraintes qu'il ne maîtrise pas entièrement. Certes, les risques financiers (solvabilité, écart de gestion, délais de livraison, pérennité, etc.) restent les principaux facteurs matérialisés par les directions Achats dans leur gestion de la chaîne d'approvisionnement. Mais l'émergence de problématiques extra-financières, telles que les risques image/réputation, risques sociaux, risques environnementaux, risques sociétaux, oblige les responsables Achats à s'ouvrir sur des concepts éloignés de leurs préoccupations initiales. L'intégration des problématiques inhérentes au développement durable dans le processus l'illustre.

Conscients de ces modifications et des "nouveaux" risques encourus, certains donneurs d'ordres s'engagent à redéfinir leur stratégie et leur processus Achat ; les stratégies "Achats responsables", "Achats durables" ou "Achats complets" émergent. Afin d'accompagner cette mutation, les entreprises déploient de multiples actions de sensibilisation de leurs parties prenantes – salariés, fournisseurs, institutionnels : charte Achats Responsables, séminaire de formation interne aux problématiques développement durable, communications dans les rapports d'activité du Groupe, etc. Progressivement cette communication trouve un écho favorable auprès des décideurs internes et externes, privés et publics. Alors que les clauses

environnementales et sociales sont intégrées aux contrats cadres de nombreux donneurs d'ordre européens, les collectivités profitent d'une réforme du code des marchés publics et de l'article 14 de ce dernier pour s'engager à leur tour dans l'intégration des problématiques développement durable dans la commande publique. Des notions telles que l'éco-management, l'éco-efficience et l'éco-conception apparaissent dans la rédaction des cahiers des charges et des appels d'offres. Ces politiques deviennent un vecteur puissant de dynamisation de filières et de compétences en mal de développement : agriculture biologique, maîtrise d'œuvre, matériaux et maintenance, énergies renouvelables...

A travers ce chapitre, nous avons identifié et analysé les différentes étapes d'un processus Achats responsables. Afin de valider notre problématique de départ, il convient de présenter dans les deux prochains chapitres de nos travaux de recherches, la méthodologie utilisée dans la réalisation de monographies d'entreprises et de collectivité, et les résultats de celles-ci. En 2006, comment le développement durable intègre-t-il le processus Achat ? Quelles sont les actions privilégiées par les entreprises et les collectivités ? Les problématiques environnementales sont-elles favorisées (en comparaison avec les problématiques sociales et sociétales) ?

Chapitre 5

Achats responsables : proposition d'un modèle d'analyse

Comment déterminer le niveau d'intégration du concept de développement durable, et ses problématiques inhérentes, dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement des donneurs d'ordres européens?

Nous avons analysé précédemment les carences académiques relatives à cette problématique (*Chapitre 3, Section 1*). Par la théorie des parties prenantes, de la légitimité (*Chapitre 3, Section 3*) et par les théories contractuelles (*Chapitre 3, section 2*), nous avons souligné l'importance du jeu de pouvoir existant dans la relation client/fournisseur et les risques associés à l'émergence de parties prenantes, inconnues des directions Achats. Pascal Bello (2003) analyse la confusion fréquente entre le concept éthique et le volontarisme écologique

caractérisant trop souvent le concept de développement durable. Il énonce que ce concept « *n'est pas précisément défini, mais renvoie à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise. C'est un concept culturellement connoté* ». Au cours de cette communication rédigée conjointement avec Pierre Bardelli (2003), P. Bello énonce que le concept n'est pas « *validé économiquement* » mais qu'« *il existe des événements qui le rendent crédible* ». Parmi les illustrations proposées, on retient les éléments justifiant l'intégration des problématiques développement durable dans le processus Achat : « *la montée des risques écologiques [...] la mondialisation des économies et des échanges qui appelle de nouveaux modes de régulation (globaux) [...] l'influence des ONG [...] le développement des modèles de certification* ».

Nos travaux de recherches se basent sur les analyses extra-financières établies par le cabinet BMJ Ratings au sein duquel j'ai exercé, par l'intermédiaire d'un contrat CIFRE, la fonction d'analyste – spécialisé dans le management du processus Achat – pendant trois années. BMJ Ratings propose une démarche structurée s'appuyant sur des conceptualisations en constante évolution. « *Cette approche aboutit à une série de critères dont l'analyse est déterminante pour apprécier la position de l'entreprise dans le domaine du développement durable. Il s'agit d'une approche qualitative basée sur l'idée d'une intervention en amont de la notation, selon une grille d'analyse rigoureuse* » (Bardelli et Bello, 2003). Le modèle utilisé est le DEEPP MODEL®.

A travers ce chapitre nous analysons le modèle de notation extra-financière développé par P. Bello et utilisé par l'entreprise BMJ Ratings. Nous présentons dans une première partie les fondements de ce modèle matriciel, puis, dans une deuxième partie, nous expliquerons la méthodologie utilisée dans la réalisation des quatre monographies d'entreprises, terrain de nos travaux de recherche. Cette méthodologie se base sur celle utilisée dans le DEEPP MODEL®, à travers le domaine "Fonction Achats".

Section 1

LE DEEPP MODEL®

L'objectif de nos travaux de recherche est d'établir une série de monographies d'organisations privées afin de déterminer le niveau d'intégration du concept du développement durable dans leur stratégie Achats. Notre étude se base sur le modèle de notation extra-financière : le **DEEPP MODEL®** - créé par Pascal Bello, fondateur et directeur de BMJ Ratings¹⁶², première agence de notation extra-financière européenne.

P. Bardelli et P. Bello ont présenté dans leur communication au Colloque Développement durable de l'AIMF à Angers, le DEEPP MODEL® comme une approche structurée s'appuyant sur des conceptualisations en perpétuelle évolution. Dans une première partie, nous analyserons les fondements théoriques validant ce modèle. Le caractère réducteur de l'approche fondée sur la relation contractuelle est à l'origine du DEEPP MODEL®. Notre deuxième partie s'attachera à présenter le caractère matriciel et managérial de l'outil étudié puis nous présenterons la démarche d'évaluation extra-financière dans notre dernière partie.

¹⁶² www.bmjratings.com

I. Les fondements théoriques du DEEPP MODEL®

P. Bello, créateur du modèle analysé, et P. Bardelli ont précisé les fondements théoriques de ce modèle dans leur communication de l'AIMF d'Angers – « *Le développement durable, enjeux et ambiguïtés* ». Cette partie s'inspire fortement des recherches publiées à travers cette communication.

Le DEEPP MODEL® est un model basé sur l'identification des parties prenantes d'une entreprise ; est-il pertinent d'utiliser un modèle dominant en terme de stakeholders ?

Les multiples recherches sur le concept du Développement Durable convergent vers la théorie des parties prenantes¹⁶³ où celles-ci sont caractérisées par de nombreuses interdépendances qui les lient à l'entreprise. L'apport des théories contractuelles, notamment la théorie de l'Agence, ne permet pas d'embrasser l'ensemble des parties prenantes d'une organisation. Dans les versions les plus élaborées de la théorie de l'agence, l'entreprise est considérée comme un nœud de contrat, ce qui permet la généralisation de la problématique. Le modèle de stakeholders identifie donc l'objectif d'une entreprise dans l'intégration des intérêts de chaque partie prenante contractuelle : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, etc.

Bardelli et Bello (2003, p.11-12) critiquent cette approche contractuelle par son aspect réducteur. « *En effet, les relations que l'entreprise entretient avec ses salariés et avec son environnement sont extrêmement complexes et ne peuvent être réduites à une série de contrats explicites ou implicites. Aussi la liste des parties prenantes impliquées dans la relation de développement durable avec l'entreprise doit être considérée comme indicative. Elle sera utilement complétée au fur et à mesure des investigations théoriques* ».

Certes, il convient de souligner la primauté des relations contractuelles structurant une organisation. « *Ceci signifie pratiquement que la démarche prescriptive que nous préconisons, si elle s'appuie sur l'approche "stakeholder", se trouve implicitement limitée. Mais elle est néanmoins la plus sûre qui soit dans l'état actuel des recherches. Il faut cependant considérer qu'elle doit intégrer progressivement les acquis de celles-ci, tant du point de vue de la problématique que de la méthodologie* ».

¹⁶³ Première Partie / Chapitre 3 / Section 3 / I.

La complexité des relations parties prenantes – entreprises « risque de nous éloigner de l’opérationnalité » du modèle, compte tenu de l’existence de causalités croisées et hiérarchisées. Pascal Bello analyse alors qu’« *une externalité peut résulter de plusieurs facteurs, simultanément ou en cascade. La démarche prescriptive consistera alors, par les choix de critères qui seront faits, à minimiser les effets en cascade. Il s’agira de choisir les critères les plus pertinents, au sens où leur impact est plus fort que les autres, ou encore au sens où il annihile l’impact d’autres critères liés* ».

Conscient du caractère évolutif et relatif du concept de développement durable – (dépend du taux de croissance du pays, du niveau de développement économique et de dimensions socioculturelles), le DEEPP MODEL® suit cette logique.

Évolutif et relatif, le concept de développement durable fait face à des interprétations variables dans le temps et dans l’espace. Par une internationalisation croissante des entreprises, celles-ci se trouvent confrontées à des cultures et des coutumes différentes. Leur pilotage se modifie en fonction des pratiques locales et sectorielles. De plus, le concept de développement durable est relatif par les nombreuses spécificités sectorielles qui s’imposent aux multinationales, notamment par rapport à l’environnement et par rapport aux critères sociaux et sociétaux.

II. Un modèle matriciel

BMJ Ratings a mis au point une méthodologie de notation extra financière dédiée pour permettre aux entreprises de faciliter et de fiabiliser leur relation et leur communication avec les acteurs des marchés et des investisseurs. BMJ Ratings procède à des analyses claires et détaillées à partir de critères, destinées à mesurer la capacité de l'entreprise à maîtriser ses risques environnementaux, sociaux et sociétaux. Le DEEPP MODEL® de BMJ Ratings est un modèle matriciel qui garantit une rigueur méthodologique permettant d'identifier les forces et les faiblesses de la société notée.

La notation de BMJ Ratings permet d'identifier des pistes de progrès en parfaite adéquation avec la vision stratégique d'un développement responsable. La notation par une agence extérieure permet d'identifier tous les enjeux du Développement Durable à l'égard de l'ensemble des parties prenantes, de matérialiser leur impact en termes de risques et d'opportunités pour l'entreprise, et d'apprécier, à travers une opinion dûment étayée, l'adéquation du positionnement stratégique et les modes d'organisation de l'entreprise à l'ensemble des enjeux.

La notation est fondée sur l'identification précise des points forts et des marges de progrès et permet une appropriation opérationnelle rapide par l'ensemble du réseau de correspondants et d'experts déjà mis en place au sein de l'entreprise. La mission de notation propose à l'entreprise une boîte à outils effective: un outil d'évaluation et d'étalonnage, un outil de management et un outil de communication à forte dimension pédagogique en interne et à l'extérieur de l'entreprise.

Cette boîte à outils, représentée par la figure 32, est décomposée en six domaines et sept principes de gestion.

Figure 32 : le DEEPP MODEL®

Domaines DD

Principes DD

Environnement

Ressources Humaines

Fonction Commerciale

Fonction Achats

Société Civile

Gouvernance

1 Valeurs du leadership

2 Organisation de la responsabilité

3 Transparence des informations

4 Engagement pour *stakeholders*

5 Contrôle indépendant

6 Innovation

7 Vision de long terme

Le DEEPP MODEL® est un modèle de notation matriciel qui prend en compte les modalités de gestion de l'entreprise. Pour aborder les informations de l'entreprise, un classement est opéré selon des principes de gestion reconnus comme étant des leviers de performances financières et extra financières.

2.1 La démarche

Un modèle de notation en cinq modules successifs et complémentaires :

(1) Drivers of change - le choix des principes de gestion

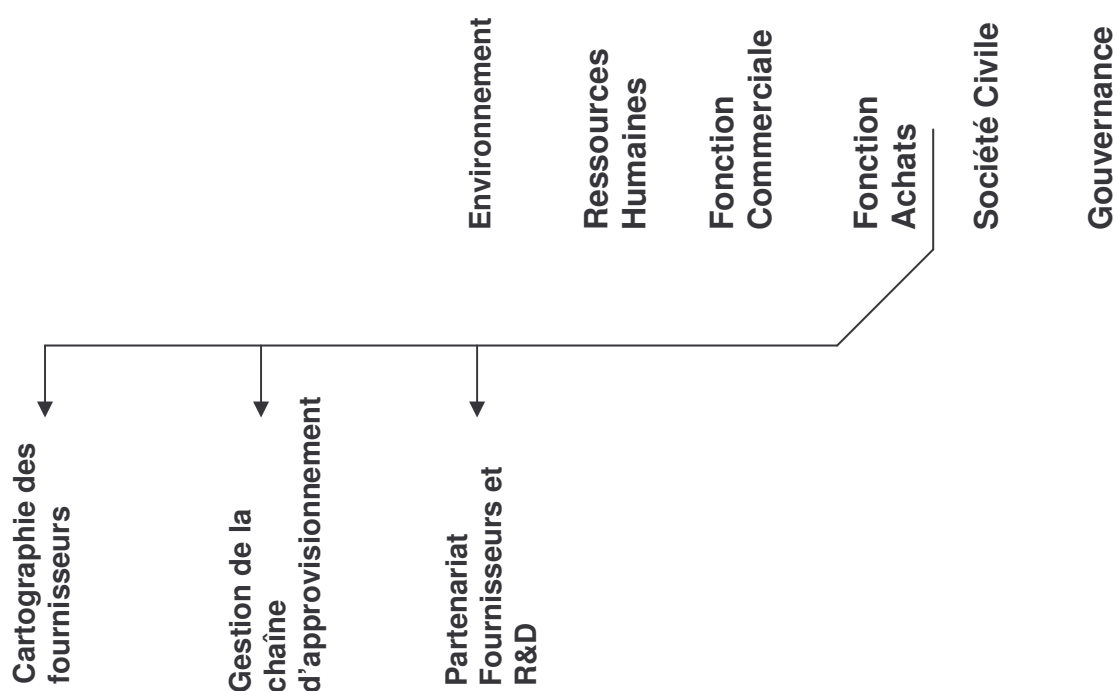
Des principes de gestion reconnus comme étant des leviers de performances financière et extra financières de l'entreprise sont intégrés dans la matrice de notation.

Ces principes de gestion sont au nombre de sept et se situent en ordonné sur le DEEPP MODEL®. Nous détaillerons chaque principe de gestion dans le point 2.2.

(2) Engagement across the value chain - le choix des critères, sous-critères et indicateurs

Les six domaines d'analyse (social, sociétal, environnement, clients, fournisseurs, gouvernance), se déclinent en fonction des spécificités sectorielles de l'entreprise en critères et sous critères.. Les attentes stakeholders et les risques liés aux pays d'implantation sont intégrés à cette étape. DEEPP MODEL® définit pour l'entreprise, la cartographie des risques sectoriels, celle des risques pays et celle des risques stakeholders.

Pour chaque domaine d'analyse, une matrice répondant aux problématiques de ces derniers est donc déclinée. Dans le cas de la fonction Achats, ce domaine se divise en trois critères : Cartographie des fournisseurs, Gestion de la chaîne d'approvisionnement et Partenariat fournisseurs et R&D. Afin de déterminer les enjeux propres à l'organisation évaluée, nous détaillons l'ensemble des problématiques Achats inhérentes au secteur d'activité et aux secteurs géographiques où l'entreprise opère.



(3) Exposure to risks and opportunities - la définition des enjeux

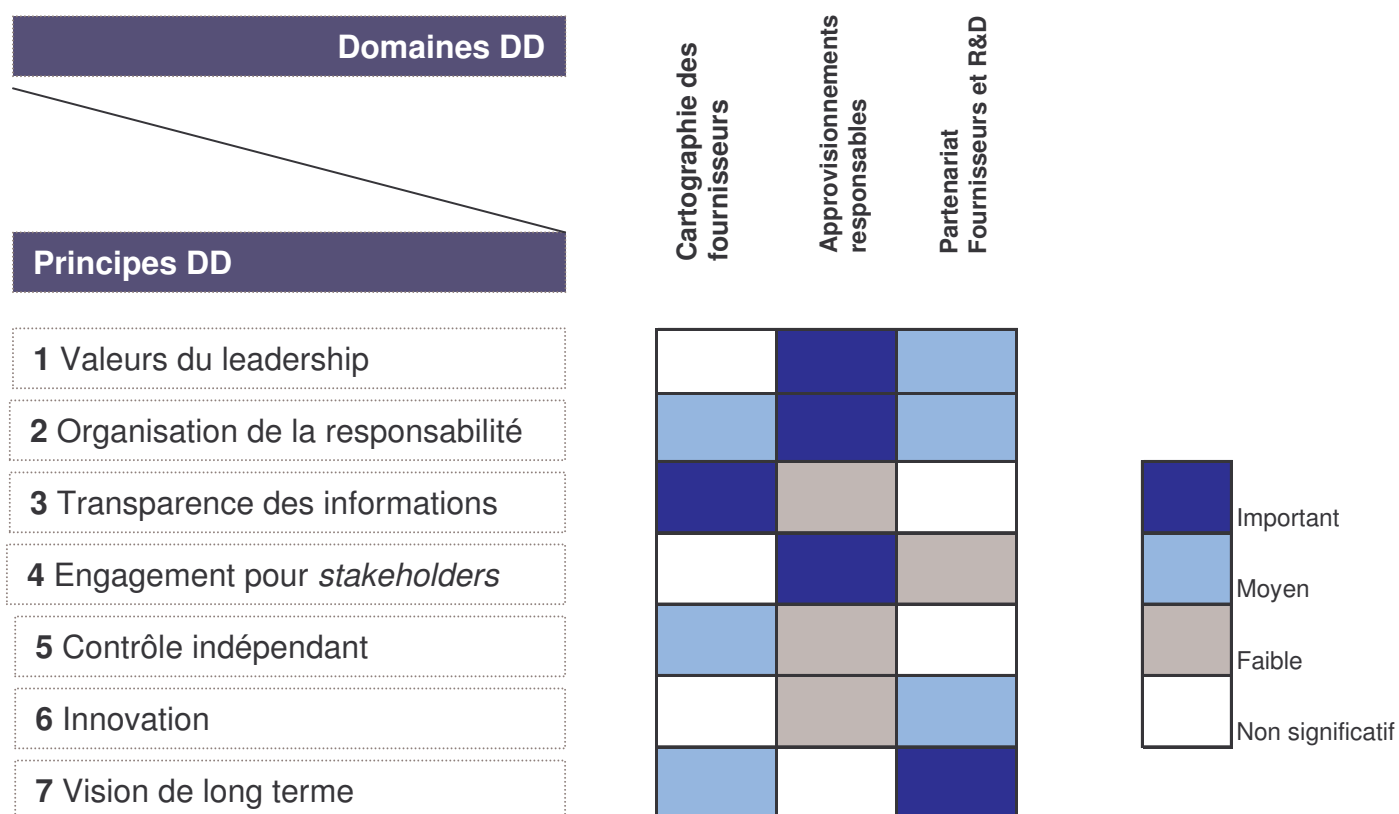
Les enjeux auxquels est confrontée l'entreprise sont exprimés en termes de risques et d'opportunités. Cette pondération résulte de la confrontation des enjeux avec les attentes stakeholders et les spécificités pays. Le poids de l'enjeu reflète son impact potentiel (positif ou négatif) sur la valeur de l'entreprise. Sont notamment pris en compte les risques en termes d'atteintes à la réputation, les évolutions réglementaires et techniques, la dépendance à d'autres secteurs d'activités ou encore la judiciarisation des relations. DEEPP MODEL® définit une pondération des enjeux. Les risques intégrés dans la définition des enjeux :

- Atteinte à la réputation
- Dégradation de l'actif immatériel
- Interférences avec la réglementation
- Dysfonctionnement et/ou incohérence de gestion
- Perte / Gain en compétitivité
- Dépendance à des partenaires non fiables

(4) Performance of the company - la méthode de notation

Une notation du degré de prise en compte des enjeux identifiés et de leur maîtrise par l'entreprise est établie. DEEPP MODEL® délivre les notes, selon une logique managériale (Principes de gestion), sur chacun des critères de l'analyse extra financière. Les performances actuelles sont évaluées au regard de leur historique et de leur perspective d'évolution. DEEPP MODEL® qualifie le degré de maîtrise des risques.

Figure 33 : Identification des enjeux dans le DEEPP MODEL®



Plan for action - la planification des actions correctives

Une série de recommandations inscrites dans un calendrier à court, moyen et long terme, est délivrée pour améliorer la performance de l'entreprise. DEEPP MODEL® définit des échéances managériales à court, moyen et long terme.

2.2 Les six domaines

L'analyse de ces domaines a été réalisée par P. Bello, en collaboration avec P. Bardelli (2003). Concepteur du DEEPP MODEL®, il définit chaque domaine analysé.

2.2.1 L'environnement naturel

L'environnement naturel n'est ni une personne morale, ni une personne physique classique. Il constitue néanmoins un “ stakeholder ” particulier et fondamental pour l'entreprise. Toutes les actions menées par l'entreprise à l'égard de son environnement naturel doivent donc être retenues puisque déterminantes sur celui-ci. La valorisation des relations qu'entretient l'entreprise avec son environnement s'entend au sens classique du développement durable, notamment comme devant permettre d'améliorer les ressources des générations futures. Cette attention à l'environnement naturel est légitime pour toutes les activités pratiquées, quelle que soit leur nature. Bien entendu cette dernière est déterminante quant à l'importance et à l'intensité de l'impact. Les principaux thèmes transversaux abordés concernent : 1/ la gestion des risques environnementaux ; 2/ le contrôle des prescriptions légales ; 3/ le programme d'économie des ressources (eau, air, énergie, ...) ; 4/ les programmes de recyclage et d'élimination des déchets ; 5/ la gestion des transports.

2.2.2 Les ressources humaines

L'analyse économique a évoqué la question du capital humain dès les années 60 (Becher - 1960). Nous admettons qu'au niveau micro la façon dont l'organisation traite des questions sociales est déterminante pour optimiser son fonctionnement. Mais il peut exister une contradiction entre les problématiques de resserrement des coûts et l'intérêt objectif des salariés. Un regard particulier doit donc être porté sur cette question de sorte que l'optimum recherché soit global et combine les intérêts de toutes les parties prenantes. La démarche consiste ici à examiner le degré de prise en compte de ce principe. C'est par l'examen de la politique et de l'ensemble des missions menées par l'entreprise en faveur de ses collaborateurs qu'il est possible de juger du degré de pertinence de ses actions en la matière.

Bien entendu cette évaluation s'effectue au regard des enjeux sectoriels auxquels l'entreprise est soumise et en fonction des orientations stratégiques qu'elle a adoptées. Dans la démarche

pratique les principaux thèmes transversaux abordés concernent : 1/ les relations sociales ; 2/ l'employabilité ; 3/ la gestion de carrières ; 4/ la formation.

2.2.3 Fonction Commerciale

La qualité (au sens large du terme) de la relation que l'entreprise entretient avec ses clients est explicite de sa capacité à s'intégrer dans le processus global de transformation et de distribution. Par ailleurs l'examen de cette relation permet d'évaluer sa contribution à la création de valeur, tant en amont qu'en aval. Bien entendu, le domaine "fonctions Commerciales" intègre pleinement les principes de la qualité totale (total quality maintenance) telle que mis en application par le management de l'entreprise.

Les principaux thèmes transversaux abordés concernent : 1/ la maîtrise des processus et des services ; 2/ l'orientation client du management ; 3/ la capacité à innover pour le client ; 4/ le respect de la qualité des produits.

2.2.4 Fonction Achats

Le domaine Fournisseurs concerne la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires contractuels en amont de son activité. L'analyse se focalise sur la politique des achats, les systèmes de gestion associés et sur l'évaluation de leur valeur ajoutée. Le critère intègre les principes de la qualité totale et la mesure de leur adoption par le management de l'entreprise.

Les principaux thèmes transversaux abordés concernent : 1/ la cartographie des fournisseurs ; 2/ l'intégration des thématiques environnementales et sociales dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement ; 3/ les partenariats fournisseurs, la R&D et la recherche d'innovations ; 4/ le respect de la qualité des produits.

2.2.5 La société civile :

L'activité de toute entreprise a un impact sur l'ensemble des acteurs de la société. Celui-ci diffère selon le positionnement et l'engagement de l'acteur concerné. Il est donc important de cerner l'ensemble des engagements pris par l'entreprise en faveur des acteurs économiques et sociaux apparemment les plus éloignés de son métier, dans son environnement local et associatif. Il s'agit d'apprécier les contributions globales et collatérales dont peuvent bénéficier l'entreprise et ses parties prenantes désignées.

Les principaux thèmes transversaux abordés concernent : 1/ les différentes formes de mécénat (humanitaire, social, culturel, ...) ; 2/ la participation à des projets de développement territorial et local ; 3/ l'insertion des populations déshéritées ; 4/ le partage de savoir-faire, au sens d'apprentissage dans les organisations apprenantes (Argyris -1970, Senge -1990).

2.2.6 Le gouvernement d'entreprise

L'amélioration des relations entre l'entreprise et ses actionnaires dépend très largement des procédures mises en oeuvre aux fins de les faciliter. Dans ce contexte, la qualité du contrôle qu'exercent les actionnaires est déterminante. Un examen particulier du fonctionnement du conseil d'administration, des modalités et moyens de l'information aux actionnaires, des outils de dialogue et des principes et pratiques de gouvernement d'entreprise est donc mené. Les principaux thèmes transversaux abordés concernent : 1/ La présence d'administrateurs indépendants ; 2/ La représentativité des administrateurs ; 3/ La transparence sur les rétributions des administrateurs et des dirigeants ; 4/ Les outils d'information (réunions, club d'actionnaires, ...) ; 5/ Les comités spécialisés de contrôle.

2.3 Les sept Principes de gestion

Les définitions suivantes sont issues de la méthodologie du DEEPP MODEL® propre à BMJ Ratings.

Principe 1 - Valeurs liées au leadership

Les valeurs liées au leadership représentent le principal moteur du comportement responsable de l'entreprise. Elles guident la prise de décisions et représentent les fondements d'une entreprise pérenne. Des valeurs DD vont progressivement influencer la stratégie de l'entreprise sur quatre principaux axes (1) social, (2) sociétal, (3) environnemental et (4) économique. Les actions de l'entreprise ainsi que sa performance seront examinées en fonction de l'intégration et de la déclinaison opérationnelle de ces valeurs dans le management.

Principe 2 - Organisation de l'entreprise

L'entreprise pérenne est structurée autour de valeurs intégrées dans la stratégie et le management. Elle (1) anticipe les événements qui concernent ses domaines d'intervention pour l'ensemble des critères du Développement Durable et sait (2) prévenir les risques et saisir des opportunités en définissant des processus de fonctionnement adaptés et sécurisés. Elle dispose de moyens et de la capacité d'intervention lui permettant (3) d'améliorer ses points faibles et de (4) répondre à l'ensemble des sollicitations qui lui sont adressées. Une entreprise s'appuyant sur de forts principes de fonctionnement et des règles de gestion prenant en compte les signaux du marché s'adapte aux nouvelles demandes de ses parties prenantes externes et internes.

Principe 3 - Transparence des informations

Un principe majeur du concept de Développement Durable repose sur la fluidité et la transparence de l'information permettant de rendre compte à l'ensemble des partenaires, internes et externes de l'entreprise. La qualité des systèmes de gestion et de reporting est extrêmement importante pour réduire l'asymétrie des flux d'informations à l'égard des stakeholders. Un bon fonctionnement du système suppose (1) l'existence d'un système d'information et de reporting fiable, reconnu et utilisé, (2) la désignation de responsables acteurs du système et (3) la production de documents dûment définis dans leurs règles d'édition, de contenu et de destination.

Principe 4 - Engagement pour stakeholders

L'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses *stakeholders* concerne toutes les parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes. Une entreprise qui s'investit dans un dialogue ouvert et efficace avec ses *stakeholders* souhaite accroître le degré de compréhension et de coopération mutuel. Afin que l'engagement de l'entreprise soit fructueux, il est essentiel que les opinions des différentes parties prenantes de l'entreprise soient (1) connues, (2) considérées et (3) intégrées, le cas échéant, dans le processus décisionnel de l'entreprise. Les modalités de cette prise en compte peuvent aller de la simple réponse à une intégration dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit ici de respecter ses différents partenaires en les considérant.

Principe 5 - Contrôle indépendant

Le principe d'écoute et d'adoption des opinions extérieures permet (1) d'enrichir la connaissance collective et (2) de favoriser la logique d'un contrôle indépendant sur le fonctionnement de l'entreprise. Cet avis indépendant peut garantir les pratiques de l'entreprise et fiabiliser la communication qui en est faite.

Principe 6 - Innovation

L'innovation est un facteur déterminant de la pérennité et la performance de l'entreprise. Cela ne concerne pas uniquement la capacité à développer et à délivrer de nouveaux produits et services mais également son aptitude à repenser son activité dans sa globalité ainsi que sa structure organisationnelle. En particulier, son innovation technique peut renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise en investissant dans l'élaboration de produits et services respectant l'environnement. Les entreprises innovantes sont capables de trouver des solutions originales et créatives à toutes sortes de problématiques, qu'elles soient d'ordres sociales, environnementales et / ou sociétales.

Principe 7 - Vision de long terme

L'entreprise performante adopte une perspective à long terme en ce qui concerne ses choix stratégiques d'organisation, d'investissements et de développement. Ces décisions stratégiques concernent l'ensemble des partenaires de l'entreprise, en interne comme en externe. Par conséquent, les logiques (1) de partenariats, (2) de collaborations et (3) de relations de long terme qui favorisent la qualité des échanges avec les partenaires, améliorent la pérennité de l'entreprise.

Le DEEPP MODEL® est l'outil de notation utilisé par l'agence BMJ Ratings. A la suite de la description de ses fondements et de son fonctionnement, nous poursuivons notre analyse méthodologique : comment s'opère le processus de notation utilisant le DEEPP MODEL® ?

III. La démarche de notation

La démarche de notation suivie par l'agence de notation BMJ Ratings se décompose en quatre étapes. Dans un premier temps, un important travail en Data Room (analyse des documents internes et externes liés aux activités, la stratégie et au management de l'entreprise évaluée) sera effectué sur les documents de l'entreprise. Cette Data Room doit comprendre aussi bien les documents de communication officiels que les outils de gestion et de reporting des activités. Les premières hypothèses de travail établies sont validées et complétées par des entretiens menés auprès des responsables qualifiés de l'entreprise. L'exercice de la notation s'effectue dans un deuxième temps, sur la base des informations préalablement collectées.

Pour chacun des domaines de l'analyse extra financière et pour l'ensemble des activités de l'entreprise, des écarts seront identifiés entre les standards de référence, théoriques ou observés, et les pratiques réelles de l'entreprise.

De fait, en amont de la démarche, BMJ Ratings met à disposition de la mission, l'ensemble de ses bases de données internationales. Celles-ci regroupent les « best practices » des entreprises ainsi que les cartographies de risques pays, risques sectoriels et risques stakeholders.

Cette troisième partie analysera, dans un premier point, les quatre étapes du processus de notation défini par BMJ Ratings et P. Bello. Dans notre deuxième partie, notre critique portera sur la subjectivité du modèle justifié par l'objet de la notation. Enfin, nous examinerons la grille de notation propre à BMJ Ratings.

3.1 Identification des quatre étapes de la démarche de notation

3.1.1 Etape 1 – Préparation et analyse des documents clés

Elle se fait par compilation de divers documents relatifs à l'entreprise : études, rapports, plaquettes, accords d'entreprise, etc. Ces documents concernent les données de l'entreprise dans les domaines étudiés : ressources humaines, environnement, qualité et relations clients/fournisseurs, relations à la société civile, gouvernement d'entreprise. Ainsi peut-on

détecter les principes de fonctionnement et les modalités de gestion qui caractérisent l'entreprise. Ce travail débouche sur l'établissement d'hypothèses de travail.

Cette étape consiste à étudier les outils de gestion, d'information et de communication disponible dans l'entreprise :

- Fournir une checklist de documents aux responsables des différents départements concernés,
- Réunir toute la documentation disponible dans une Data Room,
- Etudier et analyser les documents,
- Organiser d'éventuelles rencontres afin d'obtenir des explications complémentaires.

3.1.2 Etape 2 – Identification des principaux enjeux et validation par la tenue d'entretiens

Cette phase permet de valider et compléter les informations recueillies en Data Room et de dégager les problématiques de l'entreprise.

Domaines Développement Durable

- Identifier les principales problématiques de l'entreprise et de son secteur,
- Mener des entretiens avec les responsables concernés de l'entreprise
- Mener des entretiens des stakeholders externes
- Mener des visites d'unités opérationnelles
- Intégrer les listes de risques stakeholders, pays et sectoriels,
- Valider les hypothèses de travail établies lors de la première étape,
- Compléter les données par des informations qualitatives.

Les entretiens avec les responsables de l'entreprise permettent de valider (ou d'invalidier) les hypothèses de travail préalablement déterminées. Ils permettent également de compléter et d'enrichir les informations de la première étape du processus global de la mission. De plus, des entretiens sont également menés avec des "grands témoins". Il s'agit, par cette

consultation, de valider les hypothèses préalablement établies. Ces grands témoins sont des observateurs avertis des problématiques du développement durable et des enjeux qui concernent l'entreprise.

3.1.3 Etape 3 - Application du DEEPP model de notation de BMJ Ratings

Chaque critère relatif au développement durable donne lieu à un examen au travers des problématiques majeures auxquelles l'entreprise est confrontée. A partir d'un tableau du type forces/faiblesses peut alors être mise en oeuvre la démarche d'évaluation.

- Traiter l'information provenant de l'étape 2 avec le *DEEPP MODEL®*,
- Identifier et hiérarchiser les enjeux et les risques majeurs auxquels est confrontée l'entreprise,
- Noter la performance de l'entreprise sur chacun des enjeux identifiés,
- Organiser d'éventuelles sessions individuelles,
- Présenter des résultats intermédiaires.

3.1.4 Etape 4 - Enseignements et recommandations

Des recommandations sont formulées pour améliorer la réponse de l'entreprise aux problématiques rencontrées à court terme, moyen terme et long terme.

L'agence BMJ Ratings délivre à l'entreprise un document qui inscrit dans un calendrier à court, moyen et long terme, les préconisations qui apparaissent les plus pertinentes pour améliorer les performances de l'entreprise dans les domaines extra financiers.

- Fournir des recommandations pour entreprendre l'amélioration du « Profil Développement Durable » de l'entreprise,
- Hiérarchiser l'importance de chacune des recommandations,
- Définir un calendrier de mise en œuvre,
- Fixer des objectifs à court, moyen et long terme.

3.2 La notation extra-financière : une opinion donnée.

La méthodologie combine des principes de réalisme et de volontarisme éthique (Bardelli, 2003). « Il s'agit de prescription prenant appui sur les pré-acquis de l'entreprise. Cette méthodologie exploite une base documentaire constituée de données qualitatives à partir desquelles est effectué un travail d'évaluation du respect des principes ». Alors que les méthodologies basées sur d'uniques critères quantitatifs (indicateurs, approches métriques, etc.) ont révélé leurs limites dans l'appréciation des thématiques "développement durable" (ces indicateurs ne permettent généralement qu'une évaluation ex post), la méthode qualitative semble apporter une mesure pertinente de la performance.

Cette combinaison entre indicateurs quantitatifs et évaluations qualitatives donne au DEEPP MODEL® une dimension managériale et non rigide.

Le caractère subjectif d'une évaluation apparaît comme l'une des principales critiques émises par les universitaires et les professionnels. Certes, mais il convient de souligner que cette subjectivité est issue de l'utilisation d'indicateurs qualitatifs dans l'évaluation d'une organisation. Une notation extra-financière se définit avant tout comme une opinion donnée par des analystes sur les forces et faiblesses d'une entité à un instant donné ; et une opinion reste avant tout subjective...

3.3 Le système de scoring de BMJ Ratings

3.3.1 Méthode de calcul

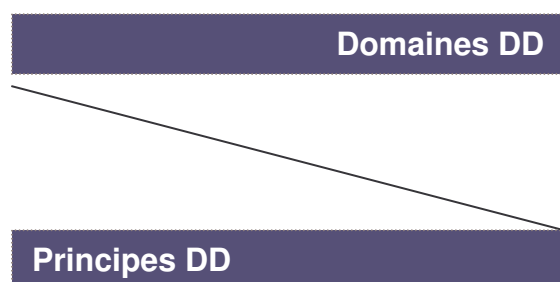
Le positionnement de l'entreprise en matière de responsabilité fait l'objet d'une notation qui s'appuie sur un système de scoring précis : pondération et attribution de points pour chacun des risques identifiés.

L'attribution des points se fait à partir de l'évaluation des réponses de l'entreprise sur sa capacité à développer, mettre en œuvre et gérer ses risques opérationnels. Ainsi, pour chacun des 5 domaines d'évaluation, chaque critère est évalué au regard de chacun des 7 principes de gestion. Les notes attribuées sont fixées sur une échelle de 0 à 10 :

Facteur multiplicateur

Excellent	100
Bon	80
Acceptable	60
En dessous des standards requis	40
Insuffisant	20
Très insuffisant	0

Une note pour un enjeu FORT est pondérée par 10 ; une note pour un enjeu moyen est pondérée par 3 ; une note pour un enjeu faible est pondérée par 1. Un enjeu non significatif n'est pas évalué.



1 Valeurs du leadership
2 Organisation de la responsabilité
3 Transparence des informations
4 Engagement pour <i>stakeholders</i>
5 Contrôle indépendant
6 Innovation
7 Vision de long terme

	Cartographie des fournisseurs	Approvisionnements responsables	Partenariat Fournisseurs et R&D
		6	7
8		7	3
7		7	
		7	2
4		2	
		4	2
4			4

Afin d'illustrer le scoring de BMJ, nous prendrons l'exemple d'une notation fictive sur le domaine Fonction Achats. Les notes ci-dessus ont été données de manière aléatoire.

Calcul de la note Fonction Achats : **57%**.

Chaque domaine enregistre sa propre note. Afin de déterminer la note globale de l'organisation, une moyenne arithmétique est réalisée. Il n'existe aucune pondération entre domaine ; « *L'équilibre global de l'entreprise, lorsqu'il est atteint en application du principe d'harmonie des décisions, favorise ses performances dans tous les domaines : sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques. L'optimum doit être recherché en maximisant les synergies (en évitant de favoriser un domaine d'action de l'entreprise au détriment d'un autre)* » (P. Bello, 2003)

3.3.2 Les échelles de notation

La somme des scores respectivement obtenus pour ces 5 critères est convertie en un pourcentage qui va déterminer le rating attribué à l'entreprise (échelle de 10 points):

>90	AAA
>80	AA
>70	A
>60	BBB
>50	BB
>40	B
>30	CCC
>20	CC
>10	C
> 0	D

AAA

L'entreprise satisfait pleinement, et anticipe les attentes de ses stakeholders, au regard des meilleures pratiques et benchmarks du marché sur tous les risques extra financiers identifiés et les domaines d'évaluation.

- Environnement
- Ressources Humaines
- Clients et Fournisseurs
- Gouvernement d'Entreprise & Ethique des affaires
- Société civile

AA

L'entreprise satisfait aux attentes des stakeholders au regard des pratiques et des benchmarks du marché sur l'ensemble des risques identifiés avec des forces clairement reconnues dans l'ensemble des domaines de l'évaluation

A

L'entreprise satisfait aux attentes des stakeholders au regard des pratiques et des benchmarks du marché sur la plupart des risques identifiés avec des forces clairement reconnues dans la plupart des domaines de l'évaluation.

BBB

L'entreprise satisfait aux principales attentes des stakeholders au regard des pratiques et des benchmarks du marché sur la plupart des risques identifiés avec des forces reconnues dans au moins plusieurs domaines de l'évaluation.

BB

L'entreprise satisfait à la plupart des attentes des stakeholders au regard des pratiques et des benchmarks du marché sur les principaux risques identifiés. Cependant, BMJ Ratings émet des réserves sur certains aspects de son organisation relatifs à la maîtrise et à la gestion des risques, sur au moins plusieurs domaines de l'évaluation.

B

L'entreprise satisfait à la plupart des attentes des stakeholders au regard des pratiques et des benchmarks du marché sur les principaux risques identifiés. Cependant, BMJ Ratings émet des réserves sur certains aspects de son organisation relatifs à la maîtrise et à la gestion des risques, sur l'ensemble des domaines de l'évaluation.

CCC

L'entreprise satisfait partiellement aux attentes des stakeholders au regard des pratiques et des benchmarks du marché sur les risques identifiés. BMJ Ratings émet des réserves sur certains aspects de son organisation relatifs à la maîtrise et à la gestion des risques, sur au moins plusieurs domaines de l'évaluation.

CC

L'entreprise satisfait partiellement aux attentes des stakeholders au regard des pratiques et des benchmarks du marché sur les risques identifiés. BMJ Ratings émet des réserves sur certains aspects de son organisation relatifs à la maîtrise et à la gestion des risques sur l'ensemble des domaines de l'évaluation.

C

L'entreprise satisfait très partiellement aux attentes des stakeholders au regard des pratiques et des benchmarks du marché sur les risques identifiés. BMJ Ratings émet des réserves explicites sur des insuffisances sur la plupart des aspects d'organisation relatifs à la maîtrise et à la gestion des risques de l'ensemble des domaines de l'évaluation.

D

L'entreprise ne satisfait pas aux minima requis par les stakeholders au regard des pratiques et des benchmarks du marché sur les risques identifiés. BMJ Ratings émet des réserves explicites sur des insuffisances avérées sur tous les aspects de son organisation relatifs à la maîtrise et, à la gestion des risques de l'ensemble des domaines d'évaluation.

Les signes « + » et « - » expriment une opinion sur le niveau de maîtrise de risques futurs à partir d'éléments qui conditionnent la performance de l'entreprise à moyen et long terme.

Il existe **quatre niveaux de tendance**

« ++ »	L'entreprise a les moyens d'améliorer sa performance à LT de façon importante
« + »	L'entreprise a les moyens d'améliorer sa performance à LT
« - »	L'entreprise rencontre des difficultés qui dégraderont sa performance à LT

«- -»

L'entreprise rencontre des difficultés qui dégraderont fortement sa performance à LT

La méthodologie du DEEPP MODEL® décrite dans cette première section, conçue par P. Bello, présente les fondements de notre travail de recherche. Les monographies d'entreprises analysées dans le Chapitre 6 suivent la méthodologie précédemment décrite.

Au sein de notre deuxième section, nous précisons le cheminement nécessaire à la réalisation des monographies d'entreprises : (1) Modélisation du domaine Fonction Achats et (2) Méthodologie d'exploitation des résultats obtenus à travers ces monographies d'entreprises.

Section 2

Méthodologie utilisée dans l'élaboration des monographies d'entreprises

I. Le domaine "Fonction Achats" du DEEPP MODEL® - base de notre analyse

1.1 La matrice d'évaluation du domaine "Fonction Achats"

Le domaine Fonction Achats concerne la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires contractuels en amont de son activité. L'analyse se focalise sur la politique des achats, les systèmes de gestion associés et sur l'évaluation de leur valeur ajoutée. Ce domaine intègre les principes de la qualité totale et la mesure de leur adoption par le management de l'entreprise.

La matrice Fonction Achats, émanant du DEEPP MODEL®, se décompose – généralement¹⁶⁴ – en trois critères :

- (1) cartographie des fournisseurs,
- (2) approvisionnements responsables,
- (3) partenariat fournisseurs et R&D.

La figure 34 représente la matrice du domaine Fonction Achats. On distingue les trois critères identifiés précédemment.

¹⁶⁴ Cette décomposition en trois critères n'est pas systématique ; elle dépend du secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise évaluée et des problématiques qui lui sont liées.

Figure 34 : Matrice – Fonction Achats

Domaines DD	Cartographie des fournisseurs	Approvisionnements responsables	Partenariat Fournisseurs et R&D
Principes DD			
1 Valeurs du leadership		Important	Moyen
2 Organisation de la responsabilité	Moyen	Important	Moyen
3 Transparence des informations	Important	Faible	Non significatif
4 Engagement pour <i>stakeholders</i>	Non significatif	Important	Faible
5 Contrôle indépendant	Moyen	Faible	Non significatif
6 Innovation	Non significatif	Faible	Moyen
7 Vision de long terme	Moyen	Non significatif	Important

1.2 Définitions des critères retenus

1.2.1 Cartographie des fournisseurs

Le critère suivant évalue la connaissance que l'entreprise a de ses fournisseurs. Il mesure les moyens d'information et la prise en compte de l'ensemble de ses partenaires par la fonction des achats par l'élaboration d'une **cartographie** dédiée.

Notre analyse intègre les problématiques suivantes :

- ✓ Existence d'une base de données centralisée pour gérer l'information relative à ses fournisseurs,
- ✓ Sélection des fournisseurs : critères retenus (extra-financier ?) ? Quels collaborateurs réalisent cette sélection ?

- ✓ Mise en application des contrats cadres (imposés ? Souhaités ? Conseillés ?)
- ✓ La politique relative à l'approvisionnement : Centralisation des Achats pour l'ensemble des postes de dépenses ? Marge de manœuvre laissée aux opérationnels – acheteurs locaux/régionaux ? Traçabilité des produits achetés ?
- ✓ Indicateurs de suivi sur les litiges avec fournisseurs,
- ✓ Contrôle indépendant de leur fournisseur : critères d'évaluation : financier et extra-financier ? Qui réalise ces contrôles ?
- ✓ Présence d'un Intranet Achats avec un accès spécifique aux fournisseurs de l'entreprise ? Que contient cet outil ? Comment est-il utilisé ?
- ✓ Evaluation de l'image de l'entreprise auprès de ses fournisseurs.

A travers ce critère, notre objectif est d'identifier les éléments pris en compte dans la sélection des fournisseurs. Notre analyse se base sur le respect des principes suivants : l'égalité des chances entre les acteurs économiques, la transparence des flux d'informations (Top down et Bottom up) entre collaborateurs, un maillage clair et efficient des divers interlocuteurs internes et externes et l'intégration des critères d'évaluation extra-financier dans le choix des prestataires (indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux).

1.2.2 Approvisionnements responsables

Le critère "Approvisionnement Responsables" analyse les moyens déployés par l'entreprise évaluée dans l'intégration du développement durable et des problématiques associées (Qualité, Environnement, Sociale, Sociétale, etc.) au sein de la gestion des Achats.

Notre analyse intègre les problématiques suivantes :

- ✓ Quelles sont les valeurs défendues par l'entreprise ? Sont-elles intégrées dans le discours de la Direction Achats ?
- ✓ Quels supports de communication sont utilisés pour véhiculer ses valeurs en interne ? en externe ?
- ✓ Les problématiques inhérentes au concept de développement durable sont-elles intégrées dans le discours des Achats ? Quelles sont les terminologies utilisées ?
- ✓ Comment est organisée la gestion des Achats ? (efficience et professionnalisme des collaborateurs Achats ; pôle de recrutement de futurs acheteurs ; formalisme des échanges entre acheteurs et Direction Achats, etc.)

- ✓ Transversalité des réflexions : la Direction Achats est-elle intégrée aux éventuels workshops existants sur les thématiques du développement durable ? Les acheteurs sont-ils parties prenantes des projets environnementaux, sociaux et sociétaux ?
- ✓ Intégrations des problématiques environnementales, sociales et sociétales dans les contrats cadres / contrats fournisseurs / contrats sous-traitance : présence de clauses spécifiques ? Rappel des principes de l'OIT ? Comment sont matérialisées contractuellement ses problématiques ?
- ✓ Réflexions/Actions engagées sur l'achat de produits éco-efficients ? éco-design ? le commerce équitable ? Analyse du Cycle de Vie des Produits ?
- ✓ Partenariats menées avec des organismes d'Etat et/ou des ONG sur les thématiques sociales liées à la sous-traitance : travail clandestin, travail d'enfants, travail forcé, absence de syndicat, etc.
- ✓ L'entreprise évaluée déploie-t-elle une formation (sensibilisation) de ses parties prenantes internes (acheteurs, approvisionneurs) et externes (fournisseurs et sous-traitants) aux thématiques environnementales, sociales et sociétales ? Qui réalise ces formations ? Quel processus ?

Ce critère nous permet de déterminer le degré d'intégration des thématiques inhérentes au concept de développement durable au sein de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises prennent progressivement conscience du pouvoir d'influence et de leur position dominante vis-à-vis de la majorité de leur prestataire. Nous analyserons à travers ce critère les réflexions, les programmes et les actions entrepris par l'entreprise évaluée sur les problématiques développement durable.

1.2.3 Partenariats fournisseurs et R&D

Le critère "Partenariats fournisseurs et R&D" fait directement référence aux **partenariats** qui ont pu être noués avec les fournisseurs, notamment les **partenaires locaux**. Il mesure les efforts fournis pour intégrer la relation "fournisseurs" dans son fonctionnement et apprécie la façon dont l'entreprise met en place des modes de recherche avec ses partenaires.

Notre analyse intègre les problématiques suivantes :

- ✓ L'innovation est au cœur du processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Notre analyse portera sur les moyens déployés dans la recherche de produits et de services innovants, notamment dans l'intégration des problématiques développement durable (produits éco-efficients, éco-design, analyse du cycle de vie du produits, etc.).
- ✓ Comment l'entreprise évaluée définit la notion de partenariats ?
- ✓ La création de partenariats fournisseurs est impulsée par un discours fort de la Direction Générale et de la Direction des Achats. Comment se matérialise ce discours ? Quels sont les outils de communication utilisés ?
- ✓ Quelles sont les actions de partenariats existant aujourd'hui au sein de l'entreprise ? Sur quelles problématiques portent-elles (impact énergétique, réduction des déchets, produits éco-efficients, principe de l'OIT, etc.) ?
- ✓ L'entreprise évaluée a-t-elle engagée des collaborations avec des ONG internationales et/ou locales afin de contrôler les pratiques "Développement Durable" de leurs prestataires opérant dans des régions géographiques à risques ?

La R&D Achats est une étape très souvent mésestimée par les entreprises. Source d'innovations, donc d'avantages concurrentiels à moyen et long terme, la mise en œuvre de partenariats fournisseurs permet également de sécuriser ses approvisionnements : meilleure connaissance des fournisseurs et de leurs pratiques et limite les risques sociaux et environnementaux.

Les trois critères d'analyse décrits précédemment englobent l'ensemble des problématiques inhérentes à la relation Achats / Développement Durable. Compte tenu de la diversité et de la spécificité de certains secteurs d'activités, notre analyse intègre des thématiques propres à une entreprise donnée. La flexibilité du DEEPP MODEL® nous permet d'intégrer ces disparités sans modifier notre modèle d'analyse.

Notre deuxième partie approfondira la méthodologie utilisée dans la réalisation des monographies d'entreprises.

II. Méthodologie des monographies d'entreprises

Les monographies d'entreprises, présentées dans le dernier chapitre de nos travaux de recherche, ont pour but de déterminer, pour une période donnée, le niveau d'intégration des thématiques du développement durable dans la gestion des Achats. Pour se faire, nous utilisons le DEEPP MODEL® / Domaine Fonction Achats, décrit précédemment.

Cette deuxième partie recensera les multiples étapes conduisant à la rédaction des quatre monographies exposées et exposera les objectifs de ces monographies.

Les étapes menant à la construction d'une monographie :

1. Sélection des entreprises évaluées

La sélection des quatre entreprises illustrant nos travaux de recherche tient compte des entreprises-clientes de l'agence de notation BMJ Ratings. Notre objectif est de présenter quatre monographies d'entreprise de secteur d'activité différent. Nous avons préalablement regroupé l'ensemble des notations sollicitées réalisées par BMJ Ratings sur les trois dernières années. Il convient de préciser que le DEEPP MODEL® a été modifié en 2005 avec la séparation des domaines "Fonction Commerciale" et "Fonctions Achats", précédemment réunis. Les évaluations réalisées avant cette séparation ne présentent dorénavant qu'un intérêt limité compte tenu de notre problématique de recherche. De plus, nous privilégions des évaluations récentes (deuxième semestre 2005 au deuxième semestre 2006). Un troisième élément a également déterminé notre choix : l'importance des enjeux extra-financiers dans la Fonction Achats. Compte tenu de ces trois caractéristiques, notre sélection s'est portée vers les quatre secteurs d'activités suivants :

- La grande distribution,
- Le bâtiment – travaux publics,
- Le transport,
- Le tourisme.

Les entreprises évaluées sont européennes. Pour des raisons de confidentialités des données, l'identité de ces entreprises a été volontairement modifiée. De plus, certains noms (logiciel de

gestion des approvisionnements, nom du plan stratégique, identité du Groupe dont l'entreprise évaluée est une filiale, etc.) ont également été tronqués.

2. Méthodologie de l'évaluation – Rédaction des monographies

L'évaluation des quatre entreprises sélectionnées suit la méthodologie déployée par l'agence de notation extra financière BMJ Ratings par le domaine Fonction Achats du DEEPP MODEL®. Les étapes de cette méthodologie ont été précédemment décrites et analysées¹⁶⁵.

3. Synthèse et résultats

Cette dernière étape matérialise, à travers un tableur, les principaux résultats issus des quatre monographies réalisées. Cette synthèse relate les bonnes pratiques recensées pour chaque entreprise évaluée à travers chaque principe de gestion établi dans le DEEPP MODEL®. L'objectif de cet outil est d'obtenir une cartographie des best practices Achats Responsables. Néanmoins, nous sommes conscients que cette cartographie n'est pas exhaustive. Elle ne peut se baser que sur les quatre études réalisées. Cependant, compte tenu de la diversité sectorielle des entreprises évaluées, nous espérons obtenir un panel représentatif des pratiques "Achats Responsables" actuellement déployées par les entreprises de même secteur d'activité.

¹⁶⁵ Chap. 5 / Section 1 Le DEEPP MODEL ® / III. La démarche de notation / 3.1 Identification des quatre étapes de la démarche de notation.

Chapitre 6

Résultats

Ce dernier chapitre présente les quatre monographies réalisées dans le cadre de notre présent travail de recherche. Ces évaluations portent sur l'intégration des problématiques développement durable dans le processus de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les monographies sont présentées dans une première partie ; celles-ci utilisent la méthodologie de l'agence de notation extra financière BMJ Ratings, le DEEPP MODEL®. Nous établirons dans une deuxième partie une cartographie des best practices Achats Responsables recensées. Cette synthèse sera analysée sous la forme d'un tableau récapitulatif.

Section 1

Monographies réalisées

Notre travail de recherche porte sur quatre entreprises :

- GD pour le secteur de la grande distribution,
- BTP pour le secteur du bâtiment - travaux publics,
- Transport pour le secteur des transports,
- Tourisme pour le secteur du tourisme

PREMIERE MONOGRAPHIE

L'entreprise GD

72/100

Définition du domaine Achats

La matrice d'évaluation du domaine

Principes DD Critères Achats	Cartographie des fournisseurs	Approvisionnements Responsables	Partenariat fournisseurs et R&D
1 Valeurs du leadership		6	9
2 Organisation de la responsabilité	8	7	8
3 Transparence des informations	5	7	
4 Engagement pour <i>stakeholders</i>		7	9
5 Contrôle indépendant	7	7	
6 Innovation		8	9
7 Vision de long terme	6	7	9

Réputation 30 %	
Actif immatériel 0 %	
Réglementation 20 %	
Ecart de gestion 20 %	
Compétitivité 20 %	
Dommage collatéral 10 %	

Synthèse

GD s'efforce et s'engage depuis de nombreuses années à coopérer avec les PME et à les intégrer dans son tissu économique. Cette volonté forte de créer des partenariats pérennes et durables représente l'une des caractéristiques reconnues et appréciées par ses fournisseurs. La convention signée avec la FEEF (Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France) et les participations à divers groupes de travail au sein de la FCD (Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution) matérialisent cette volonté de développer des partenariats solides. Les entretiens externes réalisés font état d'un engagement sûr et d'une ambition manifeste.

La capacité de proposer des produits innovants et de qualité accentue le leadership « produits » de GD. La multiplication des produits "Marque Propre GD" illustre cette recherche permanente d'innovation et de satisfaction des besoins des clients. L'entreprise demeure consciente de son devoir d'exemplarité sur les principes qu'elle s'engage à respecter.

Néanmoins, l'agence recense encore des axes d'amélioration sur les problématiques qui ont trait au concept de développement durable :

- (1) **Les lacunes de leadership sur les enjeux de sa responsabilité sociale et environnementale restent significatives : cette thématique n'est pas pleinement intégrée au sein de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.** Certes, les fournisseurs « non alimentaires » opérant dans des zones géographiques à risques (pays asiatiques, par exemple) sont soumis, par le corporate, à des contrôles réguliers incluant des critères environnementaux et sociaux. Mais, ces problématiques de responsabilité globale sont absentes du discours Achats de GD et du plan de formation des acheteurs (vis à vis des importateurs par exemple),
- (2) **L'absence de charte Achats handicape GD pour asseoir ce leadership avec l'ensemble de ses partenaires économiques,**
- (3) **Les carences de contrôle des fournisseurs locaux** sont porteuses de risques de réputation et d'image. Ces problématiques éventuelles de qualité des produits locaux se répercutent instantanément sur l'entreprise distributrice.

(4) **Les défauts de fluidification de l'information** sont récurrents (peu de transversalité et de partage d'informations entre départements, absence de fluidité bottom up vers les achats et le marketing),

(5) **L'entreprise reste peu engagée.** GD est absent du programme Initiative Clause Sociale menée par de nombreux acteurs de la distribution au sein de la FCD. L'entreprise se prive des expériences et des bonnes pratiques issues de cette initiative.

GD est force de sensibilisation auprès de ses partenaires. Cependant, l'absence de leadership « développement durable » au sein des directions Achats pénalise l'entreprise et ses partenaires PME dans la mesure où le donneur d'ordres ne remplit pas ses missions d'intégration et de sensibilisation. Consciente de son rôle économique dominant auprès de nombreuses PME, l'entreprise s'engage à contrôler la dépendance économique de l'ensemble des fournisseurs à GD.

L'analyse a mis en évidence deux risques principaux:

L'absence de leadership « développement durable » de la direction Achats.

La matérialité du risque porte principalement sur l'image, la réputation de l'entreprise et les dommages collatéraux.

L'absence d'évaluation des pratiques environnementales, sociales et sociétales de leurs fournisseurs (si responsabilité directe).

La qualification du risque porte principalement sur les dysfonctionnements de gestion et les gains de compétitivité.

Principe 1 : Valeurs du leadership

6

Approvisionnements Responsables

Le développement durable absent du discours Achats

La gestion de la chaîne d'approvisionnement représente une problématique centrale pour GD. Au travers de ces différents outils de communication, GD s'engage à développer des "partenariats durables" avec ses fournisseurs et à "fournir des produits respectant des critères Qualité" garantis. La dimension Qualité demeure cernée et maîtrisée. La tension de qualité sur les produits "premiers prix" a été pris en considération plus formellement.

Néanmoins, la responsabilité sociale et environnementale n'est pas encore intégrée au processus achats et quasi absente dans les réflexions de transversales et de fond. L'étude des divers documents internes et externes de GD fait état d'une carence de ces problématiques dans le discours des directions Achats.

Il convient également de souligner l'absence de charte achats véhiculant les principes défendus par GD France et le Groupe. Ce type de document lui permettrait d'asseoir un leadership certain avec l'ensemble de ses partenaires.

Principe 1 : Valeurs du leadership

9

Partenariat Fournisseur et R&D

La volonté de créer des partenariats "gagnant-gagnant" avec ses fournisseurs

La recherche de relations durables (« Entretenir un partenariat gagnant-gagnant avec nos fournisseurs » -charte des valeurs GD), pérennes et axées sur le long terme est présente dans les engagements de l'entreprise.

GD matérialise cet engagement par la signature d'une convention avec la FEEF. La nomination au sein de l'entreprise d'un "Monsieur PME" contribue à renforcer cette volonté d'écoute et de dialogue affichée par les directions Achats. Les objectifs de cette convention sont:

1. développer et approfondir des relations constructives avec les PME françaises,

2. valoriser les produits locaux/régionaux et les promouvoir au plan national,
3. optimiser l'intégration de nouveaux fournisseurs : les accompagner dans leur démarche de référencement sans frais, permettre aux fournisseurs intéressés par ce type de partenariat de mieux appréhender les contraintes liées à la traçabilité, à la sécurité, au conditionnement spécifique des produits proposés par le Groupe GD.

4.

Les objectifs affichés sont cohérents avec le discours de l'entreprise et avec les premiers travaux menés.

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

7

Approvisionnements Responsables

Des responsabilités clairement établies mais une vision transversale à développer

La responsabilité de chaque acteur est identifiée dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il convient de souligner une fonction Achats structurée et des collaborateurs dotés de fortes compétences spécifiques. GD axe sa politique de recrutement sur la spécialisation et la professionnalisation de ses acheteurs. Les nouveaux collaborateurs suivent une formation personnalisée selon leur expérience et leur compétence. Le recrutement d'acheteurs spécialisés et leur formation sont des préoccupations avérées de l'entreprise.

Compte tenu du cœur de métier de GD, et au regard des entretiens et visites de magasins, les acheteurs ont un rôle central dans le fonctionnement de l'entreprise. De plus, ces derniers sont force de création de valeur dans le rapprochement des besoins clients et des innovations produits/services.

Pourtant, malgré des efforts d'ouverture avec les magasins et les autres départements (Communication, Qualité, Ressources Humaines...), les Achats restent encore cloisonnés et la fluidification de l'information n'est pas efficiente. GD se prive d'une vision plus transversale et de synergies communes (mutualisation des connaissances et des informations qualitatives entre chefs de rayons / attachés commerciaux / acheteurs).

Il faudra :

- définir les limites et les modalités de cette transversalité,
- favoriser les contacts et les échanges d'information (besoins et doléances des clients) entre les responsables rayons et les acheteurs apparaît essentiels,
- éviter un flux de communication inapproprié aux fonctions concernées. Il conviendrait, par exemple, de mener une réflexion de fond sur un filtrage positif et sur la pertinence des flux et réseaux d'informations.

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

7 Partenariat Fournisseur et R&D

La logique du partenariat adoptée par l'ensemble des collaborateurs

La signature de la convention avec la FEEF et la création de la fonction "Monsieur PME" démontrent l'ambition de GD de développer des partenariats durables avec ses fournisseurs.

Les diverses fédérations représentant les PME et PMI ont longtemps reproché à GD ses carences dans le renouvellement de ses fournisseurs. Conscient de ce déficit, GD s'est engagé à entreprendre des négociations régulières, en moyenne tous les deux ans, sur la majorité de ses marchés.

L'ensemble des acheteurs de GD a connaissance, à travers divers documents internes, des règles à suivre et à respecter dans le cadre de relations fournisseurs durables et sereines.

Principe 3 : Transparence

5 Cartographie des fournisseurs

Le référencement des fournisseurs locaux et la traçabilité des produits achetés sont facteurs de risques

Par sa centrale d'achats nationale, GD impose un référencement fiable et transparent de l'ensemble de ses fournisseurs.

Néanmoins, une zone d'ombre persiste sur le recensement des fournisseurs régionaux et locaux.

GD ne possède qu'une information parfois très partielle sur les produits fournis par certains producteurs locaux. Le responsable de magasin se limite généralement à des documents déclaratifs (Qualité des produits, traçabilité, hygiène, protection de l'environnement, etc.) de la part de ses fournisseurs locaux. Des enjeux de contrôle apparaissent. Compte tenu des risques image, réputation et d'écart de gestion, il serait opportun d'imposer un formalisme plus soutenu dans le suivi des produits locaux.

Au cours des visites de site et des entretiens, la mission a **décelé un retard dans la gestion de la traçabilité des produits**. Il apparaît impératif de fournir les efforts nécessaires afin d'évoluer rapidement vers une sécurisation des approvisionnements. A ce jour, **GD fonctionne en références et non en lots contrairement à la grande majorité des grands distributeurs**. Ce retard, en matière de traçabilité, peut être préjudiciable pour un Groupe ayant comme préoccupation centrale la qualité des produits achetés.

Compte tenu des attentes des clients en matière de Qualité, cette absence de transparence peut engendrer un risque d'image et de réputation important.

Principe 4 : Engagements pour les Stakeholders

7 Approvisionnements Responsables

Des engagements forts mais limités

La prise en compte des enjeux environnementaux est limitée aux produits de la "Marque Propre GD"; les enjeux sociaux et sociétaux, pourtant sources de risques, ne font pas l'objet d'une réflexion globale au sein des diverses directions Achats.

Cette carence est révélatrice d'un défaut de conscience et de mobilisation de moyens. Alors que de nombreux Groupes engagent des processus de formation et de sensibilisation de leurs acheteurs aux problématiques de responsabilité sociale et environnementale au sein de la chaîne d'approvisionnement, GD ne déploie aucune action de la sorte. Néanmoins, il convient de préciser que la majorité des produits alimentaires, représentant plus de 80% des achats, sont achetés à des producteurs (PME françaises) présentant, à priori, des risques sociaux moindres que ceux des pays « à

risques ». Il convient pourtant de rester vigilant, notamment pour les fruits et légumes impliquant le travail saisonnier et la main d'œuvre étrangère. De plus, à la suite de pressions d'ONG internationales vis-à-vis du Groupe GD, l'ensemble des fournisseurs non alimentaires de rang 1 sont audités sur des critères environnementaux et sociaux. Les relations avec les importateurs échappent à ces considérations.

Compte tenu de ses relations privilégiées avec les PME françaises et de la convention signée avec la FEEF, GD est force de sensibilisation auprès de ses partenaires. Cependant, l'absence de politique développement durable au sein des directions Achats pénalise GD et ses partenaires PME dans la mesure où le donneur d'ordres ne peut remplir son rôle d'intégration et de sensibilisation.

Enfin, et sur un autre enjeu, la généralisation du paiement électronique à l'ensemble du périmètre fournisseur devrait, à terme, limiter le risque d'écart de gestion, notamment dans les entrepôts et la gestion des fournisseurs locaux.

Produits "Marque Propre GD"

Depuis plusieurs années, GD s'efforce d'être à l'écoute de ses clients afin de mieux répondre à leurs besoins. La multiplication des produits porteurs de la marque "Marque Propre GD" illustre ces recherches. Conscient des attentes Qualité de ses clients, GD s'engage à respecter pour l'ensemble de ses produits "Marque Propre GD" une démarche rigoureuse dans la sélection de ses fournisseurs partenaires, dans le contrôle des produits confectionnés, dans la disponibilité de ses produits et dans la traçabilité de ces derniers (fiches techniques, cahiers des charges, IFS – International Food Standard-, etc.). Les divers entretiens réalisés confirment la politique de GD de n'inclure aucun OGM dans ses produits de marque "Marque Propre GD"; néanmoins, le discours externe sur cette problématique reste imprécis et flou. De manière plus globale, les MDD doivent intégrer plus largement ces enjeux.

Principe 5 : Contrôle indépendant

7 Cartographie des fournisseurs

Des contrôles effectifs pour les produits "Marque Propre GD" mais inexistantes auprès des autres fournisseurs locaux

GD s'engage à contrôler l'ensemble de ses fournisseurs de la marque "Marque Propre GD" sur des critères relatifs à la Qualité des produits

fournis et sur la solvabilité de l'entreprise partenaire. Cependant, il convient de souligner le déficit de contrôle sur des critères sociaux et environnementaux. Compte tenu de l'expérience acquise par l'entreprise dans la réalisation d'audits fournisseurs, l'intégration de critères développement durable ne devrait pas engager de surcoût.

Le contrôle des fournisseurs locaux est inexistant à ce jour. Certes, leur part dans le chiffre d'affaires Achats de GD est réduit, mais le risque image/réputation pour l'entreprise est élevé. Contrairement aux biens confectionnés par les grands Groupes Industriels, les éventuelles difficultés dues aux produits locaux sont répercutées de manière instantanée sur l'entreprise distributrice de ces derniers, notamment les risques sanitaires.

Principe 6 : Innovation

8 Approvisionnements Responsables

Des produits "Marque Propre GD" innovants mais une offre « produits responsables » restreinte

L'innovation est au cœur de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Dans l'optique de répondre au mieux aux attentes spécifiques de ses clients, GD s'est engagé, pour ses "Marque Propre GD", à proposer des produits innovants répondant à un fort besoin.

Au cours des visites de magasins et des entretiens, nous avons observé une offre très faible de produits « responsables » (Bio, Commerce Equitable, éco produits dans le non alimentaire...). Il convient de préciser les recherches en cours sur une marque Bio en portefeuille Achats. Compte tenu de la croissance exponentielle suivie par ces produits, notamment ceux issus du Commerce Equitable, une diversification de l'offre apparaît nécessaire. Même si les demandes des professionnels restent marginales à ce jour, il est probable que leur comportement d'achats évolue à moyen terme.

Principe 6 : Innovation

9 Partenariat Fournisseur et R&D

L'innovation : une préoccupation centrale

GD travaille en collaboration avec les PME françaises depuis de nombreuses années.

Aujourd'hui reconnu comme un acteur incontournable, GD profite de cette notoriété et de sa qualité relationnelle pour développer et commercialiser efficacement les innovations développées par ses partenaires fournisseurs.

Malgré ce relationnel et les compétences des acheteurs, GD se prive d'autres relais d'innovation pertinents : les faibles contacts qualitatifs entre chefs de rayon et acheteurs l'illustrent.

Principe 7 : Vision de long terme

6 Cartographie des fournisseurs

Une intégration d'indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux limitée.

Les enjeux qui lient, sur le long terme, GD à ses fournisseurs, représentent une préoccupation majeure des principaux dirigeants. Leur capacité à projeter leur activité à moyen et long terme est cohérente avec une approche de gestion saine et responsable. Ce constat s'apprécie avec :

- (1) son souci de rendre l'organisation efficace et efficiente (attentes clients, innovations fournisseurs, etc.),*
- (2) sa volonté d'orienter ses fournisseurs vers un partenariat pérenne et durable.*

Néanmoins, il convient de souligner les axes d'amélioration indispensables à la pérennité de GD :

- (1) déployer des critères d'évaluation et de contrôle des partenaires économiques autres que les habituels indicateurs Qualité et solvabilité, notamment pour les partenaires locaux et régionaux,*
- (2) développer des réseaux d'échange formalisés fiables de partage de l'information (informations clients ou fournisseurs trop souvent partielles, peu de transversalité et de partage d'information entre département, absence de fluidité bottom up vers les achats et le marketing, etc.)*

- (3) continuer de renforcer les contrôles Qualité des produits 1^{er} prix.*

A ce jour, GD ne procède à aucune étude évaluant l'image que l'entreprise véhicule auprès de ses fournisseurs. Certes, le partenariat engagé avec la FEEF renforce la réputation de l'entreprise, mais l'élaboration (même interne dans un premier temps) d'une étude plus formelle générerait une représentation plus crédible.

La FCD ambitionne de favoriser le Commerce Durable. Pour se faire, plusieurs actions ont déjà été déployées. Par exemple, GD, acteur de la FCD, est un acteur structurant la coordination du groupe de travail sur la norme IFS (International Food Standards).

Depuis quelques années, de nombreuses enseignes de la Grande Distribution ont créé, sous l'égide de la FCD, l'Initiative Clause Sociale. L'objectif de cette initiative est de mutualiser les audits sociaux, sociétaux et environnementaux des distributeurs auprès de leurs fournisseurs opérant dans des zones à risques (pays basés en Asie, Afrique, Amérique du Sud). GD France ne fait pas, à ce jour, parti de cette initiative. Les risques sont pourtant présents avec les importateurs.

Les acheteurs GD sont demandeurs d'informations, de formations et de sensibilisations aux problématiques du développement durable. Leur participation à l'Initiative Clause Sociale leur permettrait d'aspirer les expériences et les bonnes pratiques déjà engagées. L'intégration d'indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux dans le choix des importateurs réduirait les risques image/réputation inhérents aux achats non food. Malgré cette carence, GD s'évertue à coopérer avec des interlocuteurs de confiance ce qui ne constitue pas une couverture de risque totale.

Principe 7 : Vision de long terme

9 Partenariat Fournisseur et R&D

Vers une culture achats durable et responsable

La démarche entreprise avec la FEEF permet à GD une meilleure adaptation de son offre « produits », de répondre et de satisfaire les besoins exprimés par ses clients. Au vu de la convention signée et du Principe 1 accepté par les parties, l'organisation doit manifester, dans les années à venir, son engagement pour "une éthique de respect de l'environnement écologique, économique et social" dans sa gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Quelle responsabilité morale et éthique pour un donneur d'ordre lorsque l'activité de l'un de ses fournisseurs dépend principalement des commandes de ce premier ? Afin de limiter cette problématique, le département achats s'attache à éviter une dépendance trop marquée de ses fournisseurs à GD. Un seuil plafond est fixé et régulièrement vérifié. Un courrier annuel rappelle à chaque fournisseur les risques d'une telle dépendance économique et les invite à prévenir leur interlocuteur GD en cas de dépassement du seuil d'alerte. Une procédure est déterminée en cas de non réponse au premier courrier (renvoie d'un courrier avec AR) et d'une dépendance économique avérée (entretien avec acheteur, plan de correction, etc.).

Recommandations

A COURT TERME

Engager une démarche d'Achats responsables et renforcer le leadership Achats

- Identifier et référencer les bonnes pratiques effectives chez GD,
- Cartographier et hiérarchiser les risques inhérents à la gestion de la chaîne d'approvisionnement *food* et *non food* sur les critères « développement durable » (intégration de l'environnement dans le choix des produits – éco-conception, respect des droits humains, etc.),
- Etablir une charte achats véhiculant les valeurs de GD auprès de ses fournisseurs,
- Formaliser un discours clair et l'intégrer dans les documents internes et externes de GD, notamment ceux destinés aux fournisseurs,
- Sensibiliser les acheteurs aux diverses problématiques développement durable,
- Intégrer l'Initiative Clause Sociale développée par des partenaires de la FCD afin de bénéficier des expériences et des *best practices* des distributeurs en matière d'achats responsables.

Renforcer les effectifs opérant le contrôle Non Food

- Les collaborateurs en charge du contrôle qualité des produits importés sont en sous effectifs sur les produits « Non alimentaires ». En raison de forts risques (réglementaire, réputation et dommage collatéral) liés à la Qualité, sur les achats produits en Asie, il est nécessaire de multiplier le nombre et la fréquence des contrôles amont et aval.

A MOYEN TERME

Pérenniser la démarche de partenariats fournisseurs et développer le nombre de produits locaux

- Les acheteurs doivent continuer de déployer des actions concrètes favorisant la pérennisation de partenariats forts avec leurs fournisseurs stratégiques et les fournisseurs PME.
- La part des produits locaux dans le chiffre d'affaires de GD est faible. Nous insistons sur une plus forte intégration de produits locaux associés à des contrôles Qualité de ces produits plus nombreux et plus réguliers.

Amorcer des outils mesurant la satisfaction fournisseurs

- GD se doit de soutenir des réflexions relatives à la création d'outils évaluant la satisfaction de ses fournisseurs.

Optimiser l'intégration de produits Bio et Commerce Equitable

- Mener une réflexion pour une meilleure intégration des produits Bio et Commerce Equitable.

Contrôler les Achats aux importateurs

- La confiance entre partenaires est primordiale dans l'optique d'une gestion durable et responsable de la chaîne d'approvisionnement ; néanmoins la notion de contrôle ne doit pas être exclue mais au contraire renforcée. Les achats aux importateurs asiatiques sont sources de risques Qualité matérialisés par des risques Sanitaire, Image, Réputation et Ecart de Gestion.

DEUXIEME MONOGRAPHIE

L'entreprise Transport

[illegible]

Définition du domaine Achats

Les critères concernés par le domaine Achats sont :

Le critère 2 analyse les moyens déployés par **TOURISME** dans **l'intégration du développement durable** et des problématiques associées (Qualité, Environnement, Sociale, Sociétale, etc.) au sein de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Le critère 3 fait directement référence aux **partenariats** qui ont pu être noués avec les fournisseurs. Il mesure les efforts entrepris pour intégrer la relation fournisseurs dans son fonctionnement et apprécie la façon dont l'entreprise met en place des modes de recherche avec ses partenaires.

La matrice d'évaluation de la performance de TRANSPORTEUR sur le domaine Achats prend en considération les 7 principes génériques du développement durable et les 3 critères spécifiques qui se déclinent en sous critères, puis en indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Principes DD Critères Achats	Cartographie des fournisseurs	Approvisionnements Responsables	Partenariat fournisseurs et R&D
1 Valeurs du leadership	9	8	7
2 Organisation de la responsabilité	8	6	7
3 Transparence des informations	7	7	
4 Engagement pour <i>stakeholders</i>	8	7	8
5 Contrôle indépendant			8
6 Innovation	8	9	8
7 Vision de long terme		7	8



Réputation 30 %	
Actif immatériel 0 %	
Réglementation 20 %	
Ecart de gestion 20 %	
Compétitivité 20 %	
Dommage collatéral 10 %	

Préambule : L'entreprise TRANSPORTEUR fait partie d'un Groupe que l'on nommera pour cette monographie, ENSEMBLE.

Synthèse

Depuis 2002, le Groupe ENSEMBLE ambitionne de développer une politique d'achat globale : mutualisation des coûts, déploiement de contrats cadres communs à l'ensemble de ses filiales, mis en place d'un Intranet Achat fonctionnel, etc. A ce jour, ce projet collectif est une réussite.

Le département Achat de TRANSPORTEUR devait apporter au cours de l'année 2005 de nombreuses modifications et améliorations pour intégrer le projet du Groupe ENSEMBLE. Il convient de souligner que les efforts demandés ont été entrepris et réalisés. La progression affichée par TRANSPORTEUR dans la mise en place d'une « culture achat » est réelle. La multiplication des accords cadres et l'appropriation de l'Intranet comme mode de communication et de fonctionnement entre la direction et les multiples filiales illustrent la volonté de la direction achat d'entreprendre une démarche d'achat durable.

Néanmoins, on recense encore quelques axes d'amélioration, notamment sur des problématiques attraites au concept du développement durable :

- les problématiques environnementales restent sous formalisées dans de nombreux cadres,*
- Carences organisationnelles récurrentes (Absence de relais régionaux pour les acheteurs locaux et relais internationaux inexistantes),*
- Cette absence de relais achat régionaux évoqué précédemment handicape la circulation et la transparence des informations, notamment les best practices, les savoirs faire et les retours d'expérience locaux,*
- Aucun reporting achat interne n'est à ce jour établi – seul, les reporting provenant des fournisseurs permettent la réalisation d'un suivi minimum.*

La thématique du contrôle des pratiques sociétales, sociales et environnementales de leurs fournisseurs commence à trouver un écho favorable au sein de l'ensemble des divisions. Malgré des audits irréguliers et peu nombreux, TRANSPORTEUR utilise le processus d'évaluation interne disponible sur l'Intranet achat.

Les bases d'une gestion durable et commune de la chaîne d'approvisionnement à l'ensemble des

divisions du Groupe ENSEMBLE sont déterminées et effectives. Il convient dorénavant de faire preuve d'innovations et d'ambitions afin d'intégrer plus efficacement le développement durable au sein de la gestion des achats.

L'analyse a mis en évidence deux caractéristiques majeures :

- 1) Une volonté de la direction achat de continuer à développer des axes de réflexion favorisant les échanges transversaux d'informations et prônant une gestion responsable des achats.*
 - La matérialité du risque porte principalement sur l'image, la réputation de l'entreprise et les dommages collatéraux.*
- 2) L'absence de R&D, de partenariat fort et d'évaluation des pratiques de leurs fournisseurs.*
 - La qualification du risque porte principalement sur les dysfonctionnements de gestion et les gains de compétitivité.*

Principe 1 : Valeurs du leadership

9 Cartographie des fournisseurs

Un référencement efficient

Dans l'optique d'une stratégie Groupe axée sur le développement de synergies entre les divisions, la création d'une base de données communes recensant l'ensemble des fournisseurs – interlocuteurs, leadbuyers, secteur d'activité, situation géographique – est appropriée et stratégique.

Chaque interlocuteur Achat a accès à l'ensemble de cette base. Transparence des informations, professionnalisme, réactivité sont les valeurs mises en avant par le groupe ENSEMBLE et sa filiale TRANSPORTEUR.

Principe 1 : Valeurs du leadership

8 Approvisionnements Responsables

Un discours achat clair

Depuis 2002, le Groupe ENSEMBLE ambitionne de développer une politique d'achat globale : mutualisation des coûts, déploiement de contrats cadres communs aux quatre filiales, mis en place d'un Intranet Achat fonctionnel, etc. Malgré quelques freins organisationnels, il convient de souligner la réussite de ce projet.

La progression affichée par TRANSPORTEUR dans la mise en place d'une « culture achat » est réelle. La multiplication des accords cadres et l'appropriation de l'Intranet comme mode de communication et de fonctionnement entre la direction et les multiples filiales illustrent la volonté de la Direction Achats d'inculquer une démarche d'Achats durables.

Néanmoins, les problématiques inhérentes au concept du développement durable, notamment environnementales, restent sous formalisées. Les caractéristiques environnementales des produits achetés sous la forme d'accords cadres sont maîtrisées ; en revanche, celles-ci sont-elles connues par l'ensemble des acheteurs terrains ?

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

6 Approvisionnements Responsables

Des carences organisationnelles

Conformément au plan d'action établi, il y a quatre ans, par la Direction Achats du Groupe ENSEMBLE, les responsabilités sont connues et réelles. Les nombreuses et régulières réunions des directeurs Achats de chaque division et du Groupe ENSEMBLE présentent un élément positif dans le développement de synergies intra-branches. Celles-ci permettent la recherche et la mise en place de process méthodologiques (choix d'indicateurs, mise en perspective d'audits fournisseurs) des réflexions stratégiques (choix des contrats cadres) et des actions (recensement des best practices, feedback...).

Fort de multiples filiales, TRANSPORTEUR divise ses activités par grandes régions. Cependant, contrairement aux autres filiales du groupe, TRANSPORTEUR reste la seule entité sans acheteurs régionaux. Cette carence organisationnelle limite les communications en amont et en aval entre les opérationnels et la direction. Les retours d'expériences sont moins nombreux et plus disparates. Il convient d'instaurer à très court terme une réflexion active sur la création de postes d'acheteurs régionaux.

La présence d'acheteurs régionaux permettrait, en sus, de déployer la stratégie

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

7 Partenariat fournisseurs et R&D

Une logique de partenariat à développer

Compte tenu de l'organisation du Groupe ENSEMBLE et de l'entreprise TRANSPORTEUR en matière d'achats, la maison mère se charge, en collaboration avec ses filiales, de développer des partenariats forts avec certains fournisseurs.

Cependant, l'absence de relais régionaux au sein de l'organisation de TRANSPORTEUR apparaît être un frein au développement de partenariat avec des fournisseurs locaux. TRANSPORTEUR reste tributaire des partenariats conclus par le Groupe ENSEMBLE.

Principe 3 : Transparence des informations

7 Cartographie des fournisseurs

Outil de transparence des informations : l'Intranet achat.

Dans l'optique d'impulser la culture achat déployée par le Groupe ENSEMBLE à l'ensemble des acheteurs locaux de TRANSPORTEUR, il est indispensable d'afficher une transparence totale des informations relatives aux fournisseurs.

Pour se faire, l'Intranet achat est un excellent vecteur de communication entre la direction et l'opérationnel. Cet outil englobe l'ensemble des ressources documentaires (rapports, réglementations, publications, méthodologies, etc.) nécessaires au bon fonctionnement des filiales locales. De plus, cet outil établit une cartographie exhaustive des fournisseurs collaborant avec le Groupe ENSEMBLE.

A l'international, il n'apparaît pas de cartographie claire et exhaustive des diverses partenaires contractuelles. Contrairement aux autres divisions d'ENSEMBLE, le département Achats de TRANSPORTEUR ne possède aucune information sur le fonctionnement des achats hors France.

Principe 3 : Transparence des informations

7 Approvisionnements Responsables

L'organisation actuelle handicape une transparence totale des informations

L'absence de relais Achats régionaux évoquée précédemment handicape la circulation des informations, notamment les best practices, les savoirs faire et les retours d'expérience locaux.

Il convient de souligner une volonté certaine de la part de l'ensemble des acteurs du Groupe ENSEMBLE et de l'entreprise TRANSPORTEUR de continuer à travailler en totale collaboration et transparence.

Cependant, l'absence de relais régionaux nourrit les risques de dysfonctionnement de gestion et de gain de compétitivité identifiés pour ce critère. Une information encore trop décentralisée, un retour d'expérience illusoire, une absence de concertation évidente entre les régions illustrent l'émergence de ces risques. Certes, les actions de communication existent, notamment avec l'existence du réseau KM, mais ces dernières sont encore trop disparates : peu de concertation avec les acheteurs locaux, une politique d'information minimale – malgré le site Intranet Achats : aucun contrôle ne peut être réalisé sur la lecture effective ou non des notes rédigées par la direction – et aucun reporting interne relatifs aux relations avec les fournisseurs par les filiales locales.

Il convient de souligner, malgré les carences existantes encore ce jour, le travail réalisé par la direction achat de TRANSPORTEUR et leurs collaborateurs lors de l'année écoulée. Ils ont su imposer l'Intranet Achats comme vecteur de communication et d'information. La multiplication des accords cadres et l'adhérence des acheteurs locaux à ces derniers illustrent les progrès réalisés.

Principe 4 : Engagement pour les parties prenantes

7 Approvisionnements Responsables

Des engagements forts accompagnés d'outils de gestion performants

Le principal outil de communication et d'information achat est l'Intranet. L'ensemble des rapports, contrats, expertises, évaluations et des notes techniques se trouve référencé dans cette mémoire.

Au vu des multiples visites de sites, l'Intranet Achats est effectivement devenu un outil d'information incontournable pour l'ensemble des acheteurs locaux. Cependant, malgré la formation dispensée sur ses fonctionnalités, son utilisation reste encore sommaire.

Les divers entretiens et visites de site effectués font ressortir deux lacunes inhérentes à cet enjeu :

- L'accroissement du périmètre du reporting : La Direction Achats essaye de prendre en compte l'hétérogénéité de la remontée d'informations (par ville et par centre technique). Cependant, à défaut d'interlocuteurs régionaux, les reporting internes sont inexistantes et inenvisageables à ce jour.
- Sur un plan environnemental, le groupe dispose encore d'une marge de manœuvre importante. Certes, l'article 6 des contrats cadres mentionne l'obligation pour les fournisseurs de respecter des engagements développement durable, mais il n'existe à ce jour aucune contrainte financière ou autre en cas de non respect de cette clause.

De plus, cette dernière présente des éléments relatifs au concept du développement durable relativement vague. Il serait opportun de mener une réflexion sur une refonte de cette clause afin d'y inclure des problématiques environnementales et sociales fortes et, surtout, d'établir un contrôle des fournisseurs, même partiel à court terme, quant au respect de ces engagements.

Principe 5 : Contrôle indépendant

8 Partenariat fournisseurs et R&D

Une problématique en réflexion

Le contrôle indépendant des fournisseurs est l'une des réflexions actuelles des directeurs Achats du Groupe Ensemble. Cette démarche ne peut être propre à TRANSPORTEUR : il convient de mutualiser les savoir-faire et les coûts, sachant que les fournisseurs sont communs aux quatre divisions. Compte tenu des coûts engendrés par ces contrôles, il est impossible de contrôler et de vérifier les pratiques sociales, sociétales et environnementales de l'ensemble des acteurs la chaîne d'approvisionnement.

Néanmoins, afin de faire prendre conscience à leurs fournisseurs que le Groupe poursuit une volonté de contrôler aléatoirement certains d'entre eux, des évaluations internes sont régulièrement menées et ENSEMBLE communique sur les audits externes réalisés.

Même si aucun audit n'a été réalisé pour l'année 2005, le groupe suit les améliorations imposées à l'un de ses fournisseurs internationaux audités en 2004. D'autres contrôles devraient être menés en 2006. Les risques pays et secteur d'activité sont les principales motivations dans le choix des fournisseurs contrôlés.

Afin de pallier cette carence d'audits indépendant, TRANSPORTEUR – en collaboration avec les autres divisions – déploie par le site Intranet Achat du Groupe une évaluation interne pour chaque fournisseur.

Hors France, il n'existe aucun contrôle interne et externe des fournisseurs. Ces derniers sont gérés localement (par pays) ; aucun retour, aucun reporting n'est à ce jour effectif. Compte tenu du risque d'entente illicite, il est primordial d'entreprendre des actions fortes afin d'assurer une plus grande transparence et un contrôle sûr des pratiques internationales, notamment dans les pays d'Europe de l'Est.

Principe 6 : Innovation

9

Approvisionnements Responsables

Accroître la volonté d'innover

La démarche achat de TRANSPORTEUR suit celle éditée par le Groupe ENSEMBLE. Les groupes de travaux régulièrement réunis se doivent de mettre en avant de nombreuses réflexions sur l'optimisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment au vu des problématiques sociales, sociétales et environnementales.

Les bases d'une gestion durable et commune de la chaîne d'approvisionnement à l'ensemble des divisions du Groupe ENSEMBLE sont déterminées et effectives. Il convient dorénavant de faire preuve d'innovation afin d'intégrer plus efficacement le développement durable au sein de la gestion des achats. Les groupes de travail et les nombreuses réflexions menées actuellement concourent à l'innovation.

Principe 7 : Vision à long terme.

8

Partenariat fournisseurs et R&D

Des partenariats encore rares mais des réflexions engagées

La logique de partenariat Donneur d'ordre – fournisseur s'apparente à une décision de Groupe. Fort de quatre divisions, ENSEMBLE déploie des entités de recherches pour expérimenter quelques partenariats fournisseurs. Ces expériences sont un préalable primordial avant tout développement.

Malgré la carence organisationnelle soulignée dans ce rapport, il convient de souligner la multiplication des échanges d'expériences par les « Mercredi du KM ». Ces groupes de travaux sont reconnus en interne comme sources d'innovation et de cohésion. Ces expériences doivent se multiplier et se généraliser.

Recommandations

A COURT TERME

Pérenniser la démarche d'achats responsables

- Les acheteurs doivent déployer des actions concrètes favorisant la création de partenariats forts avec leurs fournisseurs stratégiques.

Continuer la sensibilisation des acheteurs

- La formation des acheteurs aux problématiques environnementales, sociales et sociétales doit se prolonger et s'étendre à l'ensemble des filiales de la division TRANSPORTEUR, notamment à l'international.

Résoudre les carences organisationnelles régionales et internationales

- L'absence de relais achat régional et international handicape TRANSPORTEUR dans les retours d'informations, les best practices, la sensibilisation des acheteurs aux problématiques du développement durable, etc.

A MOYEN TERME

Pérenniser la démarche d'achats responsables

- Les acheteurs doivent déployer des actions concrètes favorisant la création de partenariats forts avec leurs fournisseurs stratégiques.

Amorcer des outils mesurant la satisfaction fournisseurs

- Afin d'assister la direction achat du Groupe ENSEMBLE, la division TRANSPORTEUR se doit de soutenir les réflexions relatives à la création d'outils évaluant la satisfaction de leurs fournisseurs.

Créer un reporting interne

- La Direction Achats ne peut actuellement établir qu'un suivi externe (reporting provenant de leurs partenaires contractuels) des contrats fournisseurs existants.

Valoriser la clause développement durable des contrats cadres

- Le paragraphe développement durable inclut dans l'ensemble des contrats cadres doit être revu et étoffé.

A LONG TERME

Formaliser des audits et des suivis fournisseurs et communiquer sur les résultats

- La confiance entre partenaire est primordiale dans l'optique d'une gestion durable et responsable de la chaîne d'approvisionnement ; néanmoins, la notion de contrôle ne doit pas être exclue et doit être renforcée.

TROISIEME MONOGRAPHIE

L'entreprise Tourisme

Synthèse

TOURISME travaille avec 20 000 fournisseurs locaux, nationaux et internationaux répartis sur les cinq continents.

A travers le projet "Développement Futur"¹⁶⁶ (2004), la direction Achats formalise sa charte de valeurs regroupant cinq éléments : honnêteté, intégrité, équité, éthique et confidentialité. Cette charte fut précurseur de la stratégie Achats déployée depuis.

Au cours de nos entretiens et visites de sites, il ressort de notre analyse les points forts suivants :

- *TOURISME* a conscience de l'impact de ses activités sur les populations locales. L'entreprise déploie une organisation Achats décentralisée avec des acheteurs "pays". Cette présence permet d'avoir une connaissance terrain efficiente.
- *TOURISME* rationalise sa fonction achat : séparation des fonctions d'acheteur et d'approvisionneur, référence book.
- Le développement des synergies avec le Groupe SOUTIEN : chaque acheteur *TOURISME* est en relation avec son homologue SOUTIEN. Les échanges sont nombreux et influents. Néanmoins, le récent changement d'actionnariat remettra-t-il en cause ses synergies ?
- La recherche de produits/services innovants : la création de groupe de travail regroupant prescripteurs, utilisateurs, acheteurs et approvisionneurs permet de déployer des synergies inter-services.
- La multiplication d'actions "Achats responsables" : établissement de politiques spécifiques pour les filières bois, textiles, papier ; partenariat avec Nature et Découverte (Vêtements) et Max Havelaar (thé commerce équitable et réflexion sur l'évaluation des fournisseurs).

Néanmoins, on recense encore quelques axes d'amélioration, notamment sur des problématiques qui ont trait au concept du développement durable :

- La stratégie d'Achats durables développée par *TOURISME* est récente. Les entretiens et les visites de site réalisés au cours de cette mission ont fait apparaître un décalage entre le discours et la culture opérationnelle.
- Nous soulignons l'absence de discours sur les achats locaux – privilégier les fournisseurs opérant autour des villages.
- Les carences de contrôle des fournisseurs locaux sont porteurs de risques. Les

éventuelles difficultés dues aux produits locaux sont répercutées de manière instantanée sur l'entreprise consommatrice de ces derniers, notamment les risques sanitaires, image et réputation.

- Les carences informatiques observées handicapent la fluidité des informations (top down & bottom up) et les retours d'expériences. Compte tenu d'une organisation Achats décentralisée, cette carence est source de risque pour l'entreprise.
- La sélection et l'évaluation des fournisseurs ne prennent pas en compte de critères environnementaux, sociaux et sociétaux. Les achats du *TOURISME* restent focalisés sur la qualité du produit et le prix pratiqué.

L'analyse a mis en évidence deux caractéristiques majeures :

L'absence d'outils favorisant la fluidité des informations :

- La matérialité du risque porte principalement sur l'image, la réputation de l'entreprise et les dommages collatéraux.

L'absence d'évaluation des pratiques environnementales, sociales et sociétales de leurs fournisseurs.

- La qualification du risque porte principalement sur les dysfonctionnements de gestion et les gains de compétitivité.

¹⁶⁶ La dénomination donnée à ce projet est fictive.

Principe 1 : Valeurs du leadership

6

Approvisionnements Responsables

Un leadership Achats en construction

Le changement de politique du TOURISME, s'engageant dans une montée de gamme de ses produits et services, place les Achats au cœur de sa stratégie.

La présence dans le rapport annuel des ambitions et des actions de la direction Achats témoigne de la volonté de l'entreprise de sensibiliser ses parties prenantes internes et externes aux problématiques Achats.

L'édition d'une charte de valeurs propre à cette fonction, en sus des valeurs défendues par l'entreprise, confirme la construction d'un leadership et d'une culture achat.

Les cinq valeurs publiées par la direction Achats (Honnêteté, Intégrité, Équité, Ethique et Confidentialité) font l'objet d'une forte communication auprès des acheteurs internationaux, locaux et des fournisseurs.

Néanmoins, les entretiens et les visites de site réalisés au cours de cette mission ont fait apparaître un décalage entre le discours et la culture opérationnelle. La multiplication des formations et des conventions contribueront à acculturer les acheteurs et approvisionneurs à la stratégie Achats de l'entreprise.

Principe 1 : Valeurs du leadership

7

Partenariat Fournisseurs et R&D

Des engagements encore limités

Historiquement, TOURISME privilégie les achats locaux.

A travers des groupes de travail, les acheteurs et approvisionneurs nationaux sont chargés de prospecter les innovations qui permettront à l'entreprise d'illustrer la montée de gamme désirée. Le discours de la direction Achats vers ses opérationnels est clair : les fournisseurs sont des parties prenantes innovantes pour l'entreprise. TOURISME se doit d'accompagner et d'être accompagné par les plus novateurs. La recherche de prestation de Qualité est privilégiée.

Cette démarche est récente ; c'est pourquoi la direction Achats doit persévérer et multiplier les correspondances avec les acteurs locaux.

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

7

Approvisionnements Responsables

Des responsabilités clairement établies et une vision transversale efficiente

La responsabilité de chaque acteur est identifiée au sein de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il convient de souligner une fonction Achats structurée et des collaborateurs compétents.

La récente réorganisation des Achats a permis de décloisonner la fonction des autres métiers et de clarifier les responsabilités. Ces modifications organisationnelles engagent :

- *une fluidification de l'information,*
- *une spécialisation par métier,*
- *une optimisation du maillage d'achat,*
- *une constitution de portefeuilles d'achats cohérents.*

Conscient de la nécessité d'une vision transversale et de développer des synergies inter-services (mutualisation des connaissances, des informations qualitatives sur les produits existants et sur les innovations désirées par les clients), la direction achat a déployé une coordination entre différents acteurs internes : prescripteurs, acheteurs, utilisateurs et approvisionneurs. Ces groupes de travail ont pour objectifs :

- (1) déployer des achats plus performants,*
- (2) une utilisation optimale des produits,*
- (3) la recherche de solutions innovantes.*

TOURISME est désireux de profiter du rapprochement avec le Groupe SOUTIEN dans l'optique de déployer des synergies communes. L'organisation d'un séminaire Achat commun et la mise en place de binôme entre les acheteurs des deux entités illustrent cette ambition de mutualiser les compétences et les connaissances. Cependant, le récent changement d'actionnariat remettra-t-il en cause ses synergies ?

Par les relations qu'elle entretient avec des cabinets de recrutement et de grandes écoles, la direction Achats est en veille d'acheteurs spécialisés. Le recrutement de professionnels est une préoccupation avérée de l'entreprise.

Néanmoins, cette réorganisation n'atténue pas la faiblesse des flux d'informations consécutif à l'absence d'outils informatique efficient. Il serait pertinent de favoriser les échanges entre acheteurs et approvisionneurs locaux et la Direction Achats.

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

5 Partenariat Fournisseurs et R&D

Une logique de partenariat à construire

TOURISME décentralise ses relations fournisseurs. Les responsabilités, associées à une liberté d'action, sont attribuées aux acheteurs et approvisionneurs locaux. Cette organisation décentralisée permet à l'entreprise de bénéficier d'une connaissance appropriée des acteurs et partenaires locaux.

Cette logique de partenariats est récente. L'ensemble des acheteurs de TOURISME a connaissance, à travers divers documents internes, des règles à suivre et à respecter dans le cadre de relations fournisseurs durables et sereines.

Malgré ces directives, nos entretiens et visites de site mettent en exergue des relations basées uniquement sur le critère prix.

Nous soulignons également l'absence de reporting "innovation/R&D fournisseurs". Cet outil permettrait une transparence des actions et des retours d'expériences des partenariats actuels et futurs.

Principe 3 : Transparence

7 Cartographie des fournisseurs

Une cartographie fonctionnelle

La direction Achats TOURISME impose un référencement efficient et transparent de l'ensemble de ses fournisseurs.

Dans le cadre des appels d'offres, l'entreprise s'engage à communiquer à l'ensemble des fournisseurs les raisons du choix du prestataire, dans l'hypothèse d'un refus de leur candidature. TOURISME s'engage également avec chaque participant à définir les axes d'amélioration à déployer afin de résorber les carences affichées dans le dossier présenté à l'appel d'offre.

De par une organisation décentralisée et une responsabilité accrue des acheteurs et approvisionneurs locaux, TOURISME déploie un processus Achat transparent. Le sourcing est réalisé par les acheteurs locaux permettant ainsi

une optimisation de la connaissance des pratiques et coutumes locales.

Dans le cadre de stratégie de montée de gamme, l'entreprise se doit d'assurer une traçabilité totale des produits achetés, notamment sur le critère Qualité. En collaboration avec un cabinet et un Institut de recherche externe à l'entreprise, TOURISME défend son ambition d'être approvisionné en produits garantis.

Cependant, les carences informatiques observées handicapent l'entreprise dans le retour d'informations de type traçabilité. Compte tenu des attentes de ses clients en matière de Qualité des produits et du leadership déployé sur cette problématique, cette carence peut engendrer un risque d'image et de réputation important.

Principe 4 : Engagements pour les Stakeholders

7 Approvisionnements Responsables

Des engagements limités mais des réflexions sont en cours

Alors que les problématiques sociales, sources de risques, font l'objet d'actions depuis de nombreuses années, les enjeux environnementaux et sociétaux, intégrés à la chaîne d'approvisionnement, apparaissent sous-exploités.

Cette carence est révélatrice d'un défaut de conscience et de mobilisation de moyen. Alors que de nombreux Groupes engagent des processus de formation et de sensibilisation de leurs acheteurs aux problématiques du développement durable au sein de la chaîne d'approvisionnement, TOURISME ne déploie aucune action de la sorte. Certes, les problématiques sociales – reprises des principes édités par l'OIT – sont intégrées dans les contrats fournisseurs.

Malgré les carences opérationnelles décrites précédemment, il convient de souligner la volonté de la direction Achats et de ses collaborateurs de modifier la relation environnement/achats absente à ce jour. Les documents étudiés et les entretiens réalisés confirment l'existence d'actions en cours. Il est nécessaire de laisser à l'entreprise le temps pour mettre en œuvre une stratégie efficiente et non superficielle. La création d'un questionnaire fournisseurs, en cours de réalisation, apparaît comme une première étape appréciée.

Engagements fournisseurs

La formation aux problématiques développement durable des fournisseurs est inexistante. TOURISME néglige son rôle d'intégration et de sensibilisation de ses partenaires, notamment locaux. En tant que donneur d'ordres privilégié de certains prestataires, l'entreprise doit être force d'initiations et d'innovations.

En revanche, les entretiens fournisseurs réalisés au cours de la mission ont confirmé la réputation de TOURISME dans le respect des délais de paiement de ses partenaires. Alors que de nombreux Groupes paie leurs prestataires à 90j, TOURISME s'engage à régler ses fournisseurs entre 30j/60j.

Principe 5 : Contrôle indépendant

5 Cartographie des fournisseurs

Des critères extra-financiers absents des démarches de contrôle

TOURISME déploie des contrôles internes et externes de ces fournisseurs.

Néanmoins, ces contrôles portent exclusivement sur des aspects Qualité des produits/services achetés et sur la solvabilité des prestataires. Même si certaines études analysent les impacts extra-financiers des activités des prestataires, celles-ci ne sont pas exploitées.

Le contrôle des fournisseurs locaux sur des problématiques développement durable est inexistant à ce jour. La part du chiffre d'affaire « prestations locales » dans le CA achat de TOURISME est croissante. Le risque image/réputation pour l'entreprise est donc élevé. Contrairement aux biens confectionnés par les grands groupes industriels négociés par des contrats cadres, les éventuelles difficultés dues aux produits locaux sont répercutées de manière instantanée sur le Club local et sur l'image globale de l'entreprise, notamment les risques sanitaires.

Afin de réduire ces risques, l'entreprise a engagé avec Max Havelaar une démarche de contrôle de ses prestataires. L'association serait mandatée par l'entreprise pour éditer un référentiel de notation des fournisseurs. Nous soulignons la volonté de TOURISME de s'engager vers une gestion responsable de sa chaîne d'approvisionnement, tout en restant attentif à l'utilisation de ce référentiel.

Principe 6 : Innovation

7 Partenariat Fournisseurs et R&D

L'innovation au cœur des problématiques de la direction achats ; une offre de produits Bio et Commerce Equitable à développer

L'innovation est au cœur de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Compte tenu de son repositionnement stratégique et dans l'optique de répondre au mieux aux attentes spécifiques de leurs clients, TOURISME s'est engagé à proposer des produits de qualité et innovants. Pour se faire, la direction Achat communique et sensibilise ses acheteurs "Pays" et ses acheteurs "Familles de produits" à une meilleure connaissance des innovations produits proposées par leurs prestataires actuels ou non.

Cette R&D Produits est réalisée par les acheteurs, en collaboration avec les prescripteurs et les utilisateurs au travers des nombreux groupes de travail existants. La recherche de synergie avec les pratiques Achats du Groupe SOUTIEN a également permis de développer des best practices.

Toutefois, malgré l'approvisionnement en thé issu du commerce équitable et le partenariat conclu avec la société Nature et Découverte sur les tenues des employés en coton équitable, TOURISME reste en retrait sur la problématique "produits responsables".

Principe 7 : Vision de long terme

6 Cartographie des fournisseurs

Une intégration d'indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux limitée.

Les enjeux qui lient, sur le long terme, TOURISME ses fournisseurs représentent une préoccupation récente mais majeure de la Direction Achats. La capacité du donneur d'ordres à projeter son activité à moyen et long terme est cohérente à une approche de gestion saine et responsable. La transversalité entre directions (Achats, Commercial, juridique, etc.) démontre la capacité de TOURISME à gagner en efficacité et en efficience (attentes clients, innovations fournisseurs, etc.).

Néanmoins, au cours de nos visites de sites, de nos entretiens au sein de la direction et avec leurs parties prenantes contractuelles, nous n'avons pas

perçu la volonté d'orienter les partenaires économiques vers un partenariat durable et responsable. Même si des actions marquées du développement durable sont ponctuellement menées, les problématiques liées à ce concept restent secondaires dans le discours institutionnel et opérationnel de la direction Achats.

Le groupe de travail établi avec l'association Max Havelaar démontre l'ambition du TOURISME de modifier son approche dans la gestion de ses partenaires. Malgré un faible leadership, la direction Achats mène une réflexion à long terme pour intégrer au mieux les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux. La fluidité des échanges entre les prescripteurs, utilisateurs, acheteurs et approvisionneurs concourent à poser des bases solides pour des actions futures.

Principe 7 : Vision de long terme

6 Partenariat Fournisseurs et R&D

Une logique de partenariat à développer

TOURISME annonce dans son rapport annuel être désireux de "créer davantage de valeur" avec ses fournisseurs.

Consciente de l'impact de son activité sur la société civile locale, la direction Achats encourage depuis plusieurs années les approvisionnements locaux. Cependant, nous avons souligné certains illogismes économiques et écologiques au cours de nos visites (transports par voie aérienne de produits frais au détriment de fournisseurs locaux). Nous sommes conscients du poids de la problématique Qualité/Prix entourant le choix du prestataire. Néanmoins, une sensibilisation des acheteurs "pays" aux enjeux du développement durable semble opportune.

Quelle responsabilité morale et éthique pour un donneur d'ordre lorsque l'activité de l'un de ses fournisseurs dépend principalement des commandes de ce premier ? Afin de limiter cette problématique, le département Achats s'attache à éviter une éventuelle dépendance de ses fournisseurs à TOURISME. Cependant, l'accompagnement de ses fournisseurs reste limité ; TOURISME ne propose pas de solutions alternatives dans l'optique de réduire la dépendance économique de certains de ses prestataires.

Recommandations

A COURT TERME

Engager une démarche d'Achats Responsables et renforcer le leadership Achat

- Identifier et référencer les bonnes pratiques effectives des acheteurs "pays",
- Cartographier et hiérarchiser les risques inhérents à la gestion de la chaîne d'approvisionnement,
- Sensibiliser les acheteurs aux diverses problématiques développement durable (intégration de l'environnement dans le choix des produits – éco-conception, respect des droits humains, etc.).

Moderniser l'outil informatique.

- Afin d'optimiser la fluidification des informations entre les acheteurs "pays" et "Familles de produits", il conviendrait de créer un réseau favorisant les échanges et retours d'expériences.

A MOYEN TERME

Pérenniser la démarche de partenariat fournisseurs et développer le nombre de produits locaux

- Les acheteurs doivent continuer à déployer des actions concrètes favorisant la pérennisation de leurs relations avec leurs fournisseurs stratégiques et locaux afin de multiplier la recherche d'innovations.
- La stratégie "montée de gamme" déployée par TOURISME nécessite des produits innovants. Nous insistons sur une intégration continue de produits locaux associés à des contrôles Qualité de ces produits plus nombreux et plus réguliers.

Amorcer des outils mesurant la satisfaction fournisseurs

- TOURISME se doit de soutenir des réflexions relatives à la création d'outils évaluant la satisfaction de leurs fournisseurs.

Optimiser l'intégration de produits Bio et Commerce Equitable

- Mener une réflexion avec les partenaires de l'entreprise pour une meilleure intégration des produits Bio et Commerce Equitable.

A LONG TERME

Contrôle et formation des fournisseurs

- La confiance entre partenaire est primordiale dans l'optique d'une gestion durable et responsable de la chaîne d'approvisionnement. Néanmoins, la notion de contrôle ne doit pas être exclue et doit être renforcée. TOURISME travaillant avec des fournisseurs opérant dans des pays "à risques", l'entreprise doit songer à contrôler ses partenaires afin de réduire les risques Sanitaire, Image, Réputation et Ecart de Gestion.
- TOURISME est force de sensibilisation vers ses fournisseurs, notamment dans l'intégration des problématiques environnementales, sociales et sociétales.

QUATRIEME MONOGRAPHIE

L'entreprise BTP

45/100

Définition du domaine fournisseurs

Le critère 3 fait directement référence aux **partenariats** qui ont pu être noués avec les fournisseurs, notamment les **partenaires locaux**. Il mesure les efforts fournis pour intégrer la relation fournisseurs dans son fonctionnement et apprécie la façon dont l'entreprise met en place des modes de recherche avec ses partenaires.

Réputation 30 %	
Actif immatériel 0 %	
Réglementation 20 %	
Ecart de gestion 20 %	
Compétitivité 20 %	
Dommage collatéral 10 %	

Synthèse

Les Achats représentent environ 70% du chiffre d'affaires de B.T.P.. Depuis 2002 et le plan de développement 2003-2007, le Groupe a défini une politique d'achat où le métier d'acheteur s'est professionnalisé afin d'améliorer leur compétitivité.

Le Groupe Spie Batignolles est conscient que les Achats sont sources de profit. Même si le secteur est encore peu exposé aux risques de réputation et d'image et ne déploie pas une forte culture de la transparence, les problématiques inhérentes au développement durable restent en retrait dans la stratégie de développement des Achats.

Au cours de nos entretiens et visites de sites, il ressort de notre analyse les points forts suivants :

- Les compétences et la motivation des acheteurs et de la Direction Achats d'intégrer le développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- L'organisation décentralisée de la fonction Achats engendre une connaissance terrain active. Les acheteurs sont en contact permanent avec les responsables de chaque chantier.
- La qualité du logiciel HOME permettant une parfaite fluidification des informations (bottom up et top down).
- Les réflexions menées par la Direction des Achats et les Agences de Travail Temporaire sur les thématiques de la sécurité des intérimaires et sur le travail clandestin.
- La multiplication des accords cadres, nationaux et régionaux, illustre l'ambition de B.T.P. de mutualiser ses coûts..

Néanmoins, on recense encore quelques axes d'amélioration, notamment sur des problématiques qui ont trait au concept du développement durable :

- Les problématiques inhérentes au concept de Développement Durable sont inexistantes dans le discours de la Direction Achats.
- La sélection et l'évaluation des fournisseurs ne prennent pas en compte des critères environnementaux, sociaux et sociétaux.
- De nombreux postes d'achats sont encore exclus du champ de compétences des acheteurs (recrutement, Assurances, etc.).
- Certaines filiales du Groupe B.T.P. s'affranchissent des directives Achats du Groupe. De tels comportements sont

susceptibles de nuire à la pérennité et à la réputation du Groupe.

- Il n'existe pas de workshop regroupant les Directions Achats / QSE / RH sur les problématiques environnementales (éco-conception, éco-efficience, etc.) et sociales (travail clandestin).
- Malgré un discours fort sur la thématique du partenariat, notre analyse souligne l'absence de structure et d'exemples capables d'illustrer ce leadership.
- On ne recense aucune veille concurrentielle sur les pratiques Développement Durable engagées dans leur secteur d'activité, pourtant originales et nombreuses.
- La veille R&D/Innovation réalisée par B.T.P. reste faible – comportement attentiste.

L'analyse a mis en évidence trois caractéristiques majeures :

L'absence d'outils favorisant la fluidité des informations :

- La matérialité du risque porte principalement sur l'image, la réputation de l'entreprise et les dommages collatéraux.

L'absence d'intégration des problématiques environnementales, sociales et sociétales dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement :

- La qualification du risque porte principalement sur les gains de compétitivité, l'image et la réputation.

L'absence d'évaluation des pratiques environnementales, sociales et sociétales des fournisseurs :

- La qualification du risque porte principalement sur les dysfonctionnements de gestion et les gains de compétitivité.

Principe 1 : Valeurs du leadership

7 Approvisionnements Responsables

Une culture Achats en construction

Les Achats sont « un enjeu pour [la] compétitivité » de B.T.P..

La présence dans les plans stratégiques (200X-200Y et 200T-200U) des ambitions et des actions de la Direction Achats témoigne de la volonté de l'entreprise de sensibiliser ses parties prenantes internes et externes aux problématiques Achats.

Néanmoins, notre analyse souligne l'absence de documents institutionnels véhiculant les valeurs de la Direction Achats. Dans l'optique de partager une culture Achats entre tous les collaborateurs, cette carence handicape la stratégie de professionnalisation des Achats en cours.

La multiplication des accords cadres, nationaux et régionaux, illustre l'ambition de B.T.P. de mutualiser ses coûts. Les achats jouent un effet de levier positif dans la stratégie du groupe ; même s'il apparaît que certaines parties prenantes internes (Direction de département, Responsables de filiales, Chef de chantier) n'ont pas encore pris conscience de cette valeur ajoutée.

Même si le secteur est encore peu exposé aux risques de réputation et d'image et ne déploie pas une forte culture de la transparence, les problématiques inhérentes au concept de Développement Durable sont inexistantes dans le discours de la Direction Achats. On recense quelques actions sporadiques, mais aucune réflexion amont aux thématiques Environnement (éco-conception, éco-efficience, sensibilisation des parties prenantes), Social (travail clandestin, travail des enfants, travail forcé, respect des principes de l'Organisation Internationale du Travail) et Sociétal (nuisances sonores du matériel loué/acheté, etc.).

Principe 1 : Valeurs du leadership

7 Partenariat Fournisseurs et R&D

La volonté de créer des partenariats "gagnant-gagnant" avec ses fournisseurs

B.T.P. construit une stratégie Achats intégrée au processus de développement du Groupe. La notion

de partenariat avec leurs fournisseurs stratégiques est intégrée à cette politique.

Les notions de "confiance" et "de relations durables" sont claires dans le discours de la Direction Achats. Les objectifs affichés dans les plans de développement 200X-200Y, "l'entreprise étendue avec nos partenaires", et 200T-200U "Créer de la valeur avec nos fournisseurs", démontrent l'ambition du Groupe de construire une relation stable et durable avec ses partenaires économiques. Cependant, il convient de préciser que la notion de partenariat fournisseurs se limite, à ce jour, au secteur du travail intérimaire.

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

3 Cartographie des fournisseurs

Les Achats excluent de certains marchés

La Direction Achats s'emploie à privilégier un dialogue constant et enrichissant entre les acheteurs et les responsables de filiales. Le logiciel de gestion commun au Groupe B.T.P. – HOME – illustre cette dynamique. Cet outil dispose de trois fonctionnalités facilitant les flux d'informations (top down et bottom up) :

- (1) La publication du catalogue recensant les accords-cadres nationaux et régionaux, par zones géographiques et secteurs d'activités ;*
- (2) La dématérialisation des commandes pour l'ensemble des entités du Groupe ;*
- (3) La demande d'Achats interne (même si cette fonction demeure sous exploitée actuellement).*

Le logiciel HOME permet à chaque manager et acheteur de filiales d'identifier les fournisseurs opérant pour le Groupe. Cette cartographie est efficiente.

Cependant, malgré cet outil, de nombreux postes d'achats sont encore exclus du champ de compétences des acheteurs (recrutement, Assurances, etc.). Compte tenu des opportunités et des risques inhérents à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, il conviendrait de formaliser rapidement et précisément les champs d'actions des acheteurs.

Certaines filiales du Groupe B.T.P. s'affranchissent des directives Achats du Groupe. De tels comportements sont susceptibles de nuire à la pérennité et à la réputation du Groupe.

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

5 Approvisionnements Responsables

L'absence d'échanges entre départements handicape l'intégration des thématiques développement durable

La responsabilité de chaque acteur est identifiée au sein de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il convient de souligner une fonction Achats structurée et des collaborateurs compétents.

Les responsables Achats régionaux s'emploient à sensibiliser les opérationnels et à faciliter l'application des contrats-cadres dans chaque filiale. Leur rôle de coordinateur est parfaitement assimilé. Les contrats cadres applicables à l'ensemble du Groupe et les contrats cadres spécifiques à chaque région trouvent un écho favorable au niveau des agences ; même si certains managers locaux restent réfractaires à toutes initiatives du siège.

Un comité Achats associant la direction et l'ensemble des responsables régionaux est réuni trimestriellement. A cette occasion, un bilan est réalisé, les statistiques HOME sont déployées et les participants peuvent échanger leurs expériences. Ces réunions permettent de fixer les objectifs désirés et de sensibiliser les acheteurs aux effets qui en découleront. Privilégiant la communication à la sanction, notamment dans l'utilisation des contrats cadres par les filiales, le Groupe déploie progressivement sa politique Achats dans l'ensemble des régions et des filiales.

Au sein du Groupe B.T.P., un acheteur réalise le plan de dépense pour chaque chantier. Cette organisation permet d'identifier précisément les risques d'approvisionnement.

Les problématiques inhérentes au développement durable sont absentes du discours et de l'organisation Achats/Matériels. Il serait opportun de multiplier les échanges entre les différents acteurs internes du Groupe, notamment entre les Directions QSE et Achats, afin de bénéficier de synergies positives (mutualisation des

connaissances, partage des informations et innovations produits, etc.). La performance des achats, centre de profit de l'entreprise, serait accentuée et les problématiques environnementales insérées dans le processus.

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

2 Partenariat Fournisseurs et R&D

Une organisation en décalage avec son discours

Nos entretiens et visites de site mettent en exergue des relations entre le Groupe et ses fournisseurs basées principalement sur le rapport Prix/Qualité. Malgré un discours fort sur la thématique du partenariat, notre analyse souligne l'absence de structure capable de déployer ce leadership. La création de partenariats durables avec des fournisseurs stratégiques, nationaux, régionaux ou locaux, n'apparaît pas comme une préoccupation, même secondaire, des acheteurs.

L'absence de reporting "innovation / R&D Fournisseurs" illustre notre analyse. Cet outil permettrait d'inculquer une démarche de partenariat pourtant présente dans le discours du Groupe.

Afin de sensibiliser les acheteurs au concept du développement durable et de leur insuffler des éléments leur permettant de mieux l'appréhender dans leur métier, il serait opportun de mener des actions de formation. Ce type d'expériences mené par des Groupes européens démontre une forte adhésion des opérationnels aux problématiques environnementales et sociales.

Principe 3 : Transparence

5 Cartographie des fournisseurs

Une cartographie fonctionnelle

Par les logiciels déployés, B.T.P. s'impose un référencement fiable et transparent de l'ensemble de ses fournisseurs. Même si la culture orale a longtemps prévalu et continue d'exister, cette absence de formalisme n'handicape pas les flux d'informations. Les contacts entre acheteurs et opérationnels sont réguliers et efficaces.

Néanmoins, les carences organisationnelles analysées précédemment peuvent impacter négativement la transparence des flux à moyen

terme. Des changements sont à opérer rapidement ; cette absence de transparence entre ces entités et la Direction Achats favorise des comportements non-éthiques. Les risques de dommage collatéral et de réputation sont éminents.

Principe 4 : Engagement pour les Stakeholders

3

Approvisionnements Responsables

Les thématiques environnementales absentes des pratiques Achats du Groupe

L'ensemble des visites de sites ont illustré des carences fortes dans la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux au sein de la chaîne d'approvisionnement.

L'intégration contractuelle (contrats cadres, contrats sous-traitance et contrats fournisseur locaux) des problématiques Développement Durable se résume à une clause QSE (article 9). Cet article reste sommaire : aucune spécification sur des thématiques telles que l'éco-conception, l'éco-efficience et le respect des principes de l'OIT.

Les problématiques sociales, importantes compte tenu du secteur d'activité et des nombreux sous-traitants opérant avec B.T.P.– également sources de risques, ne font pas l'objet d'actions spécifiques. Cette carence est révélatrice d'un défaut de conscience et de mobilisation de moyens. De plus, il ne figure aucune mention aux principes de l'OIT dans les contrats cadres rédigés par le siège de B.T.P..

On ne recense aucune veille concurrentielle sur les pratiques Développement Durable engagées dans leur secteur d'activité, pourtant originales et nombreuses. Un questionnaire QSE à l'attention de ses fournisseurs serait une première étape vers une acculturation aux problématiques environnementales des acheteurs et des fournisseurs. Un tel procédé ne fait l'objet d'aucune réflexion actuellement.

De nombreux groupes engagent des processus de formation et de sensibilisation de leurs acheteurs aux problématiques du Développement Durable au sein de la chaîne d'approvisionnement ; B.T.P. et aucune de ses filiales ne déploient à ce jour d'action de la sorte. Au cours des entretiens menés, le Top management et les managers locaux n'ont pas conscience des risques extra-financiers inhérents à la gestion de la chaîne

d'approvisionnement. Certes, quelques problématiques sociales sont identifiées (travail clandestin, sécurité des personnes) et s'avèrent maîtrisées, mais la thématique environnementale est inconnue. Des actions de sensibilisation sont impératives.

Engagements fournisseurs

La formation aux problématiques développement durable des fournisseurs est inexistante. B.T.P. et l'ensemble des filiales évaluées négligent leur rôle d'intégration et de sensibilisation de ses partenaires, notamment locaux. En tant que donneur d'ordres privilégié de certains prestataires, l'entreprise doit être force d'initiatives et d'innovations. B.T.P. doit être force de sensibilisation.

Principe 5 : Contrôle indépendant

3

Cartographie des fournisseurs

Un contrôle sommaire où les thématiques Développement Durable sont inexistantes

B.T.P. mène des visites de site de ses divers prestataires économiques. Celles-ci sont réalisées en interne. Compte tenu des éléments dont nous disposons, il apparaît que ces visites ne sont pas assimilables à des démarches de contrôle ou d'évaluation de la stratégie déployée par le fournisseur "visité". Aucune information pertinente quant à la nature des risques financiers et extra-financiers encourus par ce fournisseur n'est recherchée. Ces visites s'apparentent à des démarches de courtoisie où l'objectif est d'établir des relations humaines durables entre B.T.P. et ses divers partenaires économiques. L'intégration de données financières, qualitatives, sociales, environnementales et sociétales factuelles semble opportune. De telles dispositions nécessitent la formation à ces thématiques des collaborateurs en charge de ces visites.

Le recours aux audits externes est inexistant. Ces contrôles permettraient à l'entreprise cliente d'aspirer une expérience, un savoir-faire technique et une méthodologie différents. L'indépendance de ces contrôles légitimerait davantage les évaluations fournisseurs. Néanmoins, nous sommes conscients des coûts engendrés par ces éventuelles vérifications externes ; la possibilité de partenariats avec des organismes – type ONG – peut être envisagée.

Compte tenu du secteur d'activité et des carences "sociales" de certains prestataires, B.T.P. est confronté régulièrement à la problématique du travail clandestin. Le Groupe s'assure de respecter scrupuleusement ses obligations juridiques par un référencement efficient de ses employés pour chaque chantier. Néanmoins, les sous-traitants sont exemptés de tout contrôle. Une simple attestation sur l'honneur leur est imposée. Les risques de compétitivité, de réputation et de respect de la législation sont majeurs. La Direction Achats du Groupe a conscience des risques encourus mais l'existence de freins organisationnels et managériaux dans certaines filiales handicapent fortement le déploiement d'actions de contrôle des sous-traitants. Il est donc primordial pour le Groupe B.T.P. – et pour l'ensemble de ses filiales – d'intégrer à court terme un contrôle actif et efficient de ses partenaires.

Principe 6 : Innovation

2 Partenariat Fournisseurs et R&D

L'innovation absente du processus Achats du Groupe B.T.P.

L'innovation est au cœur de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Alors que l'innovation produits/services doit être partie intégrante du processus Achats, cette démarche ne fait l'objet d'aucune impulsion de la Direction du Groupe. Il convient de souligner que la recherche de partenariats avec des PME innovantes engendre une valeur ajoutée certaine à l'entreprise, notamment en termes d'avantages concurrentiels à long terme.

La veille R&D/Innovation réalisée par B.T.P. reste faible. Nous n'avons recensé aucun outil de gestion, de prospection, de reporting, sur les produits et services de demain. Par ce comportement attentiste, B.T.P. reste tributaire des propositions technologiques actuellement sur le marché et se prive d'un effet de levier positif.

Limiter le travail clandestin chez ses sous-traitants ne fait actuellement l'objet d'aucune réflexion de la part du Groupe B.T.P.. Pourtant, compte tenu des risques inhérents à cette problématique, il serait opportun d'engager des échanges transversaux en interne (département RH / Achats / QSE / Juridique) et en externe (partenariat avec des organismes d'Etat, réflexions conjointes entre acteur de ce secteur d'activité, etc.). Ces échanges

doivent être impulsés par la Direction Générale de l'Entreprise.

Principe 7 : Vision de long terme

6 Cartographie des fournisseurs

Intégrer efficacement les acheteurs dans les réflexions où le développement durable est partie prenante

La stratégie déployée par la Direction Achats au premier semestre 2006 fait état d'un plan de maturité de cette fonction en quatre étapes. Actuellement, B.T.P. se situe dans la première phase : "Lancement d'une démarche Achats". L'ambition affichée est d'amener le Groupe pour 200U à une maîtrise globale du processus Achats. Le professionnalisme des collaborateurs et des acheteurs, leurs motivations respectives et la justesse temporelle du plan de maturité concourent à la réussite de ce projet.

Cependant, les problématiques environnementales, sociales et sociétales ne sont pas intégrées à cette démarche. Les faibles concertations et réflexions entre les Directions Achats, QSE et RH expliquent ces carences. Il semble opportun d'intégrer acheteurs et approvisionneurs dans les workshops relatifs au concept de Développement Durable.

Principe 7 : Vision de long terme

4 Partenariat Fournisseurs et R&D

Des démarches encourageantes mais isolées

Notre analyse met en exergue les carences existantes dans la recherche de partenariats fournisseurs. Cependant, la jeunesse des projets et du plan de maturité déployés par la direction Achats les expliquent partiellement.

En moyenne, les intérimaires représentent 40% des effectifs sur un chantier. Afin de pallier l'absence d'actes sur la sécurité de ces personnes (indicateur du taux de fréquence des AT avec arrêt du personnel intérimaire fortement supérieur au taux calculé pour les salariés de B.T.P.), un plan d'action en collaboration avec la Direction RH, QSE et les agences de travail temporaire est orchestré depuis plusieurs mois afin de favoriser l'accueil et la sécurité des personnes concernées.

Ces problématiques sont identiques pour la gestion de la sous-traitance, mais aucune réflexion n'a encore été menée sur ce thème.

Les exigences juridiques imposées aux agences de travail temporaire associées aux actions de sensibilisation sur la thématique du travail clandestin ont permis de minimiser les risques inhérents à cette problématique. Cependant, dans certaines régions, nos visites de sites et nos entretiens mettent en exergue les freins décisionnels émanant des directions locales concernées. Ces derniers privilégient le recours à la sous-traitance – au lieu des travailleurs intérimaires – pourtant source de risques pour l'entreprise donneuse d'ordres.

D'autres thématiques devraient également faire l'objet d'actions spécifiques :

- nuisance sonore du matériel loué,*
- tri des déchets de chantier et confinement des déchets dangereux,*
- optimisation dans la gestion des trousseaux à pharmacie et des EPI,*
- impact environnemental et sociétal du matériel acheté.*

De récentes études européennes émettent des réserves sur la nocivité de certains adjuvants présents dans le béton. A ce jour, Spie Batignolles ne connaît pas la nature des adjuvants utilisés par ses divers prestataires. La thématique Sécurité étant prioritaire pour le Groupe, il semble opportun d'engager des réflexions transversales internes et externes afin d'identifier les risques encourus par les opérationnels.

Un exemple de partenariat lié à la sécurité des personnes et des produits illustre les leviers d'actions possibles pour le Groupe : les huiles de décoffrage. Suite à un travail fait avec le fournisseur, les huiles de décoffrage sont livrées aujourd'hui dans des containers facilitant leur manutention et équipés de leur propre rétention.

Recommandations

A COURT TERME

Accentuer la communication inter-service

- Intégrer les collaborateurs Achats dans les réflexions où les thématiques du développement durable sont parties prenantes,
- Créer un workshop sur la thématique du travail clandestin,

Renforcer le leadership Achats

- Déployer un leadership Achat à travers les documents institutionnels et internes,
- Mener une réflexion sur la pertinence d'une charte Achat véhiculant les valeurs du Groupe,
- Formaliser un discours clair et l'intégrer dans les documents internes et externes de B.T.P..

Engager une démarche d'Achats Responsables

- Cartographier et hiérarchiser les risques inhérents à la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour B.T.P. et pour l'ensemble de ses filiales,
- Sensibiliser les acheteurs opérationnels aux diverses problématiques développement durable (intégration de l'environnement dans le choix des produits – éco-conception, respect des droits humains, etc.),
- Engager une démarche sur le contrôle de la satisfaction de leurs principaux fournisseurs.

Intégrer des critères de sélection extra-financiers

- Dans le choix de ses fournisseurs, B.T.P. doit progressivement diversifier ses critères de sélection, notamment en intégrant les problématiques sociales, environnementales et sociétales.

A MOYEN TERME

S'engager dans une logique de partenariats fournisseurs

- La problématique "innovation produits/services" est inhérente à la création et au développement de partenariats. Afin de bénéficier d'avantages concurrentiels appropriés, il est nécessaire de s'ouvrir à des partenaires innovants.

Formation des acheteurs opérationnels aux problématiques développement durable

- Dans l'optique d'une gestion responsable des Achats, la Direction Achats doit déployer des actions de formation auprès des opérationnels sur la thématique "Achats et développement durable".

A LONG TERME

Contrôle et formation des fournisseurs

- La confiance entre partenaires est primordiale dans l'optique d'une gestion durable et responsable de la chaîne d'approvisionnement. Néanmoins, la notion de contrôle ne doit pas être exclue et doit être renforcée. Le Groupe doit songer à contrôler ses partenaires afin de réduire les risques Qualité, Image, Réputation et Ecart de Gestion.
- B.T.P. est force de sensibilisation vers ses fournisseurs, notamment dans l'intégration des problématiques environnementales, sociales et sociétales.

Section 2

Cartographie des pratiques achats recensées

Cette dernière section de nos travaux de recherche entend établir un bilan des bonnes pratiques Achats responsables identifiées dans les quatre monographies étudiées. Ce bilan est présenté par l'établissement d'une cartographie.

Ces quatre monographies d'entreprise, de secteur d'activité différent, vont donc nous permettre d'établir une cartographie des forces et des axes d'amélioration pour chacune d'elles.

Cet outil synthétise les pratiques Achats Responsables des entreprises évaluées. Il suit la méthodologie établie par P. Bello à travers de le DEEPP MODEL®, notamment dans l'utilisation des principes de gestion. Notre cartographie recense pour chaque entreprise appréciée (GD, Transport, Tourisme et BTP) ses forces et ses axes d'amélioration selon chaque principe de gestion (Valeurs du leadership, Organisation de la responsabilité, Transparence des informations, Engagement pour stakeholders, Contrôle indépendant, Innovation, Vision à long terme). Les forces sont identifiées de couleur bleue et les carences observées en couleur rouge.

La cartographie est présentée en Annexe n°4.

CONCLUSION

En conclusion, nous présentons une synthèse des divers éléments analysés au cours de notre travail de recherche : les apports sur les plans théoriques, les principaux résultats issus des monographies réalisées, les limites rencontrées et les perspectives possibles.

Notre objectif était de contribuer à la connaissance et à la mesure des déterminants de l'intégration des problématiques inhérentes au développement durable au sein de la fonction Achats. A cette fin, nous avons orienté notre recherche vers l'examen des différents cadres théoriques en présence et vers l'analyse de monographies d'entreprises de secteurs d'activité distincts.

La première partie de notre recherche a été consacrée, dans un premier temps, à la définition du concept de développement durable et des multiples caractéristiques qui le composent ; puis à une investigation des champs théoriques des sciences de gestion et aux domaines connexes comme l'économie. Ce panorama nous a permis d'identifier les diverses conceptions de la RSE et de présenter les apports des théories contractuelles associées à la théorie des parties prenantes et de la légitimité.

Comme nous l'avons soulevé dans la première partie de nos recherches, le développement durable est un concept jeune et en constante évolution. Trop rarement pragmatiques, ces fondements ont souvent effrayé les décideurs politiques, institutionnels, économiques et financiers. Pourtant, le nombre de recherches, d'ouvrages et d'articles sur les composantes de ce concept évolue exponentiellement. Malgré quelques précurseurs, les entreprises ont réellement pris conscience de l'intérêt d'un développement durable à partir du sommet de Johannesburg en 2002. A la suite de cette manifestation, il convient de préciser qu'il ne s'est pas opéré une révolution immédiate dans les stratégies déployées par les entreprises ; mais on constatait les prémices d'une nouvelle ambition. Les problématiques environnementales, sociales et sociétales ont progressivement intégré le discours puis les stratégies des grands donneurs d'ordres. La création d'un département Développement Durable ou l'émergence d'une direction de l'environnement et de la notation extra-financière par exemple le démontre. Leurs impacts sur la stratégie des entreprises s'amplifient ; même si la fonction Achats reste encore à l'écart des réflexions "développement durable", nos recherches tendent à démontrer une évolution positive dans l'intégration des acheteurs. Les monographies réalisées mettent en exergue de nombreuses carences, que nous rappellerons au cours de cette conclusion, mais les résultats présentés soulignent un espoir certain dans l'intégration des thématiques environnementales, sociales et sociétales au sein du processus Achats.

Faisons abstraction des divergences d'enjeux consécutifs aux secteurs d'activité des entreprises étudiées et analysons, globalement, les best practices et carences inhérentes au processus Achats responsables analysées précédemment :

- ✓ **Une fonction Achats professionnalisée.** Les quatre monographies font état d'une fonction Achats efficiente : processus maîtrisé, compétences des acheteurs, logiciel de traitements des approvisionnements actifs, etc. Les directions Achats ont conscience de l'effet de levier positif de cette fonction pour l'entreprise et du centre de profit qu'elle représente.

- ✓ **Les risques et enjeux extra-financiers de la fonction Achats sont mal identifiés.** On analyse une intégration récente dans le processus Achats des thématiques associées au concept de Développement Durable. Quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise évaluée, celle-ci déploie une acculturation inhabituelle de son département Achats aux thématiques environnementales et sociales. La démarche engagée reste sommaire et nécessite, à moyen et long terme, un plan d'action global pour arguer d'une stratégie d'Achats responsables.
- ✓ **Une hétérogénéité des pratiques Achats responsables recensées.** Malgré le faible panel d'entreprises étudiées, on constate des différences dans l'intégration des problématiques développement durable dans le processus Achats. Certaines entreprises ont établi un leadership fort, une organisation efficiente et des actions globales ; d'autres – majoritaires – n'ont pas intégré pleinement ces problématiques dans le processus Achats et se limitent à des brèves de communications et des actions médiatiques sporadiques.
- ✓ **L'innovation trop rarement partie prenante du processus Achats.** L'innovation est au cœur de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, pourtant cette démarche reste éloignée des process et des réflexions déployés par les directions Achats. Centre de profit, les Achats sont également source d'innovation pour l'ensemble de l'entreprise. Les monographies analysées mettent en avant pour trois entreprises une volonté certaine d'engager des réflexions et des actions vers l'innovation et les partenariats fournisseurs. Cependant, compte tenu des pratiques de certains groupes européens, la dynamique de l'innovation est sous exploitée par les entreprises évaluées.
- ✓ **Les acheteurs loin d'être force de sensibilisation.** La problématique de l'acculturation des PME européennes aux thématiques environnementales, sociales et sociétales est quotidienne. Même si les PME perçoivent le développement durable comme un concept "flou"¹⁶⁷, loin de leurs réalités économiques et managériales, celles-ci ambitionnent de le comprendre et de l'intégrer dans leurs fonctionnements. Les donneurs d'ordres ont un rôle de sensibilisateur à déployer vers ces entreprises.

¹⁶⁷ Cf l'étude réalisée sur l'attitude des PME face au développement durable sur le site internet de l'ORSE.

Les monographies réalisées font état d'une carence évidente : les entreprises n'ont pas encore matérialisé leur "mission".

Cependant, il convient de souligner **certaines limites inhérentes à nos recherches** :

- ✓ Compte tenu du faible échantillon d'entreprises évaluées (quatre monographies réalisées pour des milliers d'entreprises en Europe), notre travail de recherche nous cantonne à **une vision étroite des stratégies Achats responsables** actuellement menées par les entreprises en France et en Europe.
- ✓ La notation extra-financière permet d'évaluer les pratiques d'une entreprise sur une période donnée. Sachant que le concept de développement durable et les pratiques qui lui sont liées, notamment au niveau des Achats, sont en constante évolution ; notre recherche n'offre qu'**une analyse limitée dans le temps**. Les entreprises ayant fait l'objet de monographie sont, depuis, engagées dans un processus d'amélioration de l'intégration des problématiques Développement Durable au sein des Achats.
- ✓ **L'hétérogénéité des secteurs d'activités étudiés** engendre des enjeux inhérents aux Achats Responsables différents. Malgré quelques similitudes dans l'organisation et la professionnalisation d'un service Achats, les pratiques recensées ne nous permettent pas d'établir une comparaison rigoureuse. Pour se faire, il aurait été opportun de réaliser des monographies d'entreprises de même secteur d'activité.

Nous souhaitons, pour conclure nos recherches, proposer les éventuelles perspectives inhérentes à la fonction Achats : quel avenir de l'intégration des thématiques environnementales, sociales et sociétales dans la gestion des chaînes d'approvisionnement ?

A cette question, il semble que trois scénarios puissent émerger :

- (1) La fonction Achats reste en retrait sur les thématiques environnementales et sociales et continue d'inspirer vers une simple politique de réduction des coûts ;

- (2) La fonction Achats est contrainte d'intégrer quelques préceptes du développement durable. Ceux-ci s'articulent autour d'une communication institutionnelle et d'actions "responsables" sporadiques ;
- (3) La fonction Achats intègre au cœur de son processus la démarche Achats responsables où les thématiques environnementales, sociales et sociétales sont parties prenantes. Les notions d'éco-conception, d'innovation, de partenariat (fournisseurs / ONG), d'éco-labels, de commerce équitable sont associées à la stratégie Achats de l'entreprise.

Compte tenu des monographies réalisées et de nos trois années d'expériences dans l'évaluation des pratiques Achats responsables au sein de l'agence de notation extra-financière BMJ Ratings, nous privilégions le dernier scénario précédemment cité. Plusieurs éléments tendent à conforter nos prévisions. Certes, actuellement les entreprises européennes, dans leur majorité, oscillent entre la première et la deuxième démarche Achats ; mais cette configuration évolue et les éléments suivants argumentent dans ce sens :

- ✓ Les thématiques inhérentes au concept de développement durable sont progressivement intégrées dans les actions de communication des entreprises et surtout dans les plans stratégiques déployés à moyen et long terme. Ces enjeux sont devenus parties prenantes des business models présentés. Cependant, même si, à ce jour, la fonction Achats reste majoritairement écartée de ces stratégies – sauf pour de rares exceptions, nous croyons qu'elle sera progressivement associée aux démarches responsables préalablement engagées. Compte tenu des risques et des enjeux financiers et extra-financiers attachés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la fonction Achats deviendra un levier important dans les stratégies présentées.
- ✓ L'avènement de la notation extra-financière, où la fonction Achats est évaluée¹⁶⁸, concourt à sensibiliser, dans un premier temps, le top management à ces problématiques. Dans un deuxième temps et compte tenu des pratiques (ou plutôt, compte tenu de l'absence de pratiques) Achats déployées par l'entreprise, l'évaluation

¹⁶⁸ Partie 2 / Chapitre 5 / Section 2 / I. Le domaine "Fonctions Achats" du DEEPP MODEL® - base de notre analyse

extra-financière donne l'opportunité à l'entreprise d'engager cette fonction dans un processus d'Achats responsables.

- ✓ Les récentes publications – notamment le rapport rédigé par Nicholas Stern en 2006¹⁶⁹, quantifient le coût du réchauffement climatique pour notre planète. L'étude citée évalue que le coût des changements climatiques pourrait atteindre le chiffre vertigineux de 5.500 milliards d'euros et entraîner de multiples pays dans une phase de récession. Ce rapport confirme les nombreuses recherches déjà réalisées. Il convient de souligner que ces divers chiffrages permettent une prise de conscience grandissante des acteurs financiers sur ces enjeux ; légitimant progressivement les risques environnementaux, sociaux et sociétaux auprès des entreprises. Cependant, comme nous l'avons analysé dans la première partie de nos recherches, les thématiques Développement Durable peuvent engendrer des "sur-coûts" pour une organisation – notamment en termes de management, de modification des processus, de contrôle, de changement ou de modernisation de l'outil de production, etc. Afin de limiter, voire d'annuler, ces "sur-coûts", il est primordial d'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise les enjeux et risques extra-financiers propre à l'entreprise ; le développement durable sera alors un investissement et non une charge pour l'organisation. De plus, les départements Achats peuvent être la locomotive d'une responsabilisation des clients internes (les salariés de l'entreprise) : par une politique d'éco-management, une direction Achats s'engage à la fois vers une sensibilisation de ses collaborateurs et vers une baisse des coûts de fonctionnement (énergies, eau, déchets, papier, encre, etc.). Afin de valider les résultats escomptés, la direction de l'entreprise doit impulser une telle démarche.
- ✓ A ces publications, il convient d'y associer une pression médiatique de plus en plus forte sur ces thématiques, notamment sur les conditions de travail chez les sous-traitants des grands donneurs d'ordres. Récemment, l'association belge Oxfam-Magasins du monde a édité un ouvrage, *«Ikea, un modèle à démonter»*¹⁷⁰, analysant les conditions de travail chez certains sous-traitants du Groupe suédois. Leurs

¹⁶⁹ http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm

¹⁷⁰ Bailly O., Lambert D et Caudron J-M (2006), *« Ikea, un modèle à démontrer »*, Editions Luc Pire

investigations soulèvent, notamment, l'absence de syndicat et de très faibles salaires en Inde, un approvisionnement douteux en bois et l'opacité des relations avec ses sous-traitants asiatiques. L'émergence de risques sociaux et environnementaux liés à la fonction Achats associée à une forte médiatisation obligent les entreprises à anticiper et intégrer ces risques dans leurs processus stratégiques et de management. Les monographies analysées démontrent une prise en compte très partielle de ces risques de la part des directions Achats. Celles-ci se concentrent sur les risques financiers et qualité des prestations achetées. Les actions de sensibilisations des ONG permettront, à l'avenir, de tenir compte des pratiques sociales et environnementales des fournisseurs de rang1. En revanche, le contrôle de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement d'un donneur d'ordre paraît illusoire, même à long terme.

- ✓ Les consommateurs vont-ils changer leurs modes de consommation ? Vont-ils intégrer dans leurs critères de sélection d'un produit donné des caractéristiques sociales (respect des principes de l'OIT pour toutes organisations parties prenantes dans la confection-commercialisation de ce produit) et environnementales (éco-conception, éco-labels, Cycle de vie du produit, etc.) ? Nous le croyons à long terme. Ce changement comportemental favorisera les entreprises avant-gardistes dans leur stratégie d'Achats responsables.
- ✓ Au cours de l'ensemble des entretiens ayant précédés la réalisation de chaque monographie, nos interlocuteurs ont soulevé le problème dans leur approvisionnement en produits et services "responsables". Conscient du sur-coût des produits éco-design, éco-labels et commerce équitable, la majorité des directeurs Achats interrogée arguait leur volonté de privilégier ce type de produits mais sans trouver des prestataires capables d'assurer une quantité suffisante aux besoins de l'entreprise. L'éco-consommation est pourtant « *une approche pragmatique, facile à mettre en œuvre* »¹⁷¹ pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, leur CA ou leur effectif. Par exemple, on peut illustrer l'économie pour l'environnement réalisé grâce à l'éco-consommation : « *un employé qui se met au papier recyclé économise en un an 12*

¹⁷¹ Environnement et Stratégie – N°169 – Mercredi 15 mars 2006 – Interview de M. Bruno Frel, fondateur et gérant d'Achats Concept Eco.

arbres, 720 litres de pétrole et 15 000 litres d'eau ». Les acheteurs avancent constamment un prix trop élevé pour les produits éco-responsables. Pourtant, « *le papier recyclé coûte moins cher à produire que le papier blanc. Si son prix est souvent plus élevé, c'est que les volumes vendus sont moins importants* ». Sachant que le développement de fournisseurs de produits "responsables" (éco-design, éco-labels, commerce équitable, etc.) est croissant, l'éco-consommation est une solution financièrement réalisable. Le développement de ces nouvelles sources d'approvisionnement suffira-t-il à changer les caractéristiques d'achats des donneurs d'ordres, moins sûr !

Ces éléments concourent à envisager un processus Achats différent où le développement durable y serait partie prenante. Les Achats seraient envisagés sur le long terme, avec un raisonnement considérant le prix global d'acquisition comme la référence et réviseraient ses critères de performance Achats en y associant des thématiques extra-financières. Compte tenu d'un environnement législatif limité (notamment sur les thématiques inhérentes au développement durable), l'approche contractuelle volontariste reste l'unique levier dans la réalisation de stratégies Achats Responsables. Cependant, la réalisation de benchmark sur les best practices des organisations est un levier de progrès essentiel.

Bibliographie

ABBOTT W.F. & MONSEN R.J. (1979), “On the measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement”, *Academy of Management Journal*, vol. 22, n°3, p. 501-515.

ACKERMAN R.W. & BAUER R.A. (1976), “Corporate Social Responsiveness”, Reston, Reston Publishing, Virginia.

AFNOR (2001), « Qualité et systèmes de management ISO 9000 », AFNOR, Paris.

AFNOR (2003a), « 100 questions pour comprendre et agir - Les Normes ISO 9000 », AFNOR, Paris.

AFNOR (2003b), SD 21000 Développement durable, Responsabilité sociétale des entreprises.

AFNOR (2004), « 100 questions pour comprendre et agir – L’après-certification ISO 9001 », AFNOR, Paris.

AFNOR (2005), « Certification ISO 14 001 », AFNOR, Paris.

AKNIN A., FROGER G., GERONIMI V., MERAL P., SCHEMBRI P. (2002), « Environnement et développement : quelques réflexions autour du concept de développement durable ». J-Y. Martins, *Développement Durable ? Doctrines, pratiques, évaluations*, IRD Editions, 51-71.

ALDAG R.J. & BARTOL K.M. (1978) “Empirical Studies of Corporate Social Performance and Policy: A Survey of Problems and Results”, in L.E. Preston (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 1, Greenwich, CT, JAI, p. 165-199.

ALEXANDER G.J. & BUCHHOLTZ R.A. (1978), “Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 21, n°3, p. 479-486.

ALEXANDER C.R. & COHEN M.A. (1993), “Why do corporations become criminals ?”, Working Paper, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University (published in 1999 in the *Journal of Corporate Finance*, vol. 5, p. 271-300).

- ALLEMAND S.** (1999), « Développement durable et sciences sociales », Sciences Humaines, n°92, mars 1999, pp. 12-17.
- ALLOUCHE J., HUAULT I. & SCHMIDT G.** (2004), «La Responsabilité Sociale des Entreprises : la mesure détournée? », Colloque de l'AGRH, UQAM-Montreal, 4-6 September.
- ANCELIN-SCHUTZENBERGER A.** (1995), « Le jeu de rôle », Collection Formations permanente en sciences humaines, Paris, 100p.
- ANDERSON J.** (1986), "Social responsibility and the corporation", Business Horizons, July-August, pp.22-27.
- ANDERSON J.C. & FRANKLE A.W.** (1980), "Voluntary Social Reporting An Iso-Beta Portfolio Analysis", The Accounting Review, 55(3), 467-79.
- ANDRIOF J. & WADDOCK S.** (2002), "Unfolding stakeholder engagement", dans Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement, (sous la direction de) Andriof J., Waddock S., Husted B. et Rahman S., Greenleaf, Sheffield, p. 19-42.
- ANSOFF** (1965), « Stratégie du développement de l'entreprise » – Corporate Strategy, Mac Graw Hill, traduit de l'anglais par Perineau, 1981, éditions Hommes et Techniques, 5ème Edition.
- ANTOINE S., BARRERE M. et VERBRUGGE G.** (1992), « La planète Terre entre nos mains : guide pour la mise en œuvre des engagements du Sommet planète Terre », La documentation française, Paris, Paris.
- ARLOW P. & GANNON M.J.** (1982), "Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance", Academy of Management Review, Vol. 7, n°2, p. 235-241.
- ATTARCA M. et JACQUOT T.** (2005), « La représentation de la RSE : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », Journée développement durable, AIMS, Aix-en-Provence.
- AUPPERLE K.E., CARROLL A.B. & HARTFIELD J.D.** (1985), "An Empirical Investigation of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability", Academy of Management Journal, vol. 28, p. 446-463.
- BAILLY O., LAMBERT D et CAUDRON J-M** (2006), « Ikea, un modèle à démontrer », Editions Luc Pire.
- BALABANIS G., PHILLIPS H. C. & LYALL J.** (1998), "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: Are they Linked ?", European Business Review, Vol. 98, n°1, p. 25-42.

- BALLET J. et DE BRY F.** (2001), « L'entreprise et l'éthique », Editions du Seuil, Paris.
- BANSAL P.** (2002), "The Corporate Challenges of Sustainable Development", Academy of Management Executive, Vol. 16, n°2.
- BARDELLI P.** (1978), « Les indicateurs sociaux ou la tentative d'intégrer les variables sociales dans l'analyse économique », thèse doctorat, Nancy.
- BARDELLI P.** (1996), « Le modèle de production flexible », Presses universitaires de France, Collection Que sais-je ?, n°3095, Paris.
- BARDELLI P. et BELLO P.** (2003), « Développement durable, enjeux et ambiguïté », Colloque Développement durable de l'AIMF, Angers.
- BARDELLI P.** (2003), « Structure des territoires et développement durable », Colloque Concentration, Développement local et dynamique des territoires en Europe, Université de Metz.
- BARNABEL A.** (1984), « Les acheteurs entrent en marketing », Usine nouvelle, juillet 1984, n° 29.
- BARNETT M.L. & SALOMON R.M.** (2002), "Unpacking Social Responsibility: The Curvilinear Relationship between Social and Financial Performance", Academy of Management Proceedings 2002.
- BARON J-M.** (1988), « L'achat, une fonction stratégique de l'entreprise », Revue internationale de l'achat, 1988, T. 8, n° 1, p. 3-8.
- BARREYRE P-Y. et LENTREIN D.** (1988), « La participation des services à l'innovation dans les entreprises industrielles : analyse d'une trentaine de cas », cahier de recherche n° 88-02, 1988, ESA de Grenoble : CERAG.
- BARREYRE P-Y. et LENTREIN D.** (1990), « La communication promotionnelle des services achats vers les fournisseurs : une enquête auprès de trente-six grandes entreprises industrielles », cahier de recherche n° 90-06, 1990, ESA de Grenoble : CERAG.
- BARTHELEMY J. et GONARD T.** (2003), « Quels déterminants pour la frontière de la firme », Revue française de gestion, vol. 29, n°143, juin-août 2003, p. 67-80.
- BARTOLI H.** (1999), « Repenser le développement », Editions Unesco-Economica, Paris.
- BAUDRY B.** (1994), « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », Sociologie du travail, vol. 36, p. 43-60.

BEAUJOLIN-BELLET R. et **NOGATCHEWSKY G.** (2004), « Du contrôle social au contrôle par le marché dans les relations clients-fournisseurs », XXVème Congrès de l'AFC, Orléans.

BEAULIEU S. et **PASQUERO J.** (2003), "Understanding organizational legitimacy : A field-based model", À être publié dans Proceedings of the 2003 IABS, Conférence, Rotterdam (version préliminaire). P.1-13.

BECKER B.E., USELID M.A. & ULRICH D. (2001), "The HR Scorecard: Linking people, Strategy, and Performance", Harvard University Press, Boston.

BELKAOUI A. (1976), "The Impact of the Disclosure of the Environmental Effects of Organizational Behavior on The Market", Financial Management, Winter, p. 26-30.

BELKAOUI A. & KARPIK P.G. (1989), "Determinants of the corporate decision to disclose social information", Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2 (1), 36-51.

BELLINI B. (2003), « Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management. Etat des lieux », Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS, mai.

BELOT L. (2003), « Ambiguïté du développement durable », Le Monde, 29 août 2003.

BERESFORD D.R. & FELDMAN S.A. (1976), "Companies increase social-responsibility disclosure", Management Accounting, 57(9), 51.

BERMAN S.L., WICKS A.C., KOTHA S. & JONES T.M. (1999), "Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", Academy of Management Journal, Vol. 42, n°3, p. 488-506.

BLACCONIERE W.G. & NORHTCUT W. D. (1997), "Environmental Information and Market Reactions to Environmental Legislation". Journal of Accounting, Auditing & Finance, Spring, Vol. 12 Issue 2, p149, 30p.

BLACCONIERE W.G. & PATTEN D.M. (1994), "Environmental disclosures, regulatory costs, and changes in firm value", Journal of Accounting and Economics, 18, p. 357-377.

BLACKBURNE B. (1981), « L'approvisionnement : un nouveau champ d'application pour le marketing », Th. doctorat : Sciences Economiques et Sociales : Université de Genève : 1981.

BLACKBURN V.L., DORAN M. & SHRADER C.B. (1994), "Investigating the dimensions of social responsibility and the consequences for corporate financial performance", Journal of Managerial Issues, 6, p. 195-212.

- BLANCHOT F.** (1997), « Modélisation du choix d'un partenariat », *Revue française de gestion*, n°114, juin-août 1997, p.68-82.
- BLOCK M.K.** (1991), "Optimal Penalties Criminal Law and the Control of Corporate Behavior", *Boston University Law Review*, Vol. 71, p. 395-419.
- BOSCH J.C. & ECKARD E.W.** (1991), "The Profitability of Price Fixing: Evidence from Stock Market Reaction to Federal Indictments", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 73, n°2, p. 309-317.
- BOIDIN B.** (2003), « Application de la loi NRE », *Développement durable et Territoire*.
- BOIDIN B.** (2004), « Les dimensions humaines et sociales du développement durable », *Développement durable et Territoire*.
- BOURG D.** (2001), « Le nouvel âge de l'écologie », *Le Débat*, n°113, 92-109.
- BOURG D.** (2002), « Quel avenir pour le développement durable ? », *Les petites Pommes du savoir*, 61p.
- BOURG D. & WHITESIDE K.** (2004), « Précaution : un principe problématique mais nécessaire », *Revue Le Débat : Les responsabilités de la science*, 169p.
- BOWEN H.R.** (1953). "Social responsibilities of the businessman", New York, Harper & Row.
- BOWMAN E. & HAIRE M.** (1975), "A strategic posture toward Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, Vol 20, n°3, pp. 64-71.
- BROUSSEAU E.** (1989), « L'approche Néo-Institutionnelle de l'économie des coûts de transaction : une revue », *Revue Française d'Economie*, Vol 4, N°4, 1989, p. 123-166.
- BROUSSEAU E.** (1993), « Les théories des contrats : une revue », *Revue Française Politique*, Vol 103, N°1, janvier-février1993, p. 1-82.
- BROWN N. & DEEGAN G.** (1998), "The public disclosure of environmental performance information – a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory", *Accounting and Business Research*, Winter, Vol. 29, pp. 21-41.
- BRUMMER J.J.** (1991), "Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis", Greenwood Press, NY.
- BUCHAMAN J.M.** (1978), "Cost and Choice. An Inquiry in Economic Theory", Midway Reprints, University of Chicago Press, Chicago.
- BUCHAMAN J.M.** (1992 – première édition 1975), « Les limites de la Liberté. Entre l'Anarchie et le Léviathan », LITEC, Paris.

- BUEHLER V.M. & SHETTY Y.K.** (1976), "Managerial Response to Social Responsibility Challenge", *Academy of Management Journal*, Vol. 19, March, p. 66-78.
- BRUEL O.** (1986), « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Paris, Dunod, 1986.
- BRUEL O.** (1993), « Partenariat industriel : nouvelle dimension stratégique pour les entreprises performantes », *Art et Manufactures*, Centraliens, n° 443, janvier 1993, p.13-17.
- BRUEL O.** (2003), « Maturité de la fonction Achats », Conférence ACA HEC PARIS.
- BURGENMEIER B.** (1994), "Economy, Environment and Technology : a Socio-Economic Approach", M.E. Sharpe Inc. Armonk, New-York.
- BURGENMEIER B.** (2003), « Principes écologiques et sociaux du marché », Economica, Paris.
- BURGENMEIER B.** (2004), « Economie du développement durable », De Boeck Université, Bruxelles.
- CAHUC P.** (1998), « La nouvelle microéconomie », La Découverte, Paris.
- CALISTI B. et KAROLEWICZ F.** (2005), « RH et développement durable – une autre vision de la performance », Editions d'Organisation, Paris
- CALVI R.** (1998), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des coûts de transaction », *Série Recherche, C.E.R.A.G.*, septembre 1998.
- CAMERINI C.** (2003), "Les fondements épistémologiques du développement durable", L'Harmattan, Paris.
- CAPRON M. et LESEUL G** (1997), « Pour un bilan sociétal des entreprises », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n°266, pp. 28-41.
- CAPRON M.** (2000), « Comptabilité sociale et sociétale », *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Ed.Economica, Paris.
- CAPRON M.** (2003), « L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation et de la mondialisation », *Programme Interdisciplinaire Ethique de l'économie, Secteur des sciences sociales et humaines*, UNESCO.
- CAROLL A.B.** (1979). "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol.4, N°.4, p. 497-505.
- CARON R.E.** (1995), « Une relecture coasienne du "problème du coût social" », Thèse Université de Paris I.
- CAVERIVIERE P.** (2002), « Le guide de l'acheteur », éditions DEMOS, Paris.

- CAVERIVIERE P.** (2005), « L'évaluation des fournisseurs », Réseau des achats, décembre.
- CHANSON G.** (2003), « Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- CHASSANDE P.** (2002), « Développement Durable ? Pourquoi ? Comment ? », Edition du Sud.
- CHAUVEAU A.** et **D'HUMMIERES P.** (2001), « Les pionniers de l'entreprise responsable », Editions d'Organisation, Paris.
- CHRISTMANN P.** (2000), "Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets", Academy of Management Journal, Vol. 45, n°4, p. 663-680.
- CLARKSON M.B.E.** (1988), "Corporate social performance in Canada, 1976-86", Research in Corporate Social Performance and Policy, vol. 10, p. 241-265.
- CLARKSON M.B.E.** (1995), "A stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, N°2, p. 57 – 88.
- CLOUET P.** (1989), « Les achats, un outil de management », Organisation, Paris, 1989.
- COASE R.H.** (1937), "The Nature of the Firm", Economica, vol.16, pp.331-351
- COCHOY F.** (2000), « De l'AFNOR à NF, ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle », in Réseaux, Vol.18, n°102, pp.63-89.
- COELHO P.R.P, McCLURE J.E. & SPRY J.A.** (2003), "The Social Responsibility of Corporate Management: a classical critique", Mid-American Journal of Business, Spring 2003, N°18-1, 15-24.
- COHEN Y.** (1994), « Inventivité organisationnelle et compétitivité : l'interchangeabilité des pièces face à la crise de la machine-outil en France autour de 1900 », Entreprises et Histoire, n°5.
- COLLOMB B.** (1993), « Croissance et environnement : les conditions de la qualité de vie », La documentation française, Rapport de la commission du Commissariat Général du Plan, Paris.
- CORBIN A.** (1986), "Le miasme et la jonquille", Flammarion, Paris.
- CORIAT B.** (1991), "Penser à l'envers", C. Bourgeois, Paris.
- CORIAT B. & WEINSTEIN O.** (1995), « Les nouvelles théories de l'entreprise », Le Livre de Poche, Paris.

- CORNELL B. & SHAPIRO A.C.** (1987), "Corporate stakeholders and corporate finance", *Financial Management*, vol. 16, p. 5-14.
- COSTANZA R.** (1997), "The Value of the World's Ecosystem Services and Natural Capital", *Nature*.
- COTTRILL M.T.** (1990), "Corporate Social Responsibility and The Marketplace", *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, September, p.723-729.
- COURET A., IGALENS J., PENAN H.** (1995), « La certification », *Que sais-je ?*, n°3006, 1995.
- COVA B.** (1989), « Le marketing inversé : une approche agressive du marketing achat », *Acheteurs*, déc. 1989, p. 2-3.
- COVA B.** (1992), « Appel d'offres et marketing achat : une double perspective », *Revue internationale de l'achat*, 1992, vol. 12, n° 1, p. 3-11.
- COWEN S.S., FERRERI L.B. & PARKER L.D.** (1987), "The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, p. 111-222.
- CRANE A. & MATTEN D.** (2004), "Business Ethics: A European Perspective – Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization", Oxford University Press, Oxford: UK.
- CRAVENS D.W et HOFFMANN L.M.** (1977), "Analyzing the supplier : reversing the marketing process", *Management Review*, july 1977, p. 47-54.
- CROZIER M., FRIEDBERG E.** (1977), « L'acteur et le système », Seuil, Paris.
- CRUCHANT L.** (1993), « La qualité », PUF, Coll. Que sais-je ?
- DAMAK-AYADI S. et PESQUEUX Y.** (2003), « La théorie des parties prenantes en perspectives », AIMS, Angers, 2003.
- D'ANTONIO L., JOHNSEN T., & HUTTON R.B.** (1997), "Expanding Socially Screened Portfolios: An Attribution Analysis of Bond Performance", *Journal of Investing*, Vol. 6, n°4, Winter, p. 79-87.
- D'ARCIMOLES C.H. & TREBUCQ S.** (2003), "The corporate social performance-financial performance link: evidence from France", *cahier de recherche n°2003-106*, IAE de Tours.
- D'IRIBARNE P.** (2002), «La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France», *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 140, p. 23-39.

- DAVIS K.** (1973). "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Review*, Vol. 2, N°3, p. 70-76.
- DAVIES O.** (1974), "The marketing approach to purchasing, Long Range Planning", *June 1974*, p. 2-11.
- De BACKER P.** (2005), « Les indicateurs financiers du développement durable », Editions d'Organisation, Paris.
- DECOCK-GOOD C.** (2000), « La construction d'un indice de réputation sociétale et application empirique », *Communication au congrès de recherche de l'AFC*.
- DEEGAN C., RANKIN M. & TOBIN J.** (1999), "An examination of the Corporate social disclosures of BHP from 1983-1997: a test of legitimacy theory", *European Accounting Association Congress*, May.
- DEJEAN F. & GOND J-P** (2002). « La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et stratégies de recherche », *Sciences de gestion & pratiques managériales*, Réseau des IAE ed., France: Economica, pp.389-400.
- DEJEAN F. & OXIBAR B.** (2003). « Pour une approche alternative de l'analyse de la diffusion de l'information sociétale », *Comptabilité Contrôle Audit*.
- DELESSE M-C.** (1985), « Information externe et achat : penser banques de données, oui mais ... », *Revue internationale de l'achat*, 1985, T. 4, n° 2, p. 16-34
- DE MEYER A., NAKANE J., MILLER J.G., FERDOWS K.** (1989), "Flexibility : the next competitive Battle ; The Manufacturing Futures Survey", *Strategic Management Journal*, vol 10, n°2, March-April 1989, p. 135-144.
- DONADA C. et GARRETTE B.** (1996), « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ? », 5^{ème} conférence internationale de management stratégique, Mai, Lille.
- DONADA C. et KESSELER A.** (1997), « Partenariat : Mythes et Réalités pour les fournisseurs. Etude empirique dans l'industrie automobile », *Actes du colloque de l'AIMS à Montréal*.
- DONADA C.** (1997), « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue Française de Gestion*, Juin – Juillet – Août, pp. 94-105.
- DONADA C. et GARRETTE B.** (2000), « Partenariat vertical et gain coopératif : une étude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile », *Actes du colloque de l'AIMS à Montpellier*.

- DONADA C.** et **DOSTALER I.** (2005), « Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! », *Revue Française de Gestion*, 31, 158, pp. 89-104.
- 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.
- DONALDSON T.** (1999), “Making stakeholder theory whole”, *Academy of Management Review*, Vol 22, n°2, pp. 237-241.
- DEVIN S.** (2003), « Les fonds éthiques : critères de notations », *Communication de l’atelier développement durable de l’AIMS*, mai.
- DOUILLET G.** (1987), « Marketing achats et communication, *Revue internationale de l'achat* », 1987, T. 7, n° 3, p. 3-5
- DOWLING J.** et **PFEFFER J.** (1975), “Organizational legitimacy: social values and organizational behavior”, *Pacific Sociological Review*, vol. 18, pp. 122-136.
- DUBIGEON O.** (2002), « Mettre en pratique le développement durable – Quels processus pour l’entreprise responsable ? », *Editions Village Mondial*, Paris.
- DUCROUX A.M.** et al. (2002), « Les nouveaux utopistes du développement durable », *Autrement*, collection “mutations”, Paris.
- DURAND J-P** (2002), « Les achats », *Gualino*, Paris.
- EISENHARDT K.M.** (1989), “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-550.
- EMERSON R.** (1962), “Power Dependence relations”, *American Sociological Review*, Vol. 27, pp. 31-41.
- FAHRI S.** (1994), « Les entreprises moyennes aussi exigeantes que leurs fournisseurs », *L’Usine Nouvelle*, n°2448.
- FAUCHEUX S., NOËL J-F.** (1995), « L’économie de l’environnement et des ressources naturelles », *Armand Collin*, Paris.
- FAUCHEUX S., NICOLAÏ I.** (1998), « Les firmes face au développement soutenable: changement technologique et gouvernance au sein de la dynamique industrielle », *Revue d’Economie Industrielle*, 83 (1), 127-146.
- FISHER A.C.** (1981), “Resource and Environmental Economics”, *Cambridge University Press*, Cambridge.

- FREDERICK W.C.** (1978), "From CSR1 to CSR2: The maturing of Business-and-Society Thought", Working paper, n°279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- FREDERICK W.C.** et al. (1992), "Business and Society", McGraw-Hill International, New York, NY.
- FREEMAN E.R. & REED D.L.** (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", California Management Review, Vol. 25, n°3, spring, pp. 88-106.
- FREEMAN E.R.** (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman, Boston.
- FREEMAN E.R., EVAN W.M.** (1990), "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation", The Journal of Behavioral Economics, vol. 19, n°4, pp. 337-359.
- FREEMAN E.R.** (2000), "Divergent stakeholder theory", Academy of Management Review, Vol 24, n°2, pp. 169-180.
- FENNETEAU H.** (1990), « Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat », Revue internationale des PME, 1990, vol. 3, n° 2, p. 167-192
- FENNETEAU H.** (1992), « Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont », Revue internationale de l'achat, 1987, vol. 12, n° 2-3, p. 3-16.
- FRIEDMAN A.L. et MILES S.** (2002), "Developing stakeholder theory", Journal of Management Study, vol. 39, n°1, pp. 1-21.
- FRONTARD R.** (1989), « La normalisation », Encyclopedia Universalis, tome 16.
- GABRIEL P.** (2003), « Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable », Décisions Marketing, 29, pp. 67-76.
- GABRIEL P.** (2003), « Diffusion du développement durable dans les affaires. Un schéma conventionnel », Revue française de gestion, Vol. 30, n°152, pp. 199-213.
- GAREL G.** (1999), « Analyse d'une performance de co-développement », Revue française de gestion, vol. 123, p. 5-18, mars-mai 1999.
- GAUCHET Y.** (1981), « Le marketing achat », Revue internationale de l'achat, printemps 1981, p. 7-15.
- GELINIER O., SIMON F-X., BILLARD J-P. et MULLER J-L.** (2002), « Développement Durable : pour une entreprise compétitive et responsable », Editions ESF, Paris.
- GENDRON C.** (2004), « Gestion environnementale et ISO 14 001 », Presses Université De Montréal, Montréal.
- GENDRON C.** (2000), « Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise », Revue du MAUSS, n° 15, p.320-326.

- GOLL I.** (1990), "Environment, Corporate Ideology, and Employee Involvement Programs", *Industrial Relations*, Vol 29, n°3, pp. 501-512.
- GOND J.P.** (2001), « L'éthique est-elle profitable ? », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, p. 77-85.
- GOND J.P. et MERCIER S.** (2004), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », XVème congrès annuel de l'AGRH, Montréal.
- GOGUE J-M** (1990), « Les six samouraï de la qualité », *Economica*, Paris.
- GRAVES S.B. & WADDOCK S.A.** (1994), "Institutional Owners and Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n°4, p. 1034-1046.
- GRAVES S.B. & WADDOCK S.A.** (1999), "A Look at the Financial-Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant", *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 12, n°1, p.87-99.
- GRAVES S.B. & WADDOCK S.A.** (2000), "Beyond Built to Last...Stakeholder Relations in "Built-to-Last" Companies", *Business and Society Review*, Vol. 105, n°4, p. 393-418.
- GRAY R.** (1992), "Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability", *Accounting, Organizations and Society*, Vol 17, n°5, pp. 399-425.
- GREENWOOD M.R.** (2002), "Ethics and HRM: A review and Conceptual Analysis", *Journal of Business Ethics*, Vol. 36, p. 261-278.
- GRIFFIN J.J. & MAHON J.F.** (1997), "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate", *Business & Society*, Vol.36, n°1, March, p. 5-31.
- GRIFFIN J.J.** (2000), "Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century", *Business & Society*, Vol. 39, N° 4, December 2000, 479-491.
- GUERARD J.B.** (1997a), "Is There a Cost to Being Socially Responsible in Investing ?", *Journal of Investing*, Vol. 6, n°2, Summer, p. 11-19.
- GUERARD J.B.** (1997b), "Additional Evidence on the Cost of Being Socially Responsible in Investing", *Journal of Investing*, Vol. 6, n°4, Winter, p. 31-36.
- HABERMAS J.** (1978), « Raison et légitimité. Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé », Éditions Payots, 196 pages.
- HAKANSSON H. & All** (1982), "International Industrial Marketing and Purchasing", John Wiley, 1982.
- HARRIBEY J-M.** (1998), « Le développement soutenable », *Economica*, Paris.

HART S.L. & AHUJA G. (1996), “Does it pay to be green ? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, p. 30-37.

HARTWICK J. (1977), “Intergenerational Equity and Investing Rents from Exhaustible Resources”, *American Economic Review*, 67(5), 972-974.

HATEM F. (1990), « Le concept de développement soutenable : une origine récente, une notion ambiguë, des applications prometteuses », *Economie Prospective Internationale*, 44 (4), 101-117.

HAWKEN P., LORINS A. & HUNTER LORINS L. (1999), “A road map for natural capitalism”, *Harvard Business Review*, May-June, Reprint 99309, pp. 144-158.

HEIDE J.B. & JOHN G. (1990), “Alliances in industrial purchasing: the determinant of joint action in buyer-supplier relationships”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp. 130-142.

HELLUY A. et DURAND X. (2003), « Repères pour un contrôle de gestion orienté développement durable », *Communication à l’atelier développement durable de l’AIMS*, mai.

HERMEL P. (1989), « Qualité et Management stratégique, du mythique au réel », Editions d’Organisation, Paris.

HERREMANS I.M., AKATHAPORN P. & McINNES M. (1993), “An Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, n°7/8, p. 587-604.

HILL C.W.L., JONES T.H. (1992), “Stakeholder – Agency Theory”, *Journal of management Studies*, vol. 29, n° 2, pp. 131-153

HITT M.A., KEATS B.W., DEMARIE S.M. (1998), “Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21 century”, *The Academy of Management Executive*, vol. 12, n°4, November 1998, p. 22-42.

HILLMAN A.J. & KLEIM G.D. (2001), “Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What’s the Bottom Line?”, *Strategic Management Review*, Vol. 26, n°3, p. 397-414.

HOLMAN W.R., NEW J.R. & SINGER D. (1990), “The impact of corporate social responsiveness on shareholder wealth”, in Lee Preston (ed.), *Corporation and Society Research : Studies in Theory and Measurement*, 265-280, Greenwich, CT : JAI Press.

HOWE Ch.W. (1979), “Natural Resource Economics”, *Issues, Analysis and Policy*, John Wiley & Sons, New York.

- HUSTED B.W.** (2000), "A contingency theory of corporate social performance", *Business and Society*, vol. 39, n°1, p. 24-48.
- HYLTON M.O.** (1992), "Socially responsible investing: Doing good versus doing well in an efficient market", *American University Law Review*, vol. 42, p. 1-52.
- IGALENS J. & GOND J.P.** (2003), « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 50, p. 111-130.
- JENSEN M. C. & MECKLING W.H.** (1976), "Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, p. 305-360.
- JENSEN M.C.** (2002), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 235-256.
- JONES T.M.** (1980), "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, Vol. 22, N°2, p. 59-67.
- JONES T.M.** (1983), "An integrating framework for research in business and society: a step forward the elusive paradigm?", *Academy of Management Review*, 8, 59-64.
- JONES T.M.** (1995), "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, Vol 24, n°2, pp. 206-221.
- JONES T.M., WICKS A.C.** (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 206-221.
- JOST S.** (2004), « La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE », *Euryopa*, Institut Européen de l'Université de Genève, Genève.
- JOUSLIN DE NORAY B.** (1990), « Le mouvement international de la qualité », *Traité de la qualité totale*, Dunod, 1990.
- JUDGE W.Q. & DOUGLAS T.J.** (1998), "Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, n°2, March, p. 241-261.
- JUILLARD-MARTIN S.** (1989), « Le marketing achat : affirmation d'un concept », Th. doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Université de Clermont-Ferrand 1 : 1989.
- KAMMOUN S.** (1997), « Normalisation, coopération et incitation », thèse de doctorat en sciences économiques de l'Université Toulouse I ; sous la direction de C. CRAMPES.
- KLASSEN R.D. & WHYBARK D.C.** (1999), "The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°6, p. 599-615.

- KLEINER** (1991), "What does it mean to be green ?", Harvard Business Review, July-August, pp. 4-11.
- KOTLER P.** et **LEVY S.** (1973), "Buying is marketing too", Journal of Marketing, vol. 37, p. 54-59.
- KRAFT K.** & **HAGE J.** (1990), "Strategy, social responsibility and implementation", Journal of Business Ethics.
- LAMMING R.** (1993), "Beyond Partnership Stratégies for Innovation and Lean Supply", Prentice Hall, New York.
- LAUFER R.** (1996), « Créer c'est légitimer », Revue française de gestion, 111, pp. 12-37
- LAUFER R.** (2000), « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », dans les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion, A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, Paris, FNEGE-Vuibert, pp. 45-81.
- LAURIOL J.** (2002), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », ESC Rouen.
- LAVILLE E.** (2001), « Développement Durable : le challenge du XXI^e siècle pour les entreprises. Cahiers Qualité et Management, n°7.
- LAVILLE E.** (2002), « L'entreprise Verte », Editions Village Mondial, Paris.
- LAZONICK W.** & **O'SULLIVAN M.** (2000), "Maximising Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance", Economy and Society, vol. 29, n°1, pp. 13-25.
- LECOEUR D.** (1989), « L'acheteur industriel vecteur d'innovation, les conditions favorables », Th. doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Université de Paris IX Dauphine : 1989.
- LEENDERS M.R.** et **BLENKHORN D.L** (1988), "Reverse Marketing", New York - The Free Press.
- LEMAUX J.** et **LE SAOUT E.** (2003), « La performance des indices socialement responsables : mirage ou réalité ? », Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS, mai.
- LENTREIN D.** (1995), « La communication interne des services achat : pratique, problématique, adaptation aux besoins des clients internes », cahier de recherche, 1995, ESA de Grenoble : CERAG.
- LEPAGE J.** (2003), « Le contrat d'achat », Gualino éditeur, Paris.

LEPINEUX F. (2003), « Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, C.N.A.M., Paris.

LÉRAT-PYTLAK J. (2001), « Le passage d'une certification ISO 9 001 à un management par la qualité totale », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences sociales, Toulouse I.

LETOURNEUR (1994), « Le partenariat verticale : définition et interprétation », *Gestion* 2000, vol. 2, pp. 123-147.

LINDBLOM C.K. (1994), "The implications of Organisational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure", *Critical Perspectives on Accounting Conference* New York.

LORENTZ E. (1996), « Confiance, contrats et coopération économique », *Sociologie du travail*, vol. 4, p. 487-507.

LOUKIL F. (2002), « La normalisation et la certification dans la branche formation continue », thèse de doctorat en sciences économiques de l'Université Toulouse I ; sous la direction de J.M. PLASSARD.

LUTHER R.G. & MATATKO J. (1994), "The performance of ethical unit trusts: choosing an appropriate benchmark", *British Accounting Review*, 26, pp. 77-89.

LUTHER R.G, MATATKO J. & CORNER D.C. (1992), "The investment performance of UK ethical unit trusts", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 5, 57-70.

MACNEIL I.R. (1980), "The New Social Contract: An Enquiry into Modern Contractual Relations", Yale University Press, New Haven.

MADDOX K.E. & SIEGFRIED J.J. (1980), "The effect of economic structure on corporate philanthropy" in J.J. Siegfried (Ed.), *The Economics of Firm size, Market structure and social performance*, Washington DC: Bureau of Economics, Federal Trade Commission, p. 202-225.

MARCEL C. et NASOY B. (1985), « Stratégie marketing de l'achat industriel », Paris, C.D.A.F.

MARECHAL J-P et QUENAULT B. (2005), « Le développement durable : une perspective pour le XXIe siècle », Presse Universitaire de Rennes.

MARTINET B. et RIBAUT J-M. (1989), « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », Organisation, Paris, 1989.

- MARTINET A.C.** (1984), « Management stratégique : organisation et politique, McGraw Hill, Paris.
- MARTINET A.C.** et **REYNAUD E.** (2001), « Shareholders, Skakeholders et stratégies », Revue française de gestion, Novembre-Décembre 2001, p. 12-25.
- McGUIRE J.W.** (1963). “Business and Society”, MacGraw-Hill, New York.
- McGUIRE J.B., SCHNEEWEIS T. & BRANCH B.** (1990), “Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance”, Journal of Management, Vol. 16, n°1, p. 167-180.
- McGUIRE J.B., SUNDGREN A. & SCHNEEWEIS T.** (1988), “Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance”, Academy of Management Journal, Vol. 31, n°4, p. 854-872.
- McWILLIAMS A. & SIEGEL D.** (1997), “The role of money managers in assessing corporate social responsibility research”, Journal of Investing, Winter, p. 98-107.
- McWILLIAMS A. & SIEGEL D.** (2000), “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification ?”, Strategic Management Journal, Vol. 21, p.593-602.
- McWILLIAMS A. & SIEGEL D.** (2001), “Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective”, Academy of Management Review, vol. 26, n°1, p. 117-127.
- MERCIER S.** (1999), « L'éthique dans les entreprises », Editions La Découverte, Collection « Repères », Paris.
- MEZEL M.** (2002), « La dimension Sociale du Développement Durable », Les Echos, 26 août 2002.
- MICHEL D.** (1985), « Marketing achat : CIAPEM innove », Usine nouvelle, juillet/août 1985.
- MIGNOT H.** et **PENAN H.** (1995), « Le référentiel normatif », Revue Française de Gestion, n°106, pp.77-85.
- MINTZBERG H.** (1987), « Structure et dynamique des organisations », Editons d'Organisation, Paris.
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J.** (1997), “Toward a theory of Stakeholders Identification and Salience : Defining the Principles of who and what really Counts”, Academy of Management Review, vol. 22, n° 2, pp. 833-886.
- MISPELBLOM F.** (1995), « Au delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur », Syros, Paris.

MITONNEAU H. (2000), « ISO 9001 version 2000 : faut-il réaliser des enquêtes de satisfaction des clients », in *Qualité Références*, juillet, pp.18-21.

MOHRMAN S.A., LAWLER III E.E. et LEDFORD Jr G.E. (1996), “Do employee involvement and TQM programs work ?”, in *Journal for Quality and Participation*, Vol.19, n°1, pp.6-10.

MOHR J.J. & SPEKMAN R. (1994), “Characteristics of Partnerships Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Technique”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 80-93.

MONTEIL B., PERIGORD M. et RAVELAU G. (1985), « Les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité », Les Editions d'Organisation, Paris.

MOUTAMALLE L. (2004), “L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise”, *Entreprises et Management*, L'Harmattan, Paris.

NEUVILLE J-P. (1998), « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue française de gestion*, juin-août 1998, p. 15-24.

NEWGREN K.E., RASHER A.A., LaROE M.E. & SZABO M.R. (1985), “Environmental assessment and corporate performance: a longitudinal analysis using a market-determined performance measure” in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 7, 153-164.

NOTIS M.-H. (2001), « Vue d'ensemble et analyse détaillée », in *Qualité et systèmes de management ISO 9000*, AFNOR, Paris, pp.455-459.

O'RIORDAN T. (2001), “Globalism, localism and identity: fresh perspectives on the transition to sustainability”, Earthscan, London.

OGDEN S. & WATSON R. (1999), “Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°5, p. 526-538.

OHNO T. (1989), « L'esprit Toyota », Masson, Paris.

ORSE (2003), « Développement Durable et Entreprises : un défi pour les managers », AFNOR, Saint Denis La Plaine.

ORTS E.W. & STRUDLER A. (2002), “The Ethical and Environmental Limits of Stakeholders Theory”, *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 215-233.

PADIOLEAU JG. (1989), « L'éthique est-elle un outil de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1989, 82-91.

- PASQUERO J.** (2004), « Responsabilité sociale de l'entreprise: les approches nord-américaines », Tous responsables, IGALENS J. (Edit.), Ed. d'Organisation, pp.257-273.
- PASSET R.** (1996), « L'économie et le vivant », Payot, 1979, 2^{ème} éd, Economica, Paris.
- PATTEN D.M.** (1990), "The Market Reaction to Social Responsibility Disclosures: The Case of the Sullivan Principles Signings", Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, n°6, p. 575-587.
- PATTEN D.M.** (1991), "Exposure, legitimacy and social disclosure", Journal of Accounting and Public Policy, 10, 297-308.
- PAVA M.L. & KRAUSZ J.** (1996), "The Association between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost", Journal of Business Ethics, Vol. 15, p. 321-357.
- PELLE-CULPIN** (1998), « Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes », thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine.
- PEREZ R.** (2003), « La gouvernance de l'entreprise », La Découverte, Paris.
- PERROTIN R.** (1992), « L'analyse du marché », Revue internationale de l'achat, 1992, vol. 12, n° 2-3, p. 39-44.
- PERROTIN R.** (1992), « Le marketing achats. Stratégies et tactiques », Organisation, 1992.
- PERROTIN R. et LOUBERE J-M.** (1999), « Stratégie d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat », Editions d'Organisation.
- PERROTIN R.** (2001), « La marketing Achats », Editions d'Organisations.
- PERROUX F.** (1961), « l'économie du XXème siècle », PUF, Paris.
- PESQUEUX Y.** (2002), « Organisations : Modèles et Représentations », Ed. PUF, Paris.
- PEZZEY J.** (1989), "Economic Analysis of Sustainable Growth and Sustainable Development", Banque Mondiale.
- PFEFFER J. & SALANCIK G.** (1978), "The External Control of Organisations: a Resource Dependence Perspective", Harper and Row, New York.
- PHILLIPS R.A., FREEMAN R.E. & WICKS A.C.** (2003), "What stakeholder theory is not", Business Ethics Quarterly, 13 (4), p. 479-502.
- PINGEOT M.** (1984), « Approche "marketing d'achat" », Revue internationale de l'achat, 1984, T. 3, n° 4, p. 9-14.

- POPPO L. & ZENGER T.** (1998), "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Informations Services", *Strategic Management Journal*, vol.19, p.853-877.
- POST J.E., PRESTON L.E. & SACHS S.** (2002), "Managing the Extended Enterprise: the New Stakeholder View", *California Management Review*, vol. 45, n°1, fall, p. 6-28.
- POWELL W.W.** (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12, pp. 295-336.
- PRESTON L.E.** (1978), "Analyzing corporate social performance: methods and results", *Journal of Contemporary Business*, vol. 7, p. 135-150.
- PRESTON L.E. & O'BANNON D.P.** (1997), "The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis", *Business and Society*, 36, 419-429.
- PUTLER D.S & WOLF R.A.** (2002), "How tight are the ties that bind stakeholders groups", *Organization Science*, vol. 13, n°1, January-february, p. 64-80.
- REED D.** (1999), « Ajustement structurel, environnement et développement durable », L'Harmattan, Paris.
- REYNAUD E.** (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? », Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS, mai.
- ROBINSON, FARIS et WIND** (1967), "Industrial Buying and creative marketing", Boston Allyn et Bacon.
- ROCKNESS J. & WILLIAMS PF** (1998), "A descriptive study of social responsibility mutual funds", *Accounting, Organizations and society*, Vol 13, n° 4, pp. 397-411.
- RAPPORT BRUNDTLAND** (1988), « Notre avenir à tous », Nations Unies, Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Les Editions du Fleuve, Montréal.
- ROBERTS R.W.** (1992), "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, n°6, p. 595-612.
- ROMAN R.M., HAYIBOR S. & AGLE B.R.** (1999), "The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait", *Business & Society*, Vol. 38, n°1, p. 109-125.
- ROSEN B.N., SANDLER D.M. & SHANI D.** (1991), "Social issues and socially responsible investment behavior – a preliminary empirical investigation", *Journal of Consumer Affairs*, 25(2), 221-34, 1991.

- ROWLEY T. & BERMAN S.** (2000), "A New Brand of Corporate Social Performance", *Business and Society*, vol.39, n°4.
- SACHS I.** (1993), « L'écodéveloppement. Stratégie de transition vers le XXIème siècle », Syros, Paris.
- SAGHROUM J. et EGLEM J-Y.** (2004), « Performance globale de l'entreprise : les informations environnementales et sociales sont-elles prises en compte par les analystes financiers pour leur diagnostic ? », *Comptabilité Contrôle Audit*.
- SANTI M.** (1974), « La mercatique achat », *Le management*, mars 1974, p. 41-45.
- SAUER D.A.** (1997), "The impact of social-responsibility screens on investment performance : Evidence from the Domini 400 social index and Domini equity mutual fund", *Review of Financial Economics*, Vol.6, n°2, Summer, p. 137-150.
- SCHEUING E.** (1989), "Purchasing management", Prentice Hall, 1989.
- SERRET V.** (2003), « L'investissement éthique est-il rentable ? », Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS, mai.
- SETHI P.S.** (1975), "Dimensions of corporate social performance: an analytical Framework", *California management journal*, vol.17, no.3, p.58-64.
- SHANE P. & SPICER B.** (1983), "Market Response to Environmental Information Produced Outside the Firm", *The Accounting Review*, 58(2), 521-38.
- SHETH J.N.** (1973), « Présentation d'un modèle de comportement des acheteurs industriels », *Journal of Marketing*, Octobre.
- SIMERLY R.L.** (1994), "Corporate social performance and firms' financial performance: an alternative perspective", *Psychological Reports*, 75, 1091-1103.
- SIMON H.** (1983), « Administration et processus de décision », *Economica*, Paris.
- SOLOW R.** (1991), "Sustainability : An Economist's Perspective", reprinted in Stavins (Ed) (2000), *Economics of the Environment*, Norton.
- SOSTENES M-J.** (1994-a), « Le partenariat dans l'optique marketing achat », *Revue française de gestion*, janvier-février 1994, p. 5-19.
- SOSTENES M-J.** (1994-b), « Marketing achat et partenariat », Th. doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Grenoble 2 : ESA : 1994.
- SPENCER B.A. & TAYLOR G.S.** (1987), "A within and between analysis of the relationship between corporate social responsibility and financial performance", *Akron Business and Economic Review*, vol. 18, n°3, p. 7-18.

- SPICER B.H.** (1978), "Investors, Corporate Social Performance and Information Disclosure: An Empirical Study", *The Accounting Review*, Vol. LIII, n°1, p. 94-111.
- STAHAN J.** (2002), "Transition to ISO 9000 : 2000", in *Quality Progress* ; Vol.35 ; n°3 ; pp.27-30.
- STANWICK P.A. & STANWICK S.D.** (1998a), "The Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance : An Empirical Examination", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 2, p. 195-204.
- STANWICK P.A. & STANWICK S.D.** (1998b), "The Determinants of Corporate Social Performance: An Empirical Examination", *American Business Review*, January, p. 86-93.
- STEPHANY D.** (2003), « Développement durable et performance de l'entreprise », Editions Liaisons, Paris.
- SUCHMAN M.C.** (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°3, pp. 571-610.
- TARONDEAU J.C.** (1999), « La flexibilité », *Que sais-je ?*, n°3477, PUF, Paris.
- TEECE D.J.** (1986), "Profiting form Technological Innovation: implication for integration, collaboration, licencing and public policy", *Research Policy*, vol. 15, décembre, pp. 285-305.
- TREBUCQ S.** (2003), « La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques », *Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management*, mars.
- TRINQUECOSTE J-F.** (1985), « Marketing de quoi parle-t-on ? », *Revue internationale de l'achat*, 1985, T. 4, n° 4, p. 6-8.
- ULLMANN A.** (1985), "Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance", *Academy of Management Review*, Vol. 10, p. 540-577.
- VALLA J-P.** (1978), « Une analyse du comportement de l'acheteur industriel », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1978, p. 77-84.
- VALLA J-P.** (1981), « Le comportement des groupes d'achat, l'action marketing des entreprises industrielles », *ADETEM*, p. 22-38.
- VIVIEN F-D.** (1994), « Economie et écologie », *La Découverte*, Paris.
- VOGEL D.** (1991), "Business Ethics: New Perspectives on Old Problems", *California Management Review*, summer 1991, 101-117.

- WADDOCK S.A. & GRAVES S.B.** (1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°4, p. 303-319.
- WADDOCK S.A. & MAHON J.F.** (1991), "Corporate social performance revisited: Dimensions of efficacy, effectiveness, and efficiency", in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, James E. Post (Ed.), Vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, p. 231-262.
- WADDOCK S.A., GRAVES S.B. & GORSKI R.** (2000), "Performance characteristics of social and traditional investments", *Journal of Investing*, vol.9, n°2, p. 27-38.
- WALKER G. & WEBER D.** (1984), "A Transaction Cost Approach to Make or Buy Decision", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, September, pp. 373-391.
- WEBSTER Jr F.E. & WIND Y.** (1972), "Organizational Buying Behavior", Prentice Hall.
- WILLIAMSON O.C.** (1964), "The Economics of Discretionary Behaviour: Managerial Objectives in a Theory of the Firm", Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey,.
- WILLIAMSON O.C.** (1985), "The Economic Institutions of Capitalism", Free Press, New York.
- WINSTANLEY D. & WOODALL J.** (2000), "The Ethical Dimensions of HRM", *Human Resource Management Journal*, 10 (2), p. 5-20.
- WISEMAN J.** (1982), "An Evaluation of Environmental Disclosures Made in Corporate Annual Reports", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 7, n°1, p. 53-63.
- WOOD D.J.** (1991). "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, N°16, p. 691-718.
- ZAHEER A., McEVILY B., PERRONE V.** (1998), "Does Trust Matter ? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, vol. 9, n°2, 1998, p. 141-159
- ZAIRI M. & PETERS J.** (2002), "The Impact of Social Responsibility on Business Performance", *Managerial Auditing Journal*, Vol.17, n°4, p. 174-178.
- ZENISEK T.J.** (1979), "Corporate Social Responsibility: a Conceptualization Based on Organizational Literature", *Academy of Management Review*, Vol 4, n°3, pp. 359-368.
- ZEYL A.** (2002), "An analytical framework of selling situations within relationships and their impact on the role of the sales force", 18th Annual IMP Conference, Dijon, 5th-7th September 2002.

SOMMAIRE DETAILLEE

Introduction.....	8

Chapitre Préliminaire Le développement durable, une histoire jeune de trente années.....	16

Section 1 Les fondements du développement durable	18
I. Une prise de conscience récente.....	18
II. L'historique de ce concept.....	19
2.1 Quelles définitions du développement durable ?.....	19
2.1.1 Une multitude de définitions.....	19
2.1.2 Encadrement sémantique.....	23
2.1.2.1 Un problème sémantique.....	24
2.1.2.2 Un concept réservé aux initiés.....	24
2.1.3 Les questions fondamentales découlant de ce concept.....	26
2.1.4 Les différents modèles présentant le développement durable.....	27
2.1.4.1 Le modèle des trois cercles.....	27
2.1.4.2 Le modèle du stock de capital.....	28
2.2 Les racines du développement durable.....	29
2.2.1 Protestantisme et investissement socialement responsable.....	29
2.2.1.1 Définition et origines de l'Investissement Socialement Responsable.....	30
2.2.1.2 Le développement de l'ISR.....	31
2.2.1.3 Critères d'exclusion – critères de sélection.....	33
2.2.1.4 L'évolution de l'ISR dans le monde.....	37
2.2.2 Le paternalisme français.....	39
2.2.2.1 L'historique du paternalisme français.....	39
2.2.2.2 La préoccupation sociale.....	40
2.2.2.3 L'économie du don.....	41
2.2.2.4 Le paternalisme fonction de la structure de l'entreprise ?.....	42
2.2.2.5 Les limites.....	43
 Section 2 Volonté politique devenue nécessité économique : <i>les étapes ayant conduit à l'émergence de ce concept et à son intégration dans les stratégies des entreprises</i>	45
I. Le Club de Rome : initiateur des première réflexion.....	46
1.1 La théorie de Malthus.....	46
1.1.1 La définition de cette doctrine.....	46
1.1.2 Les apports de la théorie de Malthus.....	46
1.1.3 Les limites de cette théorie.....	47

1.2 L'idée émergente d'une croissance zéro : la controverse du rapport Meadows.....	48
1.2.1 Le contenu du rapport.....	48
1.2.2 La croissance zéro est-elle légitime ?.....	49
1.2.3 Des hypothèses vérifiées.....	50
II. De l'éco-développement au développement durable : des années de réflexion pour déployer les actions actuelles et futures.....	52
2.1 Définition.....	52
2.2 Conférence de Stockholm : d'autres voies pour l'avenir.....	52
2.3 De conférences en conférences.....	55

Première Partie Approche théorique de la RSE dans la relation donneur d'ordre / fournisseurs 61

Chapitre 1 L'émergence de nouveaux enjeux.....64

Section 1 Des donneurs d'ordres confrontés à de nouveaux challenges.....	67
I. La pression des faits et des idées.....	68
1.1 Des organisations sans frontières.....	68
1.2 Des catastrophes écologiques et sociales médiatisées.....	71
1.2.1 Les actions de la société civile.....	71
➤ Le boycott.....	73
➤ Les manifestations.....	75
➤ L'épargne solidaire.....	75
➤ Le commerce équitable.....	75
➤ Les labels sociaux et éthiques.....	76
1.2.2 Des investisseurs plus exigeants.....	77
1.2.3 Le réveil de l'éthique des affaires.....	78
II. L'information sociétale se développe : outils de mesure et méthodes de sensibilisation des parties prenantes.....	80
2.1 Communication sociétale des entreprises.....	80
2.1.1 Les apports théoriques.....	80
2.1.2 Les enjeux de la communication sociétale.....	82
2.1.3 La valeur image de l'entreprise.....	84
2.2 Le reporting : outil de communication, de gestion et de sensibilisation indispensable à l'entreprise moderne.....	88
2.2.1 Définition	88
2.2.2 Présentation des recherches déjà réalisées sur le reporting sociétal.....	90
2.2.2.1 Des études descriptives des pratiques.....	90

2.2.2.2	Des études explicatives des pratiques.....	93
2.2.2.3	Les limites de ces études.....	99
2.3	Essai d'un reporting international : le GRI.....	100
III.	Les signes d'une mutation de la société : une gestion par les risques.....	103
Section 2	Identification des acteurs du développement durable inhérents à l'entreprise.....	110
I.	Les Institutions Internationales, nationales et locales.....	111
1.1	Les organisations internationales.....	111
1.2	Les institutions économique/politique.....	116
1.2.1	Le CNDD.....	117
1.2.2	Le Comité 21.....	118
1.2.3	Les acteurs locaux.....	118
II.	Les ONG : d'une relation défensive à des actions de partenariat.....	119
2.1	La fragilité de leur modèle économique.....	120
2.2	La multiplication d'actions d'interdépendance : des relations complexes et instables entre ONG et entreprises.....	121
2.3	Quelle légitimité pour les ONG ?.....	123
III.	La notation extra-financière garant des pratiques des entreprises ?.....	126
3.1	Quels types de notations ?.....	126
3.1.1	La notation déclarative.....	127
3.1.2	La notation sollicitée.....	128
3.1.2.1	Définition.....	128
3.1.2.2	Quel modèle économique ?.....	129
3.1.2.3	Quelle méthodologie ?.....	129
3.2	La position des agences de notation extra financière.....	130
Section 3	La diversification de standards de référence : objets de confiance dans les relations donneurs d'ordres et fournisseurs.....	132
I.	Le management de la Qualité : une démarche stratégique pour les entreprises.....	133
1.1	Quelques repères historiques.....	133
1.1.1	L'armée précurseur de la démarche qualité.....	134
1.1.2	Les apports du Taylorisme.....	135
1.1.3	Les années 1920-1930 : les premiers apports théoriques.....	136
1.1.4	La qualité devient gage de confiance.....	138
1.1.5	T. Ohno et les cercles de qualité.....	139
1.1.6	Le XXIème siècle : normalisation qualité ?.....	142
1.2	Est-il possible de définir la qualité ?.....	144
1.3	La certification au cœur de la démarche stratégique de l'entreprise.....	145
1.3.1	Définitions.....	145

1.3.1.1	De la stratégie.....	145
1.3.1.2	... à la certification.....	146
1.3.2	Les normes ISO, base de la certification.....	148
1.3.2.1	L'émergence de la série ISO 9 000.....	148
1.3.2.2	Les caractéristiques des normes issues de la série ISO 9 000.....	149
II.	Diversification des standards et des normes – une intégration progressive du développement durable.....	153
2.1	Des standards pour un développement durable.....	153
2.1.1	Le volet environnemental.....	154
2.1.1.1	La série des normes ISO 14 000.....	154
2.1.1.2	La norme EMAS.....	155
2.1.2	Le volet social.....	157
2.1.2.1	SA 8000.....	157
2.1.2.2	liP - Investor in People National Standard.....	158
2.1.2.3	Les freins au développement des normes sociales.....	158
2.1.3	Le volet sociétale.....	161
2.1.3.1	La norme AA 1000.....	161
2.1.3.2	La norme ISO 26000.....	162
2.2	Les principes et règles internationaux : un minimum difficilement appliqué.....	164
2.2.1	Les conventions internationales.....	164
2.2.2	Les principes définis à l'initiative des entreprises.....	165
2.2.2.1	Le principe de Caux.....	165
2.2.2.2	Le principe de Bellagio.....	166
2.2.2.3	Les principes de Wolfsburg.....	166
2.2.3	Les labels et autres engagements sectoriels.....	167
III.	Les limites de la normalisation.....	168
3.1	L'avantage compétitif : être le premier à imposer une norme.....	168
3.2	Quelle légitimité pour une norme ?.....	170
3.3	Une norme internationale : une utopie ?.....	172
Chapitre 2	Quel corps de doctrine pour le développement durable ?.....	174
Section 1	La délicate relation Economie/Environnement.....	177
I.	Le concept du développement durable autour de l'économie et de l'environnement.....	178
II.	L'évolution de la relation économie/environnement au sein de la pensée économique.....	182
2.1	Les économistes classiques.....	182
2.2	Les économistes néoclassiques.....	183
2.3	Et l'analyse systémique ?.....	185
2.3.1	Le capitalisme naturel.....	186

2.3.2	Un marché au secours de l'environnement : la finance carbone.....	188
Section 2	Le concept de responsabilité sociétale des entreprises donneuses d'ordres.....	190
I.	Accroître ses profits et enrichir ses actionnaires : une vision de l'entreprise dépassée.....	192
II.	La RSE, vision moderne de l'entreprise ?.....	194
2.1	L'opposition des modèles :.....	195
2.1.1	Modèle CSR1.....	195
2.1.2	Modèle CSR2.....	196
2.1.3	Le modèle de Carroll : hiérarchisation des responsabilités.....	197
2.1.4	Modèle de Carroll : identification des domaines d'intervention.....	198
2.2	L'évolution du concept.....	200
2.3	Les champs d'action inhérents à la responsabilité sociétale.....	202
2.4	Quelles finalités ?.....	202
2.5	Les approches institutionnelles et managériales de la responsabilité sociétale.....	204
2.6	Les limites de la RSE.....	206
Section 3	Le concept des parties prenantes.....	209
I.	Définition et évolution du concept de « parties prenantes ».....	209
1.1	Définition.....	209
1.2	L'évolution des organisations.....	213
1.2.1	Vision « productivisme ».....	213
1.2.2	Le « vision » managériale.....	214
1.2.3	Une « vision » durable.....	215
II.	Identification et hiérarchisation des parties prenantes : une compétition académique.....	217
2.1	Stakeholders Primaires / Stakeholders Secondaires.....	218
2.2	Stakeholders contractuels / Stakeholders diffuse.....	220
2.3	Positionnement stratégique des stakeholders / effets des stakeholders sur l'organisation.....	221
2.4	Une hiérarchisation basée sur les fondements de la responsabilité sociétale des entreprises.....	222
2.5	Une classification des parties prenantes inspirée de la théorie de la différenciation sociale.....	222
2.6	Pouvoir / Légitimité / Urgence.....	223
III.	L'évolution des modes d'action des parties prenantes.....	225
IV.	Les fournisseurs : quelle partie prenante pour l'entreprise ?.....	227
Chapitre 3	Théories explicatives de la responsabilité sociétale	230
Section 1	Les multiples apports théoriques des sciences de gestion.....	232
I.	Développement durable et Management Stratégique.....	232
II.	Les apports des travaux en Organisations.....	233
III.	Les ressources humaines, terrain privilégié de la Responsabilité Sociale des Entreprises.....	234
IV.	La recherche permanente d'une performance extra-financière.....	235

Section 2	La relation donneur d'ordre – fournisseur : l'apport des théories contractuelles.....	237
I.	Les apports de la théorie des coûts de transaction.....	239
1.1	Identification des coûts de transaction.....	240
1.2	Rationalité limités et comportement opportuniste des acteurs – notions centrales.....	242
1.3	Le partenariat client-fournisseur : relation économiquement optimale ?.....	244
II.	La théorie de l'agence.....	249
2.1	L'article de Jensen et Merckling (1976) : référence théorique	249
2.2	De l'intérêt exclusif des actionnaires à celui des parties prenantes de la firme.....	250
 Section 3	 L'intégration de la RSE : apports des théories des parties prenantes et de la légitimité.....	 252
I.	La Théorie des parties prenantes.....	252
1.1	Postulats.....	253
1.2	Quels stakeholders ?.....	256
1.2.1	La légitimité des stakeholders.....	256
1.2.2	Les relations de pouvoir.....	256
1.2.3	Justifications théoriques de l'existence des stakeholders.....	257
1.3	Trois approches de la théorie des parties prenantes.....	258
1.3.1	Le modèle empirique.....	258
1.3.2	Le modèle instrumental.....	259
1.3.3	Le modèle normatif.....	259
1.3.4	La version instrumentale et descriptive privilégiée pour les fournisseurs.....	260
1.4	Les limites de la théorie de parties prenantes.....	261
1.4.1	Les approches normatives et instrumentales sont-elles compatibles ?.....	261
1.4.2	A la recherche d'une dynamique.....	262
1.4.3	La vision actionnariale reste dominante.....	263
II.	Partenariats Clients-Fournisseurs : les apports de la théorie de la légitimité.....	266
2.1	Quelle définition donnée à la légitimité ?.....	266
2.2	Deux typologies permettent d'analyser la légitimité au sein de la relation donneurs d'ordre / fournisseurs.....	268
2.2.1	La légitimité pragmatique.....	269
2.2.2	La légitimité morale.....	270
	➤ La légitimité conséquentielle.....	270
	➤ La légitimité procédurale.	270
 CONCLUSION PREMIERE PARTIE.....		 271

Deuxième Partie Les Achats s’imprègnent du développement durable.....275

Chapitre 4 Risques et opportunités de la fonction Achat 278

Section 1	Les achats : centre de profit de l’entreprise.....	280
I.	Quelques précisions sémantiques et historiques.....	281
1.1	Définitions.....	281
1.2	L’évolution des stratégies Achat	284
1.2.1	Les Achats, appendice de la production.....	284
1.2.2	Les leviers de valeur de Porter.....	285
II.	La professionnalisation des Achats	289
2.1	Professionaliser les Achats, quelle définition ?.....	289
2.2	Pourquoi professionnaliser ?.....	290
2.2.1	La règle des 5/25.....	291
2.2.2	Etablir une confiance réciproque avec ses partenaires contractuels.....	292
2.2.3	L’étroite relation entre ventes et achats.....	293
2.3	Le processus Achats.....	293
2.3.1	Evolution des stratégies achats.....	294
2.3.1.1	D’une démarche achat défensive.....	294
2.3.1.2	... au marketing achat.....	295
2.3.2	Les étapes de la procédure générale d’achat.....	300
Section 2	Les achats face aux enjeux du développement durable.....	306
I.	Le processus Achats responsables.....	307
1.1	Qu’est-ce que les “Achats responsables” ?.....	307
1.2	Client/Fournisseurs/Développement durable : matrice de leurs relations	308
1.3	De la professionnalisation à une gestion responsable des achats.....	309
1.3.1	Les étapes de cette évolution.....	309
1.3.1.1	De la naissance d’un département achat à l’intégration du développement durable : processus simplifié.....	309
1.3.1.2	La place du développement durable dans le processus Achats.....	312
1.3.1.3	Identification des parties prenantes du processus Achats.....	322
1.3.1.4	La transversalité, une force pour l’entreprise.....	323
1.3.2	Les risques inhérents à la gestion de la chaîne d’approvisionnement.....	325
II.	Quelques exemples de problématiques environnementales et sociales liées à la gestion des Achats	329
2.1	Impact Environnemental des produits achetés	330

2.1.1	L'éco-efficience.....	330
2.1.2	La problématique déchet.....	331
2.1.3	L'éco-conception.....	333
2.2	Intégration de la problématique sociale.....	336
2.2.1	La problématique du travail non déclaré.....	337
2.2.2	Chine et sous-traitance.....	338
2.2.3	Le travail des enfants.....	340
2.2.3.1	Partenariat IKEA et l'UNICEF.....	340
2.2.3.2	Nike, un modèle de transparence ou instrument de communication ?.....	341
III.	Intégrer le développement durable dans l'évaluation des fournisseurs.....	345
3.1	L'audit fournisseur.....	345
3.2	Fournisseurs et dépendance économique.....	348
Section 3	Les achats publics : une exemplarité à développer.....	350
I.	La commande publique ... quelques chiffres.....	352
II.	La commande publique ... le développement durable.....	354
2.1	La commande publique ... face au code des marchés publics.....	355
2.1.1	Les procédures de mise en concurrence	355
2.1.2	L'article 14 du Code des Marchés Publics.....	355
2.2	La commande publique ... vecteur d'insertion	357
2.3	La commande publique ... face au défi de l'environnement	358
Chapitre 5	Achats responsables : proposition d'un modèle d'analyse.....	362
Section 1	Le DEEPP MODEL®.....	364
I.	Les fondements théoriques du DEEPP MODEL®.....	365
II.	Un modèle matriciel.....	367
2.1	La démarche.....	368
2.2	Les six domaines.....	372
2.2.1	L'environnement naturel.....	372
2.2.2	Les ressources humaines.....	372
2.2.3	Fonction Commerciale.....	373
2.2.4	Fonction Achats.....	373
2.2.5	La société civile.....	373
2.2.6	Le gouvernement d'entreprise.....	374
2.3	Les sept principes de gestion.....	374
III.	La démarche de notation.....	377
3.1	Identification des quatre étapes de la démarche de notation.....	377

3.1.1	Etape 1 – Préparation et analyse des documents clés.....	377
3.1.2	Etape 2 – Identification des principaux enjeux et validation par la tenue d’entretiens.....	378
3.1.3	Etape 3 - Application du DEEPP model de notation de BMJ Ratings.....	379
3.1.4	Etape 4 - Enseignements et recommandations.....	379
3.2	La notation extra-financière : une opinion donnée.....	380
3.3	Le système de scoring de BMJ Ratings.....	380
3.3.1	Méthode de calcul.....	380
3.3.2	Les échelles de notation.....	382
Section 2	Méthodologie utilisée dans l’élaboration des monographies d’entreprises.....	386
I.	Le domaine “Fonction Achats” du DEEPP MODEL® - base de notre analyse.....	386
1.1	La matrice d’évaluation du domaine “Fonction Achats”.....	386
1.2	Définitions des critères retenus.....	387
1.2.1	Cartographie des fournisseurs.....	387
1.2.2	Approvisionnements responsables.....	389
1.2.3	Partenariats fournisseurs et R&D.....	389
II.	Méthodologie des monographies d’entreprises.....	391
Chapitre 6	Résultats.....	393
Section 1	Monographies réalisées.....	394
I.	L’entreprise GD.....	395
II.	L’entreprise Transport.....	404
III.	L’entreprise Tourisme.....	412
IV.	L’entreprise BTP.....	420
Section 2	Cartographie des pratiques Achats recensées.....	429
Conclusion.....		431
BIBLIOGRAPHIE.....		438
SOMMAIRE DETAILLEE.....		460
ANNEXES.....		471

ANNEXES

Annexe 1	Recensement des dates clés dans l'émergence et l'avènement du concept de développement durable
Annexe 2	De conférences en conférences ... la formation d'idées et de valeurs émergeant au concept du développement durable.
Annexe 3	La théorie des coûts de transaction – Pierre-Yves GOMEZ, EM Lyon.
Annexe 4	Cartographie des pratiques Achats Responsables

Annexe 1

Recensement des dates clés dans l'émergence et l'avènement du concept de développement durable

1962	Publication de « Printemps silencieux » par Rachel Carson; l'oeuvre met en commun les recherches dans les domaines de la toxicologie, de l'écologie et de l'épidémiologie pour suggérer que les pesticides utilisés dans l'agriculture atteignent désormais les niveaux catastrophiques. Le lien fut établi avec des préjudices causés aux espèces animales et à la santé humaine.
1967	Le Fonds pour la défense de l'environnement (EDF) L'EDF est constitué aux fins de trouver des solutions juridiques aux problèmes environnementaux. Ce fonds attaque en justice la Commission de contrôle des moustiques du comté de Suffolk et obtient l'arrêt de son programme de vaporisation de DDT au-dessus des marécages de Long Island. http://www.environmentaldefense.org/
1968	La biosphère Tenue de la Conférence internationale sur l'utilisation rationnelle et la conservation de la biosphère (UNESCO). On y assiste aux débats préliminaires autour du concept du développement écologiquement viable. http://www.unesco.org/
1968	Paul Ehrlich publie Population Bomb qui porte sur les liens entre la population humaine, l'exploitation des ressources et l'environnement. http://www.pbs.org/population_bomb/
1969	Les Ami(e)s de la terre est un organisme de pression sans but lucratif qui a été formé dans le but de protéger la planète contre la dégradation environnementale; de préserver la diversité biologique, culturelle et ethnique et de permettre aux citoyens d'avoir voix au chapitre dans le processus de prise de décisions. http://www.foe.org/
1969	Loi sur la politique nationale sur l'environnement (National Environmental Policy Act) Cette loi a été ratifiée aux États-Unis, créant ainsi le conseil de la qualité de l'environnement (Council on Environmental Quality) et établissant une politique nationale de l'environnement. http://es.epa.gov/oeca/ofa/nepa.html
1969	Partenaires pour le développement/ 1970 – CRDI Publication du rapport de la Commission d'étude du développement international, présidée par l'ancien premier ministre du Canada, Lester B. Pearson. La première commission internationale à envisager une nouvelle approche pour le développement, focalisée sur la recherche et les connaissances dans les pays du Sud. Ce travail aboutit à la mise en place du Centre de recherches pour le développement international. http://www.idrc.ca/fr/

1970	Premier Jour de la terre organisé sous forme de séances d'études nationales. Le nombre de participants à ces manifestations pacifiques d'un bout à l'autre des Etats-Unis a été estimé à 20 millions. http://earthday.envirolink.org/history.html
1970	Formation du Conseil de défense des ressources naturelles (NRDC) avec des professionnels des domaines juridique et scientifique, pour faire pression en faveur d'une politique environnementale rationnelle aux Etats-Unis. http://www.nrdc.org/
1971	Greenpeace démarre au Canada et lance un programme agressif visant à arrêter la destruction environnementale à travers des manifestations et des interventions non-violentes. http://www.greenpeace.org/
1971	Elaboration du rapport de Founex en juin 1991, par un groupe d'experts réunis à Founex, en Suisse. Le rapport appelle à l'intégration des stratégies d'environnement et de développement.
1971	Le principe pollueurs-payeurs Le Conseil de L'OCDE décrète que ceux qui sont à l'origine de la pollution doivent en payer le prix.
1971	L'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) est établi en Grande Bretagne avec pour mission de dégager les voies et moyens de réaliser l'essor économique sans détruire la base environnementale des ressources. http://www.iied.org/
1971	René Dubos et Barbara Ward publient Nous n'avons qu'une terre Tout en se voulant une alerte d'urgence quant à l'impact de l'activité humaine sur la biosphère, le livre exprime un certain optimisme selon lequel une préoccupation partagée de l'avenir de la planète peut mener les êtres humains à se forger un futur commun.
1972	La Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain/PNUE est tenue à Stockholm sous la direction de Maurice Strong. La conférence trouve ses racines dans les problèmes de pollution et de pluies acides dans la région d'Europe du Nord. Elle devait aboutir à la mise en place de nombreuses agences nationales de protection de l'environnement et à l'établissement du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). http://www.unep.org/
1972	L'organisation Environnement et développement du Tiers Monde (ENDA) est établie aux fins de dispenser des cours de formation sur l'environnement et le développement, en Afrique. En 1978, elle révisé son orientation et devient une organisation internationale volontaire et à but non-lucratif, axée sur l'habilitation des populations locales, l'élimination de la pauvreté et la recherche et la formation en matière de développement durable, à tous les niveaux. http://www.enda.sn/
1972	Le Club de Rome publie Halte à la Croissance Le rapport est extrêmement controversé parce qu'il prédit des conséquences désastreuses si la croissance n'est pas ralentie. Les pays du Nord critiquent le rapport du fait qu'il ne tient pas compte des solutions technologiques et les pays du Sud en sont outrés parce qu'il appelle à l'abandon du développement économique. http://www.clubofrome.org/

1973	Promulgation de la Endangered Species Act (Loi sur les Espèces menacés d'extinction) aux États-Unis aux fins de mieux sauvegarder, au bénéfice de l'ensemble des citoyens, le patrimoine naturel. http://www.audubon.org/capaign/esa/esa.html
1973	Naissance du mouvement Chipko en Inde en réaction à la déforestation et à la dégradation environnementale. Les actions menées par les femmes de la communauté exercent une influence à la fois sur la politique forestière et sur la participation des femmes dans les questions environnementales. http://www.rightlivelivelihood.se/recipe1987_2.html
1973	La Crise pétrolière de l'OPEP donne une nouvelle dimension au débat sur le développement.
1974	Rowland et Molina publient leurs travaux sur les CFC dans le magazine Nature, démontrant qu'une poursuite de l'utilisation des gaz CFC au rythme constaté finirait par détruire gravement la couche d'ozone. http://www.ourplanet.com/imgversn/92/rowland.html
1974	Le modèle du monde latinoaméricain Elaboré par la Fondation Bariloche et présenté lors du deuxième Symposium de l'IIASA sur la modélisation mondiale. Il constitue la réponse du Sud au rapport Halte à la Croissance et plaide pour l'essor et l'équité en faveur des Tiers Monde.
1975	CITES Entrée en vigueur de la Convention internationale sur le commerce des espèces de faune et de flore menacés. http://www.cites.org/
1975	Etablissement du « Worldwatch Institute » aux États-Unis, aux fins d'améliorer la prise de conscience du public au sujet des menaces environnementales et de catalyser des réponses politiques efficaces. L'institut commence la publication du rapport annuel L'état de la Planète en 1984. http://www.worldwatch.org/
1976	Habitat Première réunion mondiale pour dégager les liens entre l'environnement et les implantations humaines.
1977	Démarrage du « Greenbelt Movement » (Mouvement ceinture verte) au Kenya. Il a pour fondement, la plantation d'arbres aux fins de prévenir la désertification.
1977	Tenue de la « UN Conference on Desertification » (Conférence des Nations Unis sur la désertification) http://infoserver.ciesin.org/docs/002-478/002-478.html
1978	Catastrophe de l'Amoco Cadiz Déversement de pétrole au large des côtes de la Bretagne. http://www.mairie-brest.fr/amoco-symposium/
1978	La direction environnementale de l'OCDE relance la recherche sur les liens entre l'environnement et l'économie. http://www.ocde.org
1979	Adoption de la Convention sur la pollution atmosphérique transfrontière à grande distance http://sedac.ciesin.org/pidb/texts/transboundary.air.pollution.1979.html
1979	Publication de Banking on the Biosphere Ce rapport de l'IIED sur les pratiques de 9 agences multilatérales de développement, dont la Banque mondiale prépare le terrain aux réformes en cours aujourd'hui.

1979	Accident nucléaire à «Three Mile Island » en Pennsylvanie, aux États-Unis. http://www.libraries.psu.edu/crsweb/tmi/tmi.htm
1980	Publication de Stratégie mondiale de la conservation par l'UICN Le Chapitre « Vers le développement durable » identifie les principaux agents de la destruction des habitats, tels que la pauvreté, la pression démographique, les inégalités sociales et les termes du commerce international. Il appelle à l'adoption d'une nouvelle stratégie de développement internationale ayant pour objectifs le redressement des inégalités, la réalisation d'une économie mondiale plus dynamique et plus stable, la stimulation de la croissance économique et le traitement des pires effets de la pauvreté. http://www.iucn.org/
1980	La Commission indépendante sur les questions du développement international publie Nord-Sud : Un programme de survie (Rapport Brandt). Ce rapport demande une réévaluation de la notion de développement et appelle à l'établissement de nouveaux rapports entre le Nord et le Sud.
1980	Le Président américain Jimmy Carter autorise la conduite de l'étude qui devait aboutir au rapport Global 2000. Ce rapport reconnaît pour la première fois la biodiversité en tant que caractéristique vitale pour le bon fonctionnement de l'écosystème de la planète. Il affirme que la nature robuste des écosystèmes est affaiblie par l'extinction des espèces de faune et de flore.
1981	L'Assemblée de la Santé adopte à l'unanimité la « Stratégie mondiale de la santé pour tous d'ici l'an 2000 ». Elle affirme que le principal objectif social des gouvernements et de l'OMS doit être la réalisation, pour toutes les populations du monde, d'un niveau sanitaire leur permettant de mener une vie productive au plan économique et social. http://www.who.org/
1982	L'Institut des ressources mondiales est établi aux États-Unis. Commence la publication des évaluations annuelles des ressources mondiales en 1986. http://www.wri.org/
1982	La Convention des Nations Unies sur le droit de la mer est adoptée. Elle établit des règles concernant les normes environnementales et des dispositions d'application traitant de la pollution de l'environnement marin. http://www.un.org/Depts/los/
1982	Une crise de la dette internationale éclate et menace le système financier mondial. Elle fera des années 1980, une décennie perdue pour l'Amérique Latine et pour d'autres régions en développement.
1982	La « Charte mondiale de la nature » des Nations Unies est publiée. Elle adopte le principe selon lequel toute forme de vie est unique et doit être respectée quelle que soit la valeur qu'elle représente pour l'humanité. Elle appelle aussi à une meilleure compréhension de notre dépendance des ressources naturelles et la nécessité de maîtriser leur exploitation. http://sedac.ciesin.org/pidb/texts/world.charter.for.nature.1982.html
1983	L'organisation « Alternatives au développement » est établie en Inde. Elle encourage de nouvelles relations entre les êtres humains, la technologie et l'environnement dans les pays du Sud aux fins de réaliser le développement durable. http://www.devalt.org/

1984	Une fuite chimique toxique fait 10 000 morts et 300 000 blessés au Bhopal, en Inde. http://www.bhopal.net/
1984	Sécheresse en Ethiopie Entre 250 000 et 1 million de personnes meurent de faim.
1984	Le Réseau Tiers Monde est fondé au cours de la conférence internationale « Le Tiers Monde : En développement ou en crise ? » organisée par l'Association des consommateurs de Penang. Le rôle du Réseau du Tiers Monde (TWN) consiste à être la voix activiste du Sud sur les questions touchant à l'économie, au développement et à l'environnement. http://www.twinside.org.sg/twnintro.htm
1984	La Conférence internationale sur l'environnement et l'économie est tenue à l'initiative de l'OCDE. Elle conclut que les secteurs de l'environnement et de l'économie doivent se renforcer mutuellement. A aidé à l'élaboration de Our Common Future.
1985	La Gestion responsable Une initiative des Producteurs Chimiques Canadiens. Fournit un code de conduite pour les producteurs chimiques, adopté aujourd'hui dans bon nombre de pays. http://www.ccpa.ca/
1985	Changements climatiques La réunion qui regroupe en Autriche l'Organisation météorologique mondiale, le PNUE, le Conseil international des unions des scientifiques élabore un rapport sur l'accumulation du CO ₂ et d'autres gaz à effet de serre dans l'atmosphère. Parmi les prévisions, le réchauffement de la planète. http://www.unep.ch/iuc/submenu/infokit/factcont.htm
1985	Le trou d'ozone de l'Antarctique est découvert par des scientifiques britanniques et américains.
1986	Un accident dans une centrale nucléaire à Tchernobyl engendre une explosion radioactive toxique massive. http://www-bcf.usc.edu/~meshkati/chernobyl.html
1987	Publication du rapport de Brundtland Our Common Future Le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement tisse un lien entre les questions sociales, économiques, culturelles et environnementales. Présidé par le premier ministre norvégien Gro Harlem Brundtland. Popularise le terme « développement durable ».
1987	Le Comité Consultatif sur le Développement Les membres du CCD issus de l'OCDE intègrent des directives pour les domaines de l'environnement et du développement dans les politiques de l'aide bilatérale. http://www.oecd.org/EN/about/0,,EN-about-notheme-2-no-no-no-0,FF.html
1987	Le Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone – adopté. http://www.unep.ch/ozone/french/index.shtml
1988	Chico Mendes , 'saigneur de caoutchouc' brésilien en lutte contre la destruction de la forêt pluvieuse de l'Amazonie, est assassiné. Des scientifiques utilisent des photos satellites pour documenter l'ampleur des dégâts que les incendies de l'Amazonie sont en train de causer à la forêt pluvieuse. http://www.chicomendes.com/
1989	Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution climatique est constitué aux fins d'évaluer les données scientifiques, techniques et socioéconomiques les plus à jour dans le domaine. http://www.ipcc.ch/

1989	Le tanker « Exxon Valdez » échoue et déverse 11 millions de gallons d'huile dans les eaux de Prince William Sound en Alaska. http://www.oilspill.state.ak.us/
1989	L'Institut de Stockholm pour l'environnement est établi en tant qu'institut indépendant ayant pour mission la conduite de recherches environnementales mondiales et régionales. http://www.sei.se/
1990	Le Centre environnemental régional pour l'Europe centrale et orientale est établi en tant qu'organisation indépendante à but non-lucratif pour aider les organisations non gouvernementales actives dans le domaine de l'environnement, les gouvernements, les entreprises et autres concernés, à remplir leur rôle au sein d'une société démocratique et durable. http://www.rec.org/
1990	Le sommet de l'enfant (Nations-Unies) Importante reconnaissance de l'impact de l'environnement sur les générations à venir. http://www.unicef.org/wsc/
1990	L'Institut international du développement durable (l'IIDD) est établi au Canada. Commence la publication du Bulletin des négociations de la terre en 1992. http://www.iisd.org/
1991	La pêche à la morue sur la côte est du Canada s'effondre lorsque seulement 2 700 tonnes de biomasse de frai sont laissés après une récolte de 190 000 tonnes. http://www.greenpeace.org/~comms/cbio/canod.html
1991	Des centaines de puits de pétrole continuent de brûler au Koweït des mois durant, après la guerre du golfe.
1992	Le Conseil des entreprises pour le développement durable publie Changer de cap. L'étude établit les intérêts du monde des affaires dans la promotion des pratiques de développement durable. http://www.wbcsd.ch/
1992	Sommet de la Terre La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) est tenue à Rio de Janeiro, sous la direction de Maurice Strong. Parmi les accords conclus dans le cadre du plan d'Action 21 : La Convention sur la biodiversité, la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, la Déclaration de Rio, et les principes forestiers non contraignants. Le Forum Mondial des ONG qui se déroule en parallèle à la Conférence, publie des traités alternatifs. http://www.unep.org/unep/partners/un/unced/hoe.htm
1992	Le Conseil de la Terre est établi au Costa Rica en tant que point focal pour la facilitation du suivi et de la mise en oeuvre des accords conclus lors du Sommet de la Terre, et pour la connexion des conseils nationaux de développement durable. http://www.ecouncil.ac.cr/
1993	Création du Conseil présidentiel pour le développement durable (President's Council for Sustainable Development) établi aux États-Unis par le Président Bill Clinton. L'organisme a publié le document Sustainable America: A New Consensus for Prosperity, Opportunity, and a Healthy Environment for the Future en 1996. http://clinton2.nara.gov/PCSD/

1993	Première réunion de la Commission des Nations Unies sur le développement durable Etablie pour assurer un suivi efficace de la mise en application des résultats de la CNUED, améliorer la coopération internationale et rationaliser les capacités décisionnelles intergouvernementales. http://www.un.org/esa/sustdev/
1993	Conférence mondiale sur les droits de l'homme Les gouvernements y réaffirment leurs engagements à l'égard de l'ensemble des droits de l'homme. Désignation du premier Haut Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme. http://www.unhchr.ch/
1994	Fonds pour l'environnement mondial Restructuration de l'aide internationale (en milliards de dollars) de manière à donner au pays en développement davantage de pouvoir dans les prises de décision. Le FEM affirme son engagement à financer les projets conduits par les pays, fondés sur les priorités nationales et reflétant les coûts marginaux de la couverture des engagements pris au niveau international pour la concrétisation de retombées environnementales bénéfiques à l'échelle de la planète. http://www.gefweb.org/
1994	L'Accord de libre-échange Nord-Américain (ALÉNA) entre en vigueur. L'accord secondaire – L'Accord Nord-Américain sur la coopération dans le domaine de l'Environnement – établit la Commission Nord-Américaine de coopération environnementale (CCE). http://www.cec.org/
1995	L'exécution de Ken Saro-Wiwa au Nigéria attire l'attention internationale sur les liens entre les droits de l'homme, la justice environnementale, la sécurité et la croissance économique. http://www.mosopcanada.org/text/ken.html
1995	L'Organisation mondiale du commerce est établie. Reconnaissance formelle des liens entre le commerce international, l'environnement et le développement. http://www.wto.org
1995	Le Sommet Mondial pour le Développement Social est tenu à Copenhague, au Danemark. La communauté internationale prend pour la première fois l'engagement d'éradiquer la pauvreté absolue. http://www.un.org/esa/socdev/wssd/index.html
1995	La quatrième Conférence mondiale sur les femmes est tenue à Beijing, en Chine. Les délégués adoptent la Déclaration et Programme d'action de Beijing. Ces documents reconnaissent que le statut de la femme s'est amélioré mais que des obstacles continuent à entraver la réalisation des droits des femmes. http://www.undp.org/fwcw/daw1.htm
1996	Le Sommet des Amériques sur le développement durable est tenu à Santa Cruz, en Bolivie. Le sommet procède à l'identification des efforts conjoints nécessaires à la réalisation du développement durable dans cet hémisphère. http://www.summit-americas.org/boliviaplan.htm
1996	L'ISO 14001 est adopté formellement en tant que norme internationale volontaire pour les systèmes de gestion Environnementale des entreprises.

1997	Chaos écologique et financier de l'Asie Des feux de défrichement intensifiés par une sécheresse provoquée par le phénomène El Niño a causé la dispersion d'une brume sèche sur toute la région et a entraîné plus de 1,4 milliards de dollars américains en frais de santé et au moins un montant égal en dommages reliés directement à ces feux. Simultanément, l'effondrement des marchés a soulevé des questions sur la spéculation des devises et la nécessité des réformes économiques gouvernementales. http://www.ciaonet.org/isa/dap01/
1997	Signature du Protocole de Kyoto Les délégués de la Troisième conférence des Parties (COP-3) à la Conventioncadre des Nations Unies sur les changements climatiques ont signé le Protocole de Kyoto. Ce document établit des objectifs concernant la réduction de l'émission de gaz à effet de serre ainsi qu'un échange de droits d'émission dans les pays développés de même qu'un mécanisme de développement propre pour les pays en développement. http://unfccc.int/resource/convkp.html
1997	Session extraordinaire de l'assemblée générale des Nations Unies pour l'évaluation des progrès réalisés depuis le Sommet de la terre Cette session extraordinaire sert de rappel objectif sur le peu de progrès qui ont été réalisés quant à la mise en oeuvre du Plan d'action 21 du Sommet de la terre et se termine sans que de nouveaux engagements importants ne soient conclus. http://www.iisd.ca/linkages/csd/ungass.html
1998	Polémique suscitée par les organismes génétiquement modifiés Des préoccupations mondiales relatives à la sécurité environnementale et alimentaire sont soulevées en raison des produits alimentaires génétiquement modifiés (GM). L'UE bloque les importations de récoltes GM provenant de l'Amérique du Nord et les fermiers des pays en développement se révoltent contre la « technologie de terminaison », graines qui ne germent qu'une seule fois. http://scope.educ.washington.edu/gmfood/
1998	Des conditions météorologiques extrêmes La Chine connaît les pires inondations depuis plusieurs décennies; les deux tiers du Bangladesh sont inondés pendant plusieurs mois à cause des moussons torrentielles; l'ouragan Mitch détruit une partie de l'Amérique centrale; 54 pays connaissent des inondations et 45 sont touchés par la sécheresse; la température générale de la planète atteint le niveau le plus élevé qui ait été enregistré. http://lwf.ncdc.noaa.gov/oa/climate/research/1998/ann/extremes98.html
1998	AMI Des groupes environnementaux, des activistes sociaux et des citoyens préoccupés exercent des pressions de façon efficace contre l'accord multilatéral sur l'investissement (AMI). Ces pressions, au même titre que les désaccords entre les gouvernements au sujet de la portée des exceptions réclamées ont mené à la cessation des négociations. http:// www.citizen.org/trade/issues/mai/acles.cfm?ID=1021
1999	Commission mondiale des forêts et du développement durable La commission a publié un rapport intitulé Our Forests...Our Future.Cette commission indépendante a conclu, après avoir tenu des audiences étendues avec des parties intéressées à l'échelle mondiale, que les besoins matériels mondiaux en matière de forêts pouvaient être satisfaits sans les mettre en danger en modifiant notre attitude à l'égard de la valeur et de la gestion des forêts. http://www.iisd.org/wcfsd/default.htm

1999	Lancement d'un premier indice mondial de durabilité Sert à surveiller les pratiques de durabilité adoptées par les entreprises chefs de file à l'échelle mondiale. Appelé le « Dow Jones Sustainability Group Indexes », cet outil permet d'établir un rapprochement entre les entreprises qui appliquent des principes de durabilité et les investisseurs qui recherchent de l'information fiable pour les guider dans leurs décisions relatives à des placements axés sur la durabilité. http://www.sustainabilityindex.com/
1999	Troisième conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce Conférence tenue à Seattle, Washington, aux États-Unis. Des milliers de manifestants se rallient dans les rues afin de protester contre les effets néfastes de la mondialisation et de la croissance des entreprises multinationales, ce qui, parallèlement à des conflits profonds entre les délégués, a pour effet de faire échouer les négociations. Cette première de plusieurs manifestations similaires contre la mondialisation signale l'avènement d'une nouvelle ère d'affrontement entre les groupes d'intérêt dissidents et ceux qui sont au pouvoir. http://www.iisd.org/trade/wto/seattleandsd.htm
2000	Urbanisation progressive Près de la moitié de la population mondiale habite maintenant dans des villes qui occupent moins de deux pour cent de la superficie de la terre mais qui utilisent 75 pour cent des ressources terrestres. http://www.aaas.org/international/atlas/contents/pages/population06.html
2000	Deuxième forum mondial de l'eau et conférence ministérielle Forum tenu dans les Pays-Bas auquel ont participé plus de 5 700 délégués de partout dans le monde ainsi que 120 ministres. Ce forum mène à la Déclaration ministérielle de La Haye sur la sécurité de l'eau pour le XXI^e siècle. La Commission mondiale de l'eau pour le XXI^e siècle publie également son rapport intitulé « Vision mondiale de l'eau » sur l'utilisation et la gestion durable des ressources en eau. http://www.worldwaterforum.net/
2000	Sommet du millénaire des Nations Unies Ce rassemblement de dirigeants mondiaux le plus important jamais organisé a adopté la Déclaration du sommet mondial des Nations Unies, laquelle explique les valeurs et les principes, de même que les objectifs établis dans des secteurs prioritaires clés. Les dirigeants mondiaux ont convenu que le premier impératif des Nations Unies était la suppression de la pauvreté absolue et a souligné l'importance d'une économie mondiale plus équitable en cette ère de mondialisation. http://www.un.org/millennium/summit.htm
2000	Le colobe rouge de Miss Waldron Singe qui a été déclaré disparu. Il s'agit de la première extinction depuis plusieurs siècles d'un membre de l'ordre des primates, auquel les humains appartiennent. Selon le Livre rouge de l'IUCN, 11,046 espèces sont menacées d'extinction. http://wcs.org/news/wcsreports/6989/#story4

2001	Terroristes Des terroristes, représentant des intérêts et des idéologies anti-occidentaux et non étatiques, attaquent le World Trade Centre et le Pentagone, la première attaque sérieuse en terre américaine depuis 1814, marquant ainsi la fin d'une ère d'expansion économique libre. Les répercussions de cette attaque se feront sentir partout dans le monde, alors que les bourses de valeurs mobilières et les économies trébuchent et que les États-Unis se préparent à faire la guerre contre le terrorisme, en s'en prenant tout d'abord aux réseaux de terroristes en Afghanistan. http://www.globalpolicy.org/wtc/wtcindex.htm
2001	Quatrième conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce La conférence, tenue à Doha, au Qatar, prépare la voie à la prochaine ronde de négociations sur le commerce mondiale et porte sur des questions d'environnement et de développement dans plusieurs sections de la Déclaration de Doha. Le Comité du commerce et de l'environnement de l'OMC se voit confier un mandat de surveillance à l'égard du contenu entier des négociations afin de s'assurer que les questions environnementales seront traitées de façon adéquate. Les ONG et l'OMC ont convenu d'interpréter à nouveau l'Accord sur les droits de propriété intellectuelle en ce qui concerne l'accès aux médicaments et la santé publique. http://www.ictsd.org/ministerial/index.htm
2001	Les accords de Marrakech Ces accords, convenus lors de la COP-7, finalisent l'application du Protocole de Kyoto, jettent les bases de la ratification par différents pays et marquent la conclusion d'un processus amorcé à la COP-4 à Buenos Aires. http://www.iisd.ca/linkages/download/pdf/enb12189e.pdf
2002	Sommet mondial pour le développement durable Le sommet a été tenu à Johannesburg, en Afrique du Sud. Les gouvernements mondiaux, les citoyens préoccupés, les organismes des Nations Unies, les institutions financières multilatérales et d'autres groupes importants ont participé à ce sommet et ont évalué les changements à l'échelle du globe depuis la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement. (CNUED) en 1992. http://www.johannesburgsummit.org/

Source : iisd (International Institute for Sustainable Development) – <http://www.iisd.org>

Annexe 2

De conférences en conférences ... la formation d'idées et de valeurs émergeant au concept du développement durable.

La conférence de Stockholm, en 1972, a souhaité clarifier les différentes voies possibles pour l'avenir. Elle demande à Madame le Dr Gro Harlem Brundtland – première ministre norvégienne – de réunir et d'animer une commission internationale ayant pour mission d'élaborer à la fois un état des lieux et des propositions d'actions. Entourée de personnalités politiques, juridiques, culturelles et associatives internationales, Mme Brundtland s'engage à auditionner des centaines d'auditeurs et d'experts et impose des rapports ponctuels réguliers.

Adopté à l'unanimité par l'assemblée générale des Nations Unies le 11 décembre 1987, le rapport Brundtland énonce la thèse d'un développement, notamment dans les pays du Sud, compatible avec la préservation écologique de la planète et de ses ressources et prenant en compte à la fois les populations les plus pauvres et les générations futures. Le rapport Brundtland place l'homme au centre d'un processus de progrès économique, technologique et social. Alors que l'environnement s'est toujours retrouvé en périphérie des divers modèles proposés avant ce rapport, il est, dans ce dernier, intégré dans le système économique proposé et devient l'une des composantes centrales de celui-ci.

Les changements avoués dans ce rapport visent à répondre aux besoins fondamentaux de l'être humain et de sa société. Ils visent également à assurer le bien être de l'Homme sans épuiser les ressources naturelles disponibles, ni dégrader son environnement social et son écosystème local et mondial. Le rapport Brundtland a le mérite de mettre en avant des notions trop souvent oubliées : la responsabilité individuelle et collective, l'équité sociale, la solidarité entre les peuples et les générations futures. La mise en œuvre du principe de précaution et la résorption des inégalités sont également deux fondamentaux préconisés par le rapport Brundtland.

L'apparition du concept du développement durable – *sustainable development* – est en corrélation avec l'émergence d'une prise de conscience collective sur la nécessité de prendre

en compte l'environnement dans notre système économique. Certes, les nombreuses catastrophes écologiques et chimiques dans années 1970 à 1990 ont accéléré l'émergence de ce concept – la chronologie ci-dessous rappelle les principales dates des catastrophes ayant marquée l'opinion publique.

1967	Echouage du Torrey-Canyon – 120 000 tonnes de brut se déversent dans la manche
1978	Déversement du pétrole de l'Amoco Cadiz au large des côtes de Bretagne
1979	Accident nucléaire à Three Mile Island en Pennsylvanie (Etats-Unis)
1984	Fuite chimique toxique de l'usine de fabrication de pesticides d'Union Carbide à Bhopal (Inde) faisant 4 000 morts et 100 000 blessés
1985	Découverte du trou dans la couche d'ozone de l'Antarctique
1986	Explosion radioactive toxique massive à Tchernobyl (Russie)
1989	Echouage du tanker Exxon Valdez dans les eaux de Prince William Sound (Alaska)
1995	Exécution d'opposants à une implantation de Shell au Nigéria
1999	Naufrage de l'Erika
2001	Explosion de l'usine AZF à Toulouse : 29 morts et des milliers de blessés
2002	Naufrage du Prestige

Du rapport Brundtland on ne retient généralement qu'une bride de la définition proposée alors du Développement Durable – « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité pour les générations futures de répondre aux leurs* ». Néanmoins, la publication de ce rapport a permis à ce concept d'acquérir une notoriété internationale et une légitimité politique et stratégique. Réservé jusqu'à lors à un nombre réduit d'utopistes, le concept de Développement Durable marque le début d'une prise de conscience mondiale, notamment sur deux idées :

- Il pèse sur notre planète une menace écologique certaine ; seul un profond changement de notre mode de développement peut endiguer cette catastrophe annoncée.
- Ce changement de modèle de développement ne peut être envisagé que dans le cadre d'une action internationale où l'ensemble des parties prenantes serait acteurs du futur modèle.

Acteur majeur dans l'émergence de ce concept, l'ONU multiplie les conférences, les colloques, les animations pour communiquer sur l'intérêt et la nécessité d'un développement durable. En 1992, au sommet de la Terre à Rio de Janeiro (Bresil) organisé par les Nations Unies, une étape nouvelle est franchie avec l'adoption de l'Agenda 21 par cent cinquante pays. L'Agenda 21 définit les principes d'une politique de développement « économiquement viable, écologiquement durable et socialement équitable ». Le développement durable ne peut être considéré que un concept réservé à quelques utopistes écologistes.

- Le sommet de la Terre à Rio

L'ONU organise, vingt ans après la conférence de Stockholm, le premier sommet de la Terre en 1992 à Rio au Brésil. Contrairement, à la première conférence tenue en Suède, ce sommet rassemble une très grande majorité des pays. Désormais établi dans le langage commun mais aussi au sein des enceintes multinationales, le concept de développement durable trouve dans ce sommet un écho médiatique important. En effet, plus de 9 000 journalistes relayent les décisions, les analyses et les propositions faites au Brésil.

Dans la lignée de la déclaration de Stockholm, le sommet de Rio a porté un coup d'accélérateur à la mise en place d'un cadre juridique international contraignant en matière de protection de l'environnement :

- Approbation de la Convention cadre sur les changements climatiques,
- Approbation de la Convention cadre sur la diversité biologique,
- Réflexion sur la lutte contre la désertification qui sera signée en 1994 par l'ensemble des représentants des gouvernements présents à ce sommet.

Ce premier sommet de la Terre fait apparaître une évolution des problèmes perçus depuis 1972 et la conférence de Stockholm :

Stockholm 1972	Rio 1992
Environnement	Développement Durable
▪ Pollutions concentrées ▪ Sources peu nombreuses ▪ Effets locaux ▪ Effets directs ▪ Effets immédiats	▪ Pollution à faibles intensité ▪ Sources multiples ▪ Effets lointains ▪ Effets indirects ▪ Effets à terme
▪ Approches réglementaires ▪ Administrations spécialisées ▪ Dilution ▪ Traitement en aval	▪ Approches intégrées ▪ Parties concentrées ▪ Prévention ▪ Technologie propres

Source : Christian Brodhag

Ouverte pour la première fois à la société civile représentée par de nombreuses associations et Organisations Non Gouvernementales, ce sommet de la Terre arrêta un plan d'action, dénommé « Action 21 » en référence à l'objectif affirmé de préparer le XXI^e siècle. Ce programme intègre, outre les objectifs de préservation du capital écologique déjà retenus à Stockholm, le développement économique et social. Il recommande aux différents acteurs d'appliquer ces principes¹⁷² par le biais de la confection « d'agenda 21 ». Ce dernier place l'homme au centre du développement. C'est un plan d'action globale reposant sur les trois piliers fondateurs du développement durable : l'équité sociale, l'environnement et l'économie. L'agenda 21 fait office d'engagements entre le Sud et le Nord : Les pays du Sud s'engage à protéger l'environnement avec en contre partie une plus grande solidarité des pays du Nord à soutenir leur développement.

L'ONU insiste également sur la présence et la mise en place d'indicateurs, sur la définition de priorités d'actions et de règles internationales permettant d'inverser les dégradations en cours et de mesurer les progrès ainsi réalisés. A partir de ce plan d'action, il appartient ensuite à chaque état signataire d'en intégrer les principes dans ses textes réglementaires, de même que

¹⁷² Les principes édités lors du premier sommet de la Terre de Rio sont répertoriés en Annexe n°3.

les autres acteurs publics et privés peuvent l'adapter librement pour orienter leur propre stratégie.

Les Principales attentes de l'Agenda 21

La dimension sociale et économique

- Coopération internationale visant à accélérer un développement durable dans les pays en voie de développement.
 - Lutter contre la pauvreté.
 - Promotion des modes de production/consommation durables et abandon des modes des production/consommation non viables.
 - Inscription de la dynamique démographique dans un développement durable.
 - Protection et promotion de la santé.
 - Promotion d'un modèle viable d'établissement humains : architecture écologique, logement adéquat pour tous.
 - Intégration des thématiques environnementales et liées au développement dans les politiques, la planification et la gestion, les incitations de marché et la comptabilité.
-

La conservation et la gestion des ressources aux fins de développement

- Protection de l'atmosphère.
 - Conception intégrée de la planification et de la gestion des terres.
 - Lutte contre la déforestation, la désertification et la dégradation des sols.
 - Mis en valeur durable des montagnes.
 - Promotion d'un développement agricole et rural durable.
 - Préservation de la diversité biologique.
 - Protection des océans, des mers et des zones côtières.
 - Protection des ressources en eau douce et de leur qualité.
 - Gestion écologiquement rationnelle des substances chimiques toxiques et des déchets.
-

Le renforcement du rôle des principaux groupes sociaux

- Participation des femmes, enfants et jeunes.
- Renforcement du rôle des populations autochtones.
- Les ONG : partenaires pour un développement durable.
- Rôle des collectivités locales, travailleurs et syndicats.
- Renforcement du rôle du commerce et de l'industrie.
- Rôle des scientifiques, techniciens et agriculteurs.

Les moyens de mise en œuvre

- Ressources et mécanismes financiers.
- Transfert de techniques écologiquement rationnelles et coopération internationale.
- Science et service d'un développement durable.
- Promotion de l'éducation, de la sensibilisation du public et de la formation.
- Instrument institutionnels et juridiques adaptés.
- Amélioration de la disponibilité de l'information pour la prise de décision.

Texte intégral : www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/

Ce sommet de la Terre a également permis de constituer de multiples organismes, locaux et internationaux ayant pour mission de promouvoir le développement durable. La France a, à la suite de ce sommet, créé le Comité 21 en charge de cette promotion. Malgré tout, la mise en œuvre de ces Agenda 21 va se heurter au flou des concepts utilisés. La définition du développement durable donnée par le rapport Brundtland reste trop *théorique* pour les responsables d'entreprises, d'associations et de collectivités. L'absence d'un cadre cohérent et stimulant a fortement ralenti les ambitions ressorties de ce premier sommet de la Terre. Pour preuve, en juin 1997, à New York, l'assemblée générale des Nations Unies constata le faible développement des Agenda 21 à travers le monde. « *Le développement durable est resté dans les faits presque lettre morte* ».

Les années 1990 confirment la consolidation de la crédibilité de l'approche développement durable. Outre les états et les ONG – présents au sommet de la Terre à Rio – les acteurs premiers de l'économie se joignent au mouvement. Avec des objectifs certes différents, les multinationales et les syndicats s'engagent petit à petit dans une approche intégrative se traduisant par une plus grande compréhension et accessibilité du grand public à ce concept.

- La création d'un conseil développement durable

Le sommet de Rio recommandait la création d'un conseil développement durable par pays. Souvent critiqué, les Etats-Unis furent pourtant l'un des premier pays, par l'intermédiaire de son président Bill Clinton, ont créé le PCSD (President's Council on Sustainable Development) en 1993. Ce conseil réunissait 25 membres : un tiers d'ONG, un tiers

gouvernement et un tiers entreprises (sept à huit chef d'entreprise de grandes compagnies, dont la moitié participe aussi au WBCSD : Dow Chemical, General Motors, West Manager Industrie, BFR, désireuses d'être leader en matière de développement durable). Les premières recommandations furent éditées en 1996.

En Europe, la France créa, à la suite du sommet de Rio, une Commission Française de Développement Durable. Ces missions étaient de définir les orientations d'une politique de développement durable, de soumettre au gouvernement des recommandations ayant pour objet de promouvoir ces orientations. Elle devait également contribuer à élaborer un programme pour la France en matière de développement durable. Composée de 54 membres, cette commission a rapidement perdu son pouvoir et ses ambitions. Il faut attendre 2002 avant que la France se donne les moyens de s'engager dans une réelle politique de développement durable en créant, au mois de mai, le premier Secrétariat d'Etat au Développement Durable. En 2003, la France suit le modèle déployé par d'autres pays européens et crée le Conseil National du Développement Durable (CNDD). Ce conseil a pour première mission de participer à l'élaboration mais aussi au suivi de la mise en œuvre de la stratégie française. La France étant, en 2003, un des rares pays européens à ne pas avoir de document de ce type¹⁷³.

- Une multiplication des chartes et autres conférences

- Amsterdam, Aalborg, Le Caire, Copenhague, ...

Dés 1993, la commission européenne reprend le projet de Rio dans son « 5^{ème} programme d'action » intitulé « Vers un développement soutenable ». Le traité d'Amsterdam poursuivra la volonté européenne de s'inscrire dans une politique développement durable en intégrant la protection de l'environnement dans ces autres politiques et en définissant le développement durable dans les missions de l'Union Européenne. Cette même année, l'ONU crée sa première commission du développement durable.

Dans la continuité des dispositions de Rio, les pays scandinaves proposent par l'intermédiaire de la charte d'Aalborg que la majorité des villes européennes s'engage à devenir des collectivités territoriales durables en mettant en place un Agenda 21 basé sur la négociation et

¹⁷³ Par exemple, la Belgique avait créé dès 1997 son CNDD.

la coopération avec l'ensemble des parties prenantes. Cependant, cette charte n'a trouvé un fort écho qu'au sein des villes scandinaves où 60% d'entre elles ont respecté le déploiement d'un Agenda 21 avant 1996. A titre d'exemple, les villes françaises se sont réellement engagées dans la mise en œuvre d'Agenda 21 à l'occasion du sommet de Johannesburg en 2002 et à la suite de la création du CNDD.

La question sociale

Longtemps dominée par la question environnementale, la question sociale trouve ces premières bases lors de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement au Caire en 1994 et lors de la Conférence Internationale de Copenhague l'année suivante. En Egypte, cette conférence innove en affirmant que le développement doit se baser sur les besoins des individus et non plus sur l'atteinte d'objectifs démographiques. En 1995, au Danemark, la « Déclaration sur le Développement Social » révèle l'urgence dans la mise en place d'actions pour faire face à la pauvreté, au chômage et la désintégration sociale. La présence et la promotion de la femme font l'objet de nombreuses conférences et débats, notamment lors de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes à Beijing en 1995 où la communauté internationale s'engage dans la promotion de la condition féminine.

En 1997, un premier bilan de « l'après Rio » est réalisé par la commission du développement durable de l'ONU. Cette dernière met en évidence les carences et les lacunes des modèles économiques toujours suivis : il est dès lors affirmé que si la croissance économique est indispensable, elle doit être *responsable*.

Le protocole de Kyoto

Le sommet de Rio a donné lieu à un accord sur deux conventions juridiquement contraignantes : la Convention sur la diversité biologique et la Convention-cadre sur les changements climatiques (CCCC). Conscient que les gaz à effets de serre¹⁷⁴ ont des

¹⁷⁴ Les gaz à effet de serre concernés sont : le gaz carbonique ou dioxyde de carbone (CO₂) provenant essentiellement de la combustion des énergies fossiles et de la déforestation, le méthane (CH₄) ayant pour origine l'élevage des ruminants, la culture du riz, les décharges d'ordures ménagères, les exploitations pétrolières et gazières ; les halocarbures (HFC et PFC) – gaz réfrigérants – le protoxyde d'azote (N₂O) provenant de

incidences très néfastes pour l'environnement, 180 pays signent en 1997 à Kyoto (Japon), le protocole de Kyoto obligeant 38 pays industrialisés à diminuer leurs émissions de gaz à effet de serre entre 2008 et 2012 à des niveaux inférieurs de 5,5% à ceux de 1990. Parmi ces pays, les Etats-Unis avaient accepté une réduction de 7%, le Japon de 6% et l'Union Européenne de 8%. La France s'est engagée à stabiliser ses émissions de gaz à effet de serre à leur niveau de 1990.

Pour faciliter la réalisation des engagements, le protocole de Kyoto prévoit, en complément des politiques et mesures prises au niveau national, la possibilité de recourir à des mécanismes dits « de flexibilité ».

« Ces mécanismes sont au nombre de trois :

- ✓ Les « **permis d'émission** », cette disposition permet de vendre ou d'acheter des droits à émettre entre pays industrialisés ;
- ✓ La « **mise en œuvre conjointe** » (MOC) qui permet, entre pays développés de procéder à des investissements visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre en dehors de leur territoire national et de bénéficier des crédits d'émission générées par les réductions ainsi obtenues ;
- ✓ Le « **mécanismes de développement propre** » (MDP), proche du dispositif précédent, à la différence que les investissements sont effectués par un pays développé, dans un pays en développement. » (Ministère de l'Industrie)

Le protocole de Kyoto entre en vigueur dès lors qu'au moins 55 pays Parties à la convention sur les changements climatiques auront déposé leurs instruments de ratification. Néanmoins, depuis 2001 et le refus de ratification des Etats-Unis, le protocole de Kyoto ne pouvait entrer en vigueur. En effet, comme les Etats-Unis représente 30% à 35% des émissions de gaz à effet de serre d'origine humaine et que l'application du protocole est conditionnée à l'adhésion d'au moins 55 pays représentant au moins 55% des émissions de gaz à effet de serre, l'espoir d'une mise en œuvre de ce protocole était mince. Cependant, la ratification à l'automne 2004 par la Russie à relancer sa mise en vigueur. Même si les minima imposés lors de sa confection sont respectés, il n'en reste pas moins un problème de légitimité : aucun pays

l'utilisation d'engrais et de certains procédés chimiques ; l'héxafluorure de soufre (SF6) utilisé par exemple dans les transformateurs électriques.

en développement n'a ratifié ce protocole (représentant 40% des émissions mondiales de CO2) associé au refus permanent des Etats-Unis.

Le Global Compact

A la suite des manifestations anti-mondialisation en marge du sommet de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) se déroulant à Seattle, le Secrétaire général des Nations Unies, M. Kofi Annan, propose de créer, en 1999, un partenariat entre l'ONU, les diverses ONG et le milieu des affaires : le « Global Compact ». Cette proposition est faite lors du Forum économique de Davos (Suisse) réunissant chaque année les principaux dirigeants financiers, économiques et politiques internationaux. L'objectif de ce Pacte Global est *« d'unir la force des marchés à l'autorité des idéaux universels [...] en tenant des impacts sociaux et environnementaux de la mondialisation »* (Kofi Annan, 1999).

Kofi Annan interpelle les leaders des multinationales à considérer et à appliquer les principes relatifs aux droits de l'homme, au travail et à l'environnement. Le Global Compact comporte neuf grands principes inspirés de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la déclaration du Bureau Internationale du Travail (BIT) ainsi que de celles découlant des sommets de Rio sur l'environnement (1992) et Copenhague sur les questions sociales (1995). Un dixième principe a été ajouté en 2004.

Les 10 principes du Global Compact

1. Soutenir et respecter la protection internationale des droits de l'homme de leur sphère d'influence.
2. Etre sûr que leurs propres entreprises ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.
3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.
4. Eliminer toutes formes de travail forcé ou punitif.
5. Abolir réellement le travail des enfants.
6. Eliminer toute discrimination dans le recrutement ou l'affectation des postes.
7. Adopter une approche de précaution face aux défis environnementaux.

8. Mener des initiatives pour promouvoir une meilleure responsabilité sociale.
 9. Encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
 10. Lutter contre la corruption
-

"Le Global Compact, précise l'ONU, n'est pas un code de conduite mais un cadre de référence et de dialogue destiné à faciliter la convergence entre les pratiques du secteur privé et les valeurs universelles ". En effet, il n'existe aucune contrainte juridique, ni financière pour les multinationales qui n'adhèrent pas au Global Compact. Certaines ONG dénoncent cette absence de sanction et l'éventuelle opportunité de certaines multinationales pouvant utiliser la caution onusienne pour masquer « leurs pratiques de violations des droits humains et de l'environnement, explique l'ONG FIDH – Fédération des Droits de l'Homme – le contrat n'en est pas formellement un, puisque les entreprises n'ont pas à signer de document les obligeant à respecter les principes énoncés dans le texte. Il se fonde sur la base du volontariat. Or, de nombreux travaux ont montré que les entreprises privées n'agissent en faveur du développement durable et des droits de l'Homme que lorsqu' existe une contrainte (juridique ou sociale) et, en réalité, un risque commercial susceptible de nuire à leur activité. De même, aucun mécanisme de contrôle extérieur et indépendant n'est à l'heure actuelle prévu pour vérifier la bonne application des principes du Contrat par les entreprises, qui pourront donc se contenter d'une souscription symbolique à celui-ci, sans qu'aucun changement réel et conséquent n'intervienne dans leurs comportements [...] Le Global compact consacre un renversement inquiétant : les droits de l'Homme sont proposés aux entreprises comme une disposition facultative, alors qu'ils devraient s'imposer à elles, puisqu'ils sont par essence les valeurs communes de l'humanité. Par la proposition du Global Compact, l'ONU accepte, voire (en proposant son assistance technique) encourage l'assujettissement de l'intérêt général à l'intérêt particulier. Elle signe là une grave démission de la communauté internationale ".

En janvier 2003, le bureau du Global Compact a adopté une nouvelle disposition : « *Les entreprises adhérentes doivent communiquer avec leurs parties prenantes, chaque année, sur les progrès accomplis dans l'intégration des principes du Global Compact, en utilisant leur*

rapport annuel, rapport de développement durable ou autres rapports public, leur site web ou autres moyens de communication [...] l'un des atouts du Global Compact est sa nature volontaire et le fait qu'il s'attache au principe d'amélioration continue, une démarche volontaire perd de son intérêt et de sa crédibilité si elle ne permet pas de constater les progrès accomplis."

Devenu progressivement un des référentiels majeurs en matière de reconnaissance *social responsibility* des entreprises, le Global Compact a imposé, en 2004, une « *sanction médiatique* » aux multinationales ne respectant pas les engagements signés : si les entreprises adhérentes n'ont pas soumis un lien renvoyant à leur communication sur le sujet sur le site officiel du Global Compact au 30 juin 2005, ou dans les deux années suivant leur adhésion, elles seront considérées comme inactives. Doit-on se satisfaire de cette « *sanction* » ? Peut-on vraiment parler de « *sanction* » ? Il est compréhensif que les Nations Unies refusent de prendre des sanctions juridiques, économiques ou financières envers les entreprises non adhérentes du Global Compact compte tenu de la dimension *référentiel* donné au Pacte Global. Mais il apparaît *choquant* qu'aucune exclusion ne soit pratiquée de manière régulière vis-à-vis des entreprises adhérentes ne respectant pas les principes édités. Doit-on se contenter d'une liste d'entreprises « actives » et « inactives » au sein du référentiel ? Difficilement acceptable.

- Le Sommet Mondial sur le Développement Durable à Johannesburg

« La passivité générale à s'adapter aux changements survenus lors de cette décennie, pourtant extraordinairement riche en progrès technologique et en évolution des mœurs avec l'ouverture sur la communication, a malheureusement compromis tout espoir de conclusion positive au terme du sommet planétaire de Johannesburg en septembre 2002. [...] Une autre erreur fut de ne jamais essayer de mettre en œuvre Rio, de ne jamais s'engager dans des actions concrètes et appliquées pour changer la situation. En ce sens, Rio est une convention sans application manquant visiblement de pouvoir opérationnel de terrain. De ce fait, les acteurs présents à Johannesburg étaient dans l'incapacité d'analyser, de quantifier, et de juger les avancées réalisées depuis 1992, ce qui stérilisait dès lors tout discours et tentatives de consensus global dans les décisions. Nous aurions grand besoin d'un organisme des Nations Unies pro-actif ou au moins rapidement réactif et créatif. Pour conclure, Rio comme

Johannesburg n'ont pas osé se détacher de l'idéologie pour rentrer dans le concret et les réalités du terrain. » (Francesco di Castri, Ancien président du comité de Suivi de l'Unesco au sommet de Rio, ancien directeur général adjoint de l'Unesco, directeur de recherche au CNRS de Montpellier, 2004).

Attendu avec de grands espoirs, le sommet mondial pour le développement durable organisé à Johannesburg du 26 août au 4 septembre 2002, s'est achevé sur un relatif échec. Présenté comme le sommet « Rio + 10 », Johannesburg 2002 devait conduire l'ensemble des parties prenantes de notre planète à s'engager durablement vers un développement soutenable. L'objectif de ce sommet était d'effectuer le bilan des accomplissements effectués depuis le sommet de Rio, au regard des propositions et recommandations de l'Agenda 21, et de compléter ce texte en y intégrant les nouveaux enjeux du développement durable qui ont émergé depuis 1992 (changement climatique, OGM, biosécurité...). Il convient de souligner l'intérêt indéniable de ce sommet auprès des multiples acteurs ; en effet, alors que le premier sommet de la Terre de Rio avait regroupé de multiples parties prenantes, « Jo'burg 2002 » a rassemblé une impressionnante délégation d'ONG, de représentants de multinationales, de PME, de chefs d'état, de représentants des gouvernements, d'organisations internationales (ONU, OMC...), de la société civile, des institutions financières internationales, etc. La force de ce sommet se trouve dans cette réussite de rassemblement des parties prenantes. C'est la première fois qu'une telle diversité d'acteurs se retrouve autour d'un thème commun : le développement durable. Même si les apports théoriques et opérationnels de ce sommet restent limités, il est primordial de souligner la volonté des Hommes-Acteurs de notre société à se joindre à ce grand projet.

Dans les mois qui ont précédés ce sommet, les interrogations étaient nombreuses sur la nécessité de ce sommet, sur l'intérêt des débats qui allaient s'organiser. Kevin Watkins écrivait à la veille de « Jo'burg 2002 » dans le quotidien anglais « The Gardian » : « *Aujourd'hui, Johannesburg accueille le Sommet sur le développement durable et les beaux discours de Rio de Janeiro fleurissent à nouveau sur les ondes. Les gouvernements du Nord reprennent les vieux classiques sur le développement durable et le font savoir. [...] Mais le fossé croissant entre les discours et les faits, qui a vidé de sa substance la notion de développement durable, risque de jeter le discrédit sur cette conférence. [...] Les trois quarts*

du texte [conclusions du sommet planétaire de Johannesburg rédigées par les Nations Unies] ont d'ailleurs été approuvés avant même le début du sommet. Les autres propositions, qui relèvent du commerce ou de la finance, font désormais l'objet d'une véritable bataille entre les Etats du Sud, les défenseurs de l'environnement et les agences de développement économiques, d'un côté, et l'Europe et les Etats-Unis, de l'autre. »

Fort de constater que ces prévisions pessimistes se sont, en partie, vérifiées. Malgré les 65 000 participants, le sommet de Johannesburg fut marqué par l'absence du président des Etats Unis, M. Georges W. Bush. La présence du dirigeant de l'unique superpuissance mondiale aurait sûrement apporté à cette conférence et aux traités qui en ont découlé, une légitimité qu'ils ne possèdent pas aujourd'hui. Quelles conclusions – quels apports – ont été tirées de ce sommet mondial pour le développement durable ?

A vrai dire, peu de choses ont changé, même si beaucoup a été dit et écrit à et depuis Rio. La poursuite du développement alliée à la préservation de l'environnement au sud, identifiée en 1992 comme l'objectif principal et comme la responsabilité commune du Nord et du Sud, reste la première des préoccupations. Les défis ne changent pas et la situation a même empiré. Les rapports de force se sont accentués entre les pays du Nord et ceux du Sud (renégociation des règles du commerce international, OMC, etc...). Depuis la conférence de Monterrey sur le financement du développement en mars 2002, et suite à l'échec de la troisième réunion mondiale de préparation, la colère mêlée d'inquiétude monte au sein des ONG. En témoigne cet extrait de la déclaration de Greenpeace au lendemain de la Prep'Com III : *« Il est clair que la règle du jeu des Etats-Unis est de ruiner systématiquement les tentatives du reste du monde pour parvenir à des accords significatifs de portée globale. Nous savons tous que la dégradation de l'environnement, l'inéquité sociale et la guerre ne respectent pas les frontières. Seulement des accords entre les nations nous donnent une chance de contenir ce flot ».*

Alors que le sommet de Johannesburg avait pour ambition de déterminer de nouveaux moyens dans la mise en œuvre du développement durable et de prendre pour acquis les principes de Rio, de l'Agenda 21, de Doha sur le commerce et de Monterrey sur l'aide au développement, cette conférence a été marquée par de grandes difficultés dans les négociations. La déclaration

de Jacques Chirac à la fin de ce sommet confirmait cette difficulté dans la préservation des acquis : « *Johannesburg a permis de confirmer, au niveau des Chefs d'Etat, les principes de Rio qui sont ainsi devenus une référence universelle* ».

Quant aux résultats de ce sommet, les réactions sont loin d'être unanimes devant la réussite ou l'échec des débats. Les grandes ONG aspirent vers un « *échec misérable* » du Plan d'Action proposé puisque aucun engagement daté et chiffré n'aura été trouvé. WWF fustige le « *sommet mondial de la honte [...] aucune action, pourtant nécessaire pour diminuer les modèles de production et de consommation non durables qui appauvrissent notre planète et les hommes qui y vivent, n'a été décidée* ». Les amis de la Terre dénoncent le « *crime* » de Johannesburg : « *Aujourd'hui six milliards de personnes ont été trahies par les Etats du monde entier, qui se sont comportés comme s'ils étaient les employés des multinationales, dont les profits plus importants pour eux que les bénéfices des populations* » (Ricardo Navarro, président des Amis de la Terre). Les responsables politiques ont également affirmé leur déception à la suite de ce sommet : Jeffrey Sachs, conseiller américain de Kofi Annan, secrétaire générale de l'ONU, estime que « *les pays riches ont recyclé les promesses qu'ils n'ont pas su respecter depuis 20 ans* ». Philippe Roch, chef de la délégation Suisse, reconnaît que le Sommet a simplement permis de « *sauver les meubles* » alors que le premier ministre danois, Anders Fogh Rasmussen remet en cause le principe même de ces « *méga-sommets* » : « *Nous ne devons pas automatiquement organiser un Johannesburg plus 5, un Johannesburg plus 10 [...]. La prochaine décennie devra être celle de l'action* ».

Cependant, il convient de souligner que ce Sommet aura été marqué par des événements positifs :

- Ratification du protocole de Kyoto par le Canada, la Russie et la Chine,
- Le Canada s'est engagé à lever les obstacles tarifaires à l'importation des pays du Sud,
- La France et l'Angleterre ont annoncé un partenariat financier avec l'Afrique.

Les objectifs fixés par le plan d'action adopté lors du Sommet de Johannesburg :

Eau	Le plan prévoit de réduire de 50% avant 2015 le nombre de personnes n'ayant pas accès à l'eau potable (2 milliards actuellement)
Biodiversité	Les états s'engagent à « réduire fortement » le nombre d'espèces menacées d'ici 2015, mais sans données chiffrées. Les stocks de poisson doivent être restaurés « dans la mesure du possible »
Energie	Le texte prévoit une augmentation « substantielle » des énergies renouvelables dans la consommation mondiale d'énergie, mais sans objectif chiffré, à la demande des pays producteurs de pétrole (Etats Unis, Australie et OPEP).
Commerce	Le plan prévoit de mettre fin aux subventions agricoles des pays du Nord, mais ne les supprime pas pour les Etats-Unis et l'Europe.
Gouvernance	Le texte rappelle la nécessité de combattre la corruption et de promouvoir l'Etat de droit, mais sans en faire une condition sine qua non à l'aide publique.

Alors que les ONG et les décideurs publics étaient déçus par les résultats de ce Sommet, le BASD (Business Action for Sustainable Development) s'est félicité qu'un Plan d'Action fixe des objectifs clairs aux entreprises en leur laissant un cadre favorisant l'investissement privé sur le long terme et les possibilités de partenariats. Mark Moody-Stuart, Président du BASD, affirme que « *les entreprises souhaitent des gouvernements forts pour leur fixer des règles et des cadres législatifs* ». Multipliant les conférences (journalières pendant toute la durée du Sommet) sur le thème « développement durable et entreprises », le BASD organise le 1 septembre le « Business Day » où Kofi Annan interviendra dans la promotion d'un développement durable pour les grandes, les moyennes et les petites entreprises. Les actions de communication du BASD ne se limitent pas aux conférences, la mise en œuvre d'une exposition virtuelle, d'un site Internet accompagné d'un show télévisé permettent de promouvoir les diverses actions entreprises par des entreprises de tout continent, de tout secteur d'activité vers un développement durable. Néanmoins, le BASD fit l'objet de nombreuses critiques de la part d'ONG lors de cette conférence : « *ce Sommet ressemble à un grand divertissement où l'on récompense les entreprises qui communiquent le mieux sur le développement durable* » (Les Amis de la Terre). Lord Holme, Vice-Président du BASD,

rétorque que la présence à ce sommet était « indispensable [...] Est-ce que cela n'aurait pas été pire si nous n'étions pas venus ? Les ONG auraient pu dire alors que le business ne se préoccupait pas du développement durable. Nous avons des partenariats avec des centaines d'ONG. Seules quelques grandes ONG de l'hémisphère Nord font une critique systématique des entreprises. Le message que nous voulons faire passer à Johannesburg, c'est que les entreprises sont une partie de la solution, pas seulement une partie du problème ». Néanmoins, certaines de ces critiques des ONG sont partagées par Claude Fussler, Directeur pour le Sommet du Développement durable au WBCSD qui estime que « le discours de certaines entreprises représente celui de l'aile progressiste du business et que beaucoup d'entreprises n'entendent toujours pas les demandes de la société civile et ne comprennent pas la nécessité d'aller vers le développement durable. [Cependant] les entreprises ont pu montrer leur engagement et ce qu'elles pouvaient faire pour un développement durable, tout en réfutant les critiques des ONG qui les accusaient de vouloir pirater le Sommet ». L'appel commun du WBCSD et de Greenpeace sur les changements climatiques aura été déterminant. « A little less conversation, a little more action » doivent être les maîtres mots des années à venir.

Annexe 3

La théorie des coûts de transaction – Pierre-Yves GOMEZ, EM Lyon.

La théorie des coûts de transaction

Pierre-Yves Gomez, EM Lyon

Introduction

Caractéristiques de la théorie

- La théorie des coûts de transaction est un modèle économique d'inspiration libérale, présupposant des acteurs libres et rationnels
- L'organisation est vue comme un espace dans lequel les acteurs entrent et sortent et élaborent entre eux des contrats

Auteurs de référence: Coase, Williamson

2

Cet exposé porte sur la théorie des coûts de transaction. Cette théorie est issue du modèle libéral et constitue sans doute la représentation la plus achevée d'une approche fondée sur le calcul économique. Elle a pour objet un espace contractuel dans lequel des acteurs entrent et sortent librement et se repèrent à partir de contrats qu'ils signent entre eux. C'est donc une théorie d'inspiration purement économique qui nie l'existence de pouvoir, de la domination, de l'aliénation, mais qui met en évidence le jeu de la liberté, du calcul et, finalement, du libre contrat. La théorie est dite d'inspiration libérale puisqu'elle s'inscrit dans le mouvement des idées qui, depuis deux siècles, considère que les rapports humains sont librement consentis à partir du jeu contractuel.

Deux auteurs sont les références essentielles de cette théorie. Le premier, Ronald Coase, écrit en 1937 l'article fondateur : *La nature de la firme*. Il y met en évidence que pour aller sur le marché, il faut consentir des coûts ; c'est ce qu'on appellera les coûts de transaction. Un second auteur va développer cette théorie jusqu'à en faire sans doute le corpus le plus robuste définissant la nature contractuelle de la firme. Cet auteur est Oliver Williamson qui écrit en 1975, puis 1985, des ouvrages dont vous avez la référence et qui constituent les points d'ancrage théorique devenus incontournables aujourd'hui pour comprendre la firme du point de vue contractualiste.

Plan de l'exposé

- La notion de transaction comme affinement de la notion de marché
- L'organisation comme résultante de contrats noués entre acteurs libres, sur la base de calculs économiques

3

Nous allons donc présenter la théorie en deux temps. Cette théorie est très riche, mais nous allons nous contenter de bien comprendre deux éléments essentiels. D'abord la notion de transaction : nous allons voir qu'elle affine les notions un peu primaire de marché et d'échange marchand. Elle leur donne davantage de contenu. Puis nous montrerons dans un second temps que l'organisation est, de fait, comprise comme la résultante d'un calcul économique entre des acteurs libres de contracter et qu'au fond, une organisation n'est rien d'autre que la meilleure forme de contrat possible entre les acteurs. Nous pourrions donc conclure que le vrai enjeu de la gestion des organisations du point de vue de la théorie des coûts de transaction, c'est la questions de la frontière des organisations : qu'est-ce qui doit être *dans* les organisations, qu'est-ce qui doit être *dehors* ? Qu'est-ce qui doit être géré par le *marché*, qu'est-ce qui doit être géré par *l'organisation* elle-même ?

1. La notion de transaction

Regardons d'abord ce qu'est la notion de transaction. Lorsque nous raisonnons d'un point de vue libéral, nous supposons que le marché est l'espace de socialisation des individus, c'est-à-dire l'espace dans lequel ils peuvent, grâce à l'échange, se rencontrer, se retrouver, équilibrer leur offre et leur demande et donc, finalement, composer un corps social. Ce corps social est de nature économique puisque c'est l'échange marchand qui permet la socialisation. Ce point d'ancrage, évidemment, ne signifie pas que toute forme de socialisation est économique, mais que l'économie permet de bien comprendre la quasi-totalité des formes de socialisation.

De la notion classique d'échange marchand à celle de transaction

- Négociation initiale
- Signature du contrat
- Réalisation du contrat



4

Reste un problème lorsqu'on examine le fonctionnement du marché. Les acteurs n'échangent pas toujours dans l'immédiateté. Ils peuvent prendre du temps pour échanger. Ils commencent par négocier. Cela prend du temps. Il faut apprendre à se connaître, créer la confiance... Puis, au terme de la négociation, ils signent un contrat, c'est-à-dire qu'ils matérialisent leur échange par une forme juridique – y compris lorsque celle-ci est implicite – ce qui leur permet de vérifier, de rendre clair, de rendre concret le fait que l'échange s'est pratiqué. Mais après le contrat, encore faut-il que celui-ci se réalise. Il est possible que les acteurs qui ont contracté considèrent, après un certain temps, que leurs intérêts ont changé, que les termes du contrat ne leur sont plus favorables, et qu'ils changent d'avis. Et donc la réalisation du contrat va poser problème.

En d'autres termes, lorsqu'on considère l'échange marchand comme le lieu de socialisation, encore faut-il tenir compte du temps qui peut s'écouler entre le moment où on veut échanger et le terme, la fin, de l'échange. Toute la question est donc de savoir comment gérer l'échange entre les individus sur des marchés, alors que cet échange peut prendre du temps. C'est l'angle d'analyse de la théorie des coûts de transaction que de passer de l'échange simple à la transaction qui suppose du temps donc d'intégrer la durée dans le modèle libéral.

Pourquoi cette question pose-t-elle problème ? Nous savons que les acteurs de l'échange sont rationnels, du point de vue de la théorie économique. C'est-à-dire qu'ils calculent, ou du moins qu'ils peuvent calculer. Nous savons que ces acteurs sont autonomes. Ils calculent selon des intérêts bien compris, qu'ils sont seuls à déterminer. Auto-nome, ça veut dire que chacun détermine ces propres lois selon ses propres intérêts.

Rationalité limitée

- Dans la théorie économique classique, les acteurs de l'échange sont supposés agir de manière rationnelle (rationalité absolue)
- Que va-t-il se passer lorsque la transaction prend du temps ?
L'acteur rationnel n'est pas en mesure d'anticiper tous les cas de figure (rationalité limitée)

5

La question est donc de savoir comment des acteurs rationnels et autonomes vont se comporter lorsque l'échange n'est pas instantané, mais se déroule dans le temps. Si les acteurs sont vraiment rationnels, il est très compliqué pour eux d'anticiper toutes les situations qui peuvent se réaliser durant la transaction. Ce problème ne se pose pas si les échanges sont instantanés, autrement dit, si on est sur un marché-*spot* : j'ai besoin d'un bien, je vais sur le marché, je l'achète, j'obtiens le bien. L'échange est instantané, immédiat. Dans ce cas, il n'y a pas de transaction, ou plutôt la transaction est réduite dans le temps et, de ce fait, extrêmement limitée. Si je suis rationnel, je peux décider de transacter ou pas, en fonction du prix, de la qualité... Ce type de situation cadre bien avec la théorie. Il n'en est pas de même si je vais sur le marché en sachant que la transaction va prendre un jour, deux jours, des semaines, des mois, un an parce que le temps de réaliser le bien dont j'ai besoin demande un certain délai,

parce que je suis engagé dans un processus où il faut d'abord que je spécifie très précisément le besoin, etc. Bref, dès lors que l'échange n'est pas instantané, il est difficile pour l'acteur rationnel d'anticiper tous les cas de figure. On est bien obligé de tenir compte alors du fait que la rationalité de l'acteur est limitée. Dire que la rationalité est limitée signifie donc que l'acteur ne peut pas traiter un nombre d'informations ou anticiper un nombre de situations infiniment extensible et cela, pour des raisons techniques, cognitives. Encore une fois, ça ne veut pas dire que la rationalité n'est pas substantive, qu'elle n'est pas liée à l'individu. Mais elle est limitée, elle ne peut pas intégrer tous les cas de figure, en particulier quand la transaction se déroule dans le temps.

Opportunisme

L'acteur autonome recherche son intérêt, ce qui peut le conduire à faire preuve d'opportunisme, de deux manières :

- en retenant et/ou en biaisant l'information au début de la transaction (risque de sélection adverse)
- après la signature du contrat, en considérant que son intérêt n'est plus rencontré et en ne déployant pas l'énergie attendue par le co-contractant (risque de hasard moral)

6

Second point. Si l'acteur est autonome, on ne peut pas s'attendre à autre chose de sa part, qu'à une recherche de son intérêt propre. Or, rechercher son intérêt, ce n'est pas tricher dans le cadre de ce modèle parce que ça, les lois interdisent de le faire. Ce n'est pas voler, tromper. Mais ce peut être retenir de l'information. Je n'ai pas intérêt, au début d'une transaction qui dure, à donner tous les renseignements à mon cocontractant. Prenons un exemple. Je vends une voiture d'occasion. Je suis en situation d'avoir davantage d'informations que celui qui achète la voiture. Il faut postuler des qualités éthiques hors du commun pour imaginer que le vendeur donnera spontanément à l'acheteur toutes les informations sur la voiture qu'il vend. C'est ce qu'on appelle la sélection adverse. Certains acteurs ont davantage d'informations que les autres sur l'objet de la transaction. Le risque évidemment, c'est qu'ils soient opportunistes et qu'ils ne donnent pas l'information nécessaire.

Il existe une seconde possibilité d'opportunisme. Après la signature du contrat – on a vu, rappelons-le, que la transaction se déroule dans la durée – le contexte dans lequel se trouve un des contractants peut changer. Il peut juger que les termes du contrat ne lui sont plus favorables. En conséquence, il ne va peut-être pas rompre le contrat, mais il ne va pas mettre toute l'énergie ou il ne va pas donner toutes les informations nécessaires pour que le contrat se réalise bien. C'est ce qu'on appelle le risque moral. C'est bien, en effet, un risque que prennent les contractants quant à l'implication de l'autre contractant dans la poursuite du contrat.

Sélection adverse et risque moral constituent les deux formes d'opportunisme. Il est très important de comprendre que l'opportunisme est normal dans le cadre de cette théorie. Ça ne veut pas dire que tous les acteurs sont mauvais ou méchants, ou encore cherchent qu'ils cherchent à tromper ou à ruser. Ça veut dire que si on postule l'autonomie des acteurs, il est

naturel d'anticiper qu'ils vont chercher à défendre plutôt leur intérêt personnel que l'intérêt collectif. C'est une conséquence du modèle. Tant mieux s'ils ne sont pas opportunistes, tant mieux s'ils cherchent l'intérêt de leur cocontractant, le problème c'est qu'ils *peuvent* être opportunistes, qu'ils *peuvent* ne pas vouloir le bien du contractant et que ce simple risque oblige le contractant de se prémunir de l'opportunisme. On peut même dire qu'à la limite, même si l'opportunisme n'existait pas, le simple fait qu'il puisse exister crée les conditions nécessaires à la contractualisation. Il faut contractualiser, il faut signer des contrats pour se prémunir d'un opportunisme, fût-il potentiel.

Les transactions existent donc parce que nous avons introduit le temps dans l'échange. Et le fait d'introduire le temps nous oblige à être attentif aux limites de la rationalité des acteurs et à leur opportunisme. Il nous oblige aussi d'être attentif à un troisième point, introduit en particulier par Williamson, c'est l'irréversibilité des situations d'échange. Qu'est-ce que cela veut dire ? Tous les objets échangés ne sont pas de même nature. Certains objets ne peuvent pas être réutilisés pour un autre échange. D'autres au contraire sont absolument neutres et peuvent être échangés quels que soient les contractants ; on les appellera des commodités. Donc là on introduit une subtilité supplémentaire pour mieux caractériser des marchés. Sur les marchés, tous les objets ne sont pas homogènes, comme le prétend une certaine microéconomie un peu primaire. Ils sont hétérogènes dans la mesure où leur usage, dans certains cas, n'est pas indépendant des contractants. C'est ce qu'on appelle la spécificité des actifs.

Actifs spécifiques

« La spécificité d'un actif se définit en référence au degré avec lequel un actif peut être redéployé pour un autre usage ou par d'autres utilisateurs sans perte de sa capacité de production. »

(Williamson, 1994)

7

Les actifs sont dits peu spécifiques ou au contraire très spécifiques, suivant qu'ils sont facilement, ou difficilement réutilisables sur le marché. C'est ce qu'explique très clairement la définition qu'en donne Oliver Williamson. Un actif se définit en référence au degré avec lequel il peut être redéployé soit pour un autre usage, soit pour le même usage par d'autres utilisateurs.

Prenons un exemple sur le marché du travail. Un individu qui nettoie les sols. On dira que cet acteur a une faible spécificité parce que sa compétence peut être utilisée par différentes entreprises. Autrement dit, sa compétence est une commodité.

Imaginons à présent que le même acteur, le même individu, est spécialisé dans le nettoyage de fûts radioactifs. On pourrait dire que c'est une compétence de nettoyage, mais on voit bien

qu'ici la spécificité d'actif est grande. L'actif est peu redéployable, hormis pour un certain type de contractants qui seraient les entreprises utilisant les produits radioactifs.

Donc voilà, à partir d'un exemple, ce que signifie de manière intuitive la notion d'actif spécifique. Il y a toujours actif, il y a toujours compétence dans notre exemple, mais le degré de redéployabilité, de réutilisation de la compétence est plus ou moins grand soit par un autre contractant, soit par le même, mais pour un autre usage. Cette notion a joué un rôle considérable dans la théorie.

<i>Types de transaction</i>			
Rationalité limitée	Opportunisme	Actifs spécifiques	Types de transaction
NON	OUI	OUI	Transaction planifiée
OUI	NON	OUI	La promesse
OUI	OUI	NON	Transaction spot (marché)
OUI	OUI	OUI	Contrat

8

Récapitulons les trois hypothèses. En premier lieu, parce qu'on a introduit la durée dans les échanges, il faut tenir compte de la rationalité des acteurs. En second lieu, toujours à cause de la durée, il faut tenir compte du risque d'opportunisme, et enfin, parce que le temps et la durée ont été introduits, il faut tenir compte de la capacité des biens à être redéployés, il faut tenir compte de ce qu'on a appelé la spécificité des actifs.

On peut déduire de ces hypothèses les différents types de transactions. C'est en effet le génie de ce type de théorie de fonder une typologie des transactions sur un petit nombre d'hypothèses. Examinons l'un après l'autre ces différents types de transaction.

- Supposons, nous disent les auteurs, que la rationalité des acteurs ne soit pas limitée, mais qu'effectivement il y ait opportunisme et que les actifs soient spécifiques, quelle est alors la meilleure forme de gestion d'une transaction ? Ils vont répondre : la *planification*. En effet, on peut tout planifier dès le départ parce que la rationalité est illimitée. Il y a aura de l'opportunisme, mais on peut tenir compte de l'opportunisme au moment de la transaction. Il y a aura spécificité d'actif, mais on peut en tenir compte au moment de la signature du contrat.
- Deuxième possibilité. Supposons qu'il n'existe pas d'opportunisme. L'opportunisme est en effet une hypothèse qu'on aura souvent envie de remettre en cause. Les auteurs de la théorie nous suggèrent aussi de lever cette hypothèse. Supposons donc que la rationalité est limitée, supposons que les actifs sont spécifiques, mais qu'il n'existe pas d'opportunisme, que les acteurs ne cherchent pas leur intérêt personnel contre l'intérêt du cocontractant. Dans ce cas précis, quelle est la meilleure transaction ? C'est la *promesse*. En effet, l'engagement de la personne est suffisant. La confiance donnée suffit. Si vous considérer que l'acteur ne cherche pas son intérêt, alors effectivement vous retrouvez le monde médiéval de la promesse donnée.

- Dans le cadre que les auteurs estimeront plus réaliste, supposons à présent que la rationalité est limitée (première forme du réalisme) que l'opportunisme est possible, (seconde forme du réalisme) mais que les actifs ne sont pas spécifiques. Cela signifie que les produits sont parfaitement homogènes, qu'ils peuvent donc être échangés indépendamment des contractants, comme dans l'exemple de notre travailleur de tout à l'heure, qui pouvait être engagé dans des entreprises très différentes. Dans ce cas-là, la meilleure solution, c'est le *marché spot*. Le *marché spot*, c'est le marché sur lequel on échange immédiatement les biens. Il n'y a pas au sens propre de transaction qui nécessite de la durée. C'est un cas particulier, mais c'est aussi celui qui sert fréquemment de référence en microéconomie. En microéconomie, tout se passe comme s'il n'y avait pas d'actif spécifique et que tout pouvait à tout moment être revendu sur le marché, sans perte de valeur. On remarque donc que la microéconomie classique ne devient qu'un cas particulier du modèle, au même titre que la promesse ou que la planification.
- Enfin, soyons hyperréalistes et supposons que les trois conditions, que les trois hypothèses soient remplies. La rationalité est limitée, l'opportunisme est possible et les actifs sont spécifiques. Dans ce cas, quelle est la meilleure façon d'établir une transaction entre deux individus ? C'est le *contrat*. Comme je dois me prémunir de l'opportunisme, mais que ma rationalité est limitée et que les actifs que j'engage dans l'échange sont spécifiques, je prends un risque d'engagement dans la durée. Alors, j'ai intérêt à contracter, j'ai intérêt à me prémunir de la relation qui va durer dans le temps.

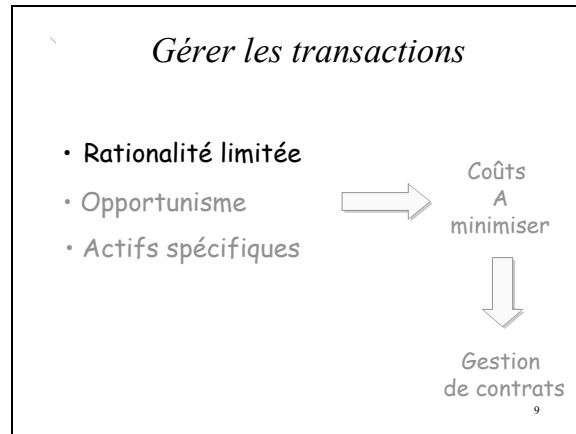
On voit donc – et encore une fois, c'est toute la puissance de cette théorie – qu'à partir de trois hypothèses, on peut comprendre l'existence de différents types de transactions, depuis la planification jusqu'au contrat en passant par la promesse et le marché, chacun répondant à un état de la nature économique et à des hypothèses que nous faisons sur les acteurs. Ce tableau ne nous montre pas, bien sûr, le cas où la rationalité est illimitée, où il n'y a pas d'opportunisme et où les actifs ne sont pas spécifiques. Ce cas est considéré comme tellement irréaliste que c'est une sorte de monde des anges, de monde absolu où il n'y a pas d'intérêt personnel, où la capacité de calcul est infinie et où tous les objets sont parfaitement échangeables. Ce cas échappe à toute analyse d'essence sociale. Dès lors qu'on considère qu'une des hypothèses est remplie ou deux, voire trois, alors nous retrouvons tous les cas de figure que d'autres sciences sociales décrivent.

Si nous regardons de près le tableau pourtant, nous voyons qu'il y a deux lignes qui traduisent davantage de réalisme que les autres. Evidemment, ce sont celles qui considèrent que la rationalité est limitée et que l'opportunisme est possible parce qu'on se rapproche de la nature humaine telle que la conçoit l'anthropologie libérale, c'est-à-dire une nature fondée sur l'individu, cherchant son intérêt et pouvant le calculer. Nous voyons donc que si nous sommes réalistes, nous avons le choix entre le marché et le contrat. Qu'est-ce que cela va signifier pour la théorie des organisations qui découle de l'analyse transactionnelle ? Cela signifie que vous pouvez toujours rêver d'une organisation planifiée ou d'une organisation fondée sur la promesse. Mais regardez sur le tableau, quelles sont les hypothèses implicites que vous faites dans ces deux éventualités ? Dans le premier cas, un planificateur d'organisation omniscient. Dans le second cas, une entreprise fondée sur des acteurs non opportunistes. On peut souhaiter que ce monde existe ; il est peu réaliste.

En conséquence, les théoriciens des coûts de transaction vont prétendre qu'au fond, l'organisation, ce n'est qu'un jeu, un arbitrage, un calcul entre deux cas : les contrats et le marché. Ce sera le marché qui prévaudra sur l'organisation lorsque les actifs seront peu spécifiques et donc que l'on pourra redéployer facilement les productions sur le marché. Pas

besoin dans ce cas d'organisation. Il y aura nécessité d'organiser lorsque les actifs étant spécifiques, il sera nécessaire d'intégrer la durée dans la transaction et donc de créer des formes stables de gestion de la transaction. C'est ce que nous pouvons voir en approfondissant à présent la théorie de l'organisation qui découle de l'économie des transactions.

2. L'organisation et le marché



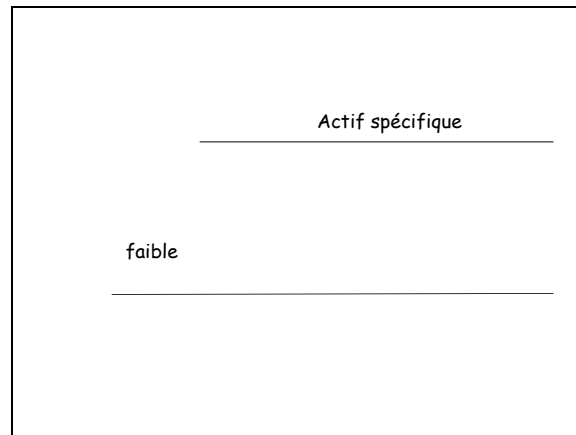
Voyons dans cette seconde partie ce que signifie une organisation dans ce cadre d'analyse dont nous avons développé en première partie les hypothèses. Nous avons dit que la rationalité était limitée par réalisme, que l'opportunisme était possible, encore par réalisme, et que, toujours par réalisme, les actifs pouvaient être spécifiques. Et nous avons bien compris que c'est l'introduction du temps qui nous oblige à ce réalisme. Donc, nous déduisons deux conséquences des hypothèses précédentes.

La première, c'est que plus la transaction est étalée dans le temps, et plus ces hypothèses seront d'application.

Et la seconde, c'est que chacune des hypothèses génère des coûts. Il faut se prémunir de la limitation de la rationalité. Pour cela, on va signer des contrats, on va s'entourer de spécialistes, d'experts, de conseils. Il faut se prémunir de l'opportunisme et pour cela, multiplier les clauses des contrats, multiplier les risques de procès, donc, là aussi, on va s'engager dans des dépenses. Et enfin, il faut se prémunir de la spécificité des actifs en prévoyant des clauses de redéploiement ou de rachat, ou encore de partage des coûts en cas de rupture de contrat, et là encore, cela est coûteux. En d'autres termes, il ne s'agit pas simplement de constater que les hypothèses initiales (rationalité, autonomie, information des acteurs) ne sont pas remplies dès lors qu'on introduit le temps, il s'agit de mettre en évidence que pour se prémunir rationnellement de leur existence, l'acteur contractant doit payer des coûts. C'est ce que l'on va appeler des coûts de transaction.

Williamson a développé cette notion de manière extensive. Il a mis en évidence que les problèmes liés à la limitation de la rationalité et les problèmes liés à l'opportunisme sont, comme on vient de le voir, relatifs à la durée des transactions. Mais ils sont aussi relatifs à la récurrence des mêmes transactions. Il est évident que si vous contractez toujours avec la même personne, elle aura plus de mal à être opportuniste parce qu'à la prochaine occasion, vous n'allez plus contracter. Comme il y a un risque de rupture de la relation sur le long terme,

l'opportunisme est limité et, de la même façon, la limitation de la rationalité est d'autant moins importante que vous contractez souvent avec les mêmes personnes, que vous entrez dans des routines, dans des procédures reconnues entre contractants.



On peut donc définir les différents types de transaction en fonction de deux dimensions. D'une part, la récurrence plus ou moins grande des transactions : est-ce que deux individus contractent souvent ensemble, ou exceptionnellement ensemble ? D'autre part, la spécificité des actifs. Nous avons vu que l'actif peut être facilement redéployable, la spécificité est alors faible ou très difficilement redéployable sur le marché, la spécificité est alors forte. Et puis on va considérer un cas intermédiaire, c'est-à-dire un cas où il y aura un coût de redéploiement, mais où ce redéploiement reste néanmoins possible.

Si je croise ces deux dimensions, je vais retrouver tous les cas de figures de contractualisation possibles.

- Si les actifs sont faiblement spécifiques, donc très facilement redéployables sur le marché, que les transactions soient récurrentes ou non peu importe, la meilleure forme de transaction, c'est d'aller sur le marché, parce qu'au fond, comme vous pouvez toujours vous sortir de la relation et revendre l'objet que vous avez acheté ou l'actif que vous avez engagé, il n'est pas nécessaire de signer des contrats sophistiqués. Imaginons que vous soyez producteur de machines à coudre, que vous ayez un client de temps en temps ou toujours les mêmes clients, au fond, peu importe : si l'opération se passait mal avec un client, vous savez que vous pouvez toujours récupérer votre actif et le redéployer, le revendre ailleurs.
- Bien entendu, la situation ne va pas être la même lorsque l'actif, l'objet d'échange ou la machine que vous utilisez dans le cadre de la transaction vont être plus spécifiques. Supposons que l'actif soit moyennement spécifique. Vous utilisez une machine pour réaliser votre transaction, mais vous n'êtes pas sûr de pouvoir trouver aussi facilement que cela un autre client. Cela dit, c'est possible de trouver ce client. Vous comprenez bien que dans cette transaction, vous prenez un risque et vous voulez donc vous protéger. Il faut distinguer deux éventualités. Prenons d'abord le cas où la récurrence de la transaction est faible. Dans ce cas vous allez signer un contrat dit classique. C'est le contrat que vous connaissez, le contrat civil, le contrat juridique qui associe un contractant, un cocontractant et un juge. Il y a donc un tiers qui intervient, une troisième partie, chargée de faire payer à celui qui rompt le contrat le coût supporté par celui qui ne l'a pas rompu.

- Supposons à présent que l'actif soit moyennement spécifique, mais que votre cocontractant représente une part importante de votre activité. La récurrence de la transaction est forte. Vous vous êtes engagé, vous avez acheté les machines nécessaires pour produire le bien que votre partenaire attend. Vous avez intérêt à ce que la transaction se déroule bien dans le temps. Lui aussi a intérêt à ce que cette transaction se déroule bien dans le temps puisqu'il est dépendant de votre produit. Et il sait qu'il ne pourra pas trouver si facilement que ça un producteur qui pourrait remplir la même mission. On parle alors de contrat de quasi-intégration. Les deux contractants, non seulement se mettent d'accord sur un produit, mais aussi sur un processus, une manière de fabriquer, des délais, une politique de qualité commune, qui fait que si les deux organisations, les deux firmes ou tout simplement les deux individus restent indépendants l'un de l'autre, ils sont dans une relation plus forte que celle du marché, mais aussi plus forte que celle d'un simple contrat. Ils sont dans une situation où l'intégration n'a pas encore lieu pleinement, mais ils s'ajustent de manière à créer ensemble une quasi-organisation.
- Le même raisonnement et le même résultat valent lorsque l'actif est très spécifique et la récurrence de la transaction est faible. Vous livrez une fois par an une centrale nucléaire et, ce faisant, vous apportez à votre partenaire un produit dont il a absolument besoin. Vous avez, vous, réalisé un effort pendant un certain temps, vous n'avez aucun intérêt évidemment à ce que la transaction soit rompue en cours de route. Mais votre partenaire n'a pas non plus intérêt à ce que la transaction soit rompue en cours de route, car au moment de livraison, il risque de se trouver en défaut. Les deux contractants ont donc intérêt à imaginer des formes de contrats beaucoup plus sophistiquées que le contrat classique qui permettent d'ajuster les deux productions.
- Et évidemment, le cas ultime, ce sera tout simplement la délégation par l'un des contractants de sa capacité à agir au bénéfice de l'autre. En clair, lorsque vous avez besoin d'une compétence ou d'une machine de manière très récurrente et que cette machine est extrêmement importante pour vous, constitue un actif fortement spécifique, vous n'avez aucun intérêt à aller sur le marché et à prendre le risque de ne pas trouver la machine ou la compétence nécessaires. Vous n'avez aucun intérêt à passer par un contrat classique parce que la rupture du contrat aura des conséquences très graves sur vos activités. Vous avez intérêt à signer une forme de contrat très particulière, au terme de laquelle le contractant accepte que vous le dirigiez, accepte que vous lui donniez des ordres. Il n'y a donc plus d'indépendance de l'un des contractants vis-à-vis de l'autre, il y a organisation, il y a intégration d'un des acteurs par l'autre acteur. C'est ainsi que se créent les organisations. L'organisation au fond, c'est une forme de contrat par laquelle les employés acceptent d'obéir moyennant salaire, acceptent d'être intégrés dans un contrat commun, de déléguer une partie de leur indépendance à la hiérarchie, en échange d'une sécurité d'emploi. Mais qu'est-ce que c'est que la sécurité d'emploi pour eux, sinon le fait qu'ils n'ont pas à aller chaque jour redéployer leurs compétences sur le marché de chaque jour.

Pour illustrer davantage ce tableau, nous pouvons d'ailleurs prendre l'exemple du marché du travail.

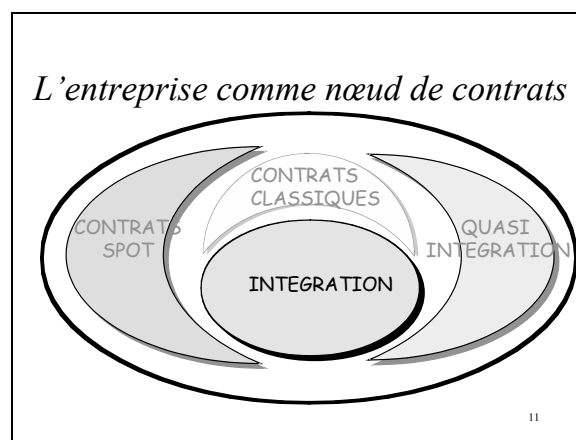
- A quel moment le marché *spot* est-il le meilleur moyen de réaliser les échanges ? Supposez que vous ayez une compétence faiblement spécifique. Ce que vous savez faire, beaucoup d'autres savent le faire. Par exemple, vous êtes vendangeur. La récurrence des transactions est faible dans l'année, forte à un moment de l'année, mais peu importe. Pour le maître des vendanges, pour le propriétaire de la vigne, il est plus intéressant de contracter le matin même. Un certain nombre de jeunes connaissent ça : vous allez sur la place du village dans le Beaujolais et le vigneron désigne 10, 15 personnes dont il a besoin

chaque jour. On appelle d'ailleurs ça des journaliers, des personnes qui ont un contrat *spot*, qui ne dure qu'une journée et parfois même moins d'une journée, en fonction du besoin.

- Supposons à présent que vous soyez un spécialiste d'une forme particulière de problèmes d'organisation. Vous êtes spécialiste par exemple de la gestion des compétences, ou vous êtes spécialiste d'un type particulier de machine, mais l'entreprise n'a besoin de vous que de manière occasionnelle. Nous nous trouvons là dans le cas où la spécificité de l'actif est moyenne et où la récurrence de la transaction est faible. Que va faire votre partenaire. Il va faire appel à votre compétence en signant un contrat, parce que tout de même cette compétence est relativement rare et qu'il ne s'agit pas de ne pas la trouver au moment nécessaire.
- Supposons à présent que vous soyez un spécialiste de l'entretien d'une machine. Vous avez votre propre entreprise et vous êtes spécialisé dans la réparation d'une machine importante pour votre client. Examinons deux cas de figure. Le premier, où l'entretien de la machine se fait une fois par an mais où votre compétence est hautement spécifique. Et le second, où on a souvent besoin de vous, mais où la spécificité de vos compétences est moyenne. Dans les deux cas, les deux contractants ont avantage à signer une entente plus complexe et plus fine qu'un simple contrat classique.
- Supposons finalement que la récurrence des transactions soit extrêmement forte. Le risque de faire appel à un collaborateur extérieur est ici très élevé. Alors, l'entreprise a intérêt à recruter le réparateur qui est donc assuré de la continuité de son travail par un contrat dit à durée indéterminée. En échange de cette sécurité, l'entreprise organise son travail.

On voit qu'insensiblement, on est passé du marché à l'organisation, et qu'il y a là un continuum. C'est le grand résultat de la théorie des coûts de transaction appliquée à l'organisation. L'organisation n'est vue en somme que comme une forme particulière de contrat. Entre le marché et l'organisation, il n'y a qu'une question de degré. Le rôle du gestionnaire, le rôle de l'organisateur, c'est de trouver la meilleure forme possible en fonction de la situation. Mais vous voyez qu'il n'y a pas d'antinomie. L'organisation, ce n'est pas un espace social contre le marché. L'organisation ne se comprend que parce que le marché *spot* n'arrive pas régler valablement un certain nombre de questions de coordination.

Conclusion



Ainsi, tout devient contrat. Si vous vous souvenez de ce qu'on a vu dans la première partie, nous avons introduit le temps. Or, si vous regardez le marché *spot*, le marché de la microéconomie, qu'est-ce que c'est ? C'est une transaction qui ne prend pas de temps, donc pour laquelle l'irréversibilité des actifs n'a pas d'importance parce qu'on peut toujours recommencer et trouver un autre cocontractant. Plus vous vous déplacez vers l'intégration par l'organisation, plus ça suppose que le temps est important pour la transaction. Et effectivement, si vous êtes embauché dans une entreprise, ça suppose que votre travail se fait à durée indéterminée, dit-on. C'est donc bien que vous vous engagez pour une durée que vous ne connaissez pas vous-mêmes et que donc, par cette intégration, vous confiez à la hiérarchie de l'organisation le soin d'organiser votre travail, en échange d'une certaine durée assurée dans la relation. Vous avez là sous les yeux une représentation de l'entreprise comme nœud de contrat. Et vous voyez qu'il y a un parfait continuum depuis le contrat qu'on peut signer sur le marché, qui est instantané, jusqu'au contrat de travail à durée indéterminée dans l'organisation intégrant des contractants, forme de contrat au contraire pour laquelle le temps a une très grande importance. Les contenus des contrats sont différents, mais la nature contractuelle des relations est la même.

Et voilà donc que l'économie des coûts de transactions a fait franchir à la théorie libérale de la firme un pas décisif. La théorie microéconomique semblait dire que tout est marché, la théorie des coûts de transaction prétend au contraire que tout est contrat et que le marché n'exprime qu'une forme particulière de contrat. Mais c'est en référence au marché qu'existent les autres types de contrat. En d'autres termes, si le marché pouvait tout résoudre, il n'y aurait que des marchés, mais comme il ne peut pas tout résoudre, nous cherchons les meilleures formes de contractualisation qui correspondent aux meilleures situations. Dans le monde idéal de la microéconomie, dirait Williamson, il n'y aurait que des contrats marchands. Dans le monde réaliste de l'économie des coûts de transactions, il existe des organisations, mais il nous faut conclure aussi que les organisations n'existent qu'en référence au marché. Au fond, le rôle de l'organisateur étant de trouver le meilleur contrat possible, il a toujours un œil fixé sur le marché, il se demande toujours : si je passais par le marché, est-ce que je ne pourrais pas mieux contracter que je ne le fais par l'organisation ?

Synthèse

« La firme est une fiction légale qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles. En ce sens, le comportement de la firme s'apparente au comportement d'un marché »

(Jensen & Meckling, 1976)

12

La théorie libérale de la firme, qui est aujourd'hui la théorie dominante non seulement en économie mais aussi en management, finit par dire que la firme n'est que : « une fiction légale qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe entre les objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles. En ce sens, le comportement

de la firme s'apparente au comportement d'un marché. » Dans la première partie de cette définition se trouve l'expression « fiction légale » : pour cette théorie, l'organisation n'est pas une famille, une machine, ou encore un lieu social en soi ; c'est une fiction librement consentie par les acteurs, les individus, selon leurs objectifs qui peuvent être conflictuels et même qui ont toutes les raisons d'être conflictuels. La seconde partie de cette définition célèbre de Jensen et Meckling nous rappelle que la firme, au fond, se comporte relativement au marché puisque tout se passe comme si le gestionnaire cherchait toujours la meilleure solution contractuelle, la meilleure solution transactionnelle. Dans le meilleur des mondes, cette solution est marchande. Comme nous avons affaibli les hypothèses, cette solution est de moins en moins marchande mais de plus en plus organisationnelle et, au fond, l'organisation n'est qu'un marché qui s'ignore.

Annexe 4

Cartographie des pratiques Achats Responsables

	GD	Transport	Tourisme	BTP
Valeurs de leadership	- forte intégration des thématiques "partenariat fournisseur" et "Qualité" dans le discours de l'entreprise, - signature d'une convention avec l'organisme référent dans ce secteur d'activité, - cohérence entre le discours et les moyens déployés.	- Edition d'une charte Achats Responsables rassemblant les valeurs de la filiale et du Groupe, - Cohérence dans le discours de la direction Achats et celui des responsables opérationnels,	- Edition d'une charte Achats Responsables rassemblant les valeurs de l'entreprise, - Déploiement d'une culture Achats internationale, - Fort leadership vers l'ensemble des acheteurs de l'entreprise sur l'Innovation fournisseurs et la Qualité des produits et services achetés, - La direction Achats privilégie les fournisseurs locaux dans ses approvisionnements.	- Les achats sont parties prenantes du plan stratégique déployé par l'entreprise BTP, - Ambition forte d'engager des relations durables avec leurs fournisseurs stratégiques.
	- Les thématiques Sociales et environnementales sont absentes du discours de la direction Achats, - Absence de charte véhiculant les valeurs du Groupe et de sa direction Achats.	- Une communication sur les produits eco-efficaces floue, - Faible leadership sur le thème des partenariats avec des fournisseurs innovants et/ou locaux.	- La jeunesse de cette communication illustre le décalage entre le discours de la direction et des opérationnels.	- Absence de documents institutionnels relatant les valeurs défendues par la direction Achats, - Les thématiques Sociales et environnementales sont absentes du discours de la direction Achats, - Seul le secteur "Travail Temporaire" est intégré dans une démarche d'amélioration continue (essentiellement sur la problématique "sécurité des personnes").

Organisation de la responsabilité	- Une fonction Achats structurée et des collaborateurs dotés de fortes compétences spécifiques, - Formations individualisées fonction du profit de l'acheteur recruté, - Documents internes relaient les règles et principes à respecter dans le cadre des relations fournisseurs, - Identification d'un responsable "partenariat PME".	- Une fonction Achats structurée et des collaborateurs dotés de fortes compétences spécifiques, - Création de réunions de collaboration et de partage regroupant l'ensemble des directeurs Achats du Groupe, - Partage de process méthodologique (choix d'indicateurs, audits fournisseurs, contrats cadres, etc.)	- Une fonction Achats structurée et des collaborateurs dotés de fortes compétences spécifiques, - Vision transversale efficiente permettant de développer des synergies inter-services (Achats/RH/Enviro/Qualité Commercial), - Profite de l'expérience du Groupe SOUTIEN pour s'enrichir de nouvelles expériences.	- Une fonction Achats structurée et des collaborateurs dotés de fortes compétences spécifiques, - Le rôle de coordinateurs des acheteurs régionaux est parfaitement assimilé, - Pour chaque chantier, un acheteur est associé au responsable de site afin de quantifier les besoins, - Le logiciel HOME est efficient.
	- Cloisonnement des acheteurs : absence de transversalité avec les autres départements du Groupe,	- L'absence d'acheteurs régionaux handicape les flux d'informations (Top down et Bottom up) et les retours d'expérience, - Absence de reporting Achats sur des critères autres que financiers (environnement, qualité, satisfaction, etc.).	- L'absence d'outils informatique efficient handicape l'entreprise dans sa stratégie d'optimisation et de professionnalisation des achats locaux, - Malgré les documents communiqués aux acheteurs locaux, le critère Prix restent l'unique objectif, - La recherche de partenariat est une demande trop récente pour escompter acculturation totale des acheteurs internationaux.	- De nombreux postes d'achats ne sont pas intégrés dans les compétences de la direction Achats, - Absence de vision transversale et synergie avec les autres départements de l'entreprise (Environnement, RH, QSE, etc.), - L'existence de freins organisationnels régionaux handicape la professionnalisation des Achats.

Transparence des informations	- La centrale d'Achat impose un référencement efficient des partenaires économiques nationaux.	- Pertinence et efficience de l'Intranet Achats commun avec l'ensemble des filiales du Groupe.	- Comportement Responsable : pour chaque appel d'offre l'entreprise s'engage à justifier aux fournisseurs non-sélectionnés les raisons de leur choix, - L'entreprise s'impose un référencement efficient de ses partenaires économiques, notamment ses fournisseurs locaux, - Traçabilité des produits achetés : travail avec un institut de recherche et un organisme de contrôle externe.	- Référencement fonctionnel des fournisseurs et sous-traitants, -
	- Existence d'une zone d'ombre sur le référencement des fournisseurs locaux, - Retard dans la gestion de la traçabilité des produits, - Contrairement à leurs concurrents, GD travaille en référence et non en lots.	- A l'international, il n'existe aucune cartographie claire et exhaustive des divers partenaires de chaque filiale, - Absence d'échange et de concertation entre les acheteurs locaux,	- Les carences informatiques observées freinent les exigences en termes de traçabilité et de qualité des produits achetés, - Décalage entre le discours de l'entreprise et les pratiques des acheteurs locaux.	- Les freins organisationnels analysés peuvent impacter négativement la transparence des flux – favorisent des comportements non-éthiques.

Engagement pour Stakeholders	- Les enjeux environnementaux sont cantonnés aux Produits de Marque Propre (MP) GD, - Démarche Qualité rigoureuse pour les produits de MP, - Clause "Respect de l'environnement" dans l'ensemble des contrats cadres signés par l'entreprise.	- Clause développement durable dans l'ensemble des contrats cadres signés par le Groupe, - Initialisation d'un raisonnement en coût global, - Intégration du respect des principes de l'OIT dans les contrats cadres, - Formation des acheteurs aux thématiques du DD.	- Clause développement durable dans l'ensemble des contrats cadres signés par le Groupe, - Intégration du respect des principes de l'OIT dans les contrats cadres, - Les produits Bio et Commerce Equitable font leur apparition sur les divers sites de divertissement. - L'entreprise s'engage à régler ses fournisseurs dans un délai de 30 à 60j.	- Compte tenu du secteur d'activité, les problématiques sociales (travail clandestin, sécurité des personnes, etc.) sont intégrées dans le processus Achats,
	- Très faible réflexion sur les enjeux sociaux et sociétaux, - Absence de contrôle et d'engagement fort pour limiter le travail saisonnier clandestin – notamment en approvisionnement Fruits/Légumes, - Les acheteurs ne suivent aucune formation spécifique aux thématiques Développement Durable, - Aucune sensibilisation de ses partenaires économiques aux problématiques du DD.	- Problématiques environnementales et sociales sous exploitée, - Absence de réflexion globale sur l'utilisation de produits éco-efficients, sur la thématique de l'analyse du cycle de vie du produit, - Clauses DD sporadiquement intégrées dans les contrats des fournisseurs locaux, - Faible sensibilisation de ses partenaires économiques aux problématiques du DD.	- Les acheteurs ne suivent aucune formation spécifique aux thématiques Développement Durable, - Aucune sensibilisation de ses partenaires économiques aux problématiques du DD, - Absence de réflexion globale sur l'utilisation de produits éco-efficients, sur la thématique de l'analyse du cycle de vie du produit.	- Les acheteurs ne suivent aucune formation spécifique aux thématiques Développement Durable, - Aucune sensibilisation de ses partenaires économiques aux problématiques du DD, - Clause QSE des contrats cadres est sommaire, - Problématiques environnementales ne font l'objet d'aucune réflexion, ni action, - Absence de veille sur les pratiques concurrentiels.

Contrôle indépendant	- L'entreprise évalue ses fournisseurs sur des critères financiers (solvabilité, pérennité de son activité, etc.) et de Qualité des produits achetés, - Des contrôles plus réguliers et stricts pour l'ensemble des produits MP.	- L'entreprise évalue ses fournisseurs sur des critères financiers (solvabilité, pérennité de son activité, etc.) - Regroupement des audits externes réalisés par le Groupe, - Contrôle aléatoire des fournisseurs internationaux sur des problématiques DD, - Intranet Achat permet l'évaluation interne – uniquement France.	- Création d'un questionnaire à destination des fournisseurs sur les problématiques QSE (Qualité, Sécurité, Environnement), - L'entreprise évalue ses fournisseurs sur des critères financiers (solvabilité, pérennité de son activité, etc.) et sur la Qualité des produits achetés, - En projet de développer un partenariat avec l'Association Max Havelaar afin d'éditer un outil d'évaluation des PME locales.	- Des visites "fournisseurs" sont réalisées par des collaborateurs de l'entreprise.
	- Les problématiques DD sont inexistantes dans les contrôles réalisés sur les produits MP, - Aucun contrôle sur les fournisseurs locaux.	- Contrôles externes irréguliers et sporadiques, - Absence d'évaluation des fournisseurs dans les filiales étrangères.	- Fort risque sanitaire pour l'entreprise compte tenu d'un approvisionnement local privilégié et d'un contrôle sur ces produits occasionnels, - Globalement, les problématiques DD sont rarement dans les contrôles réalisés.	- La notion de contrôle (interne et externe) est inexistante dans la stratégie Achats actuelle.

Innovation	- Présence d'une forte culture de l'innovation, - Concertation régulière avec leurs clients pour déterminer les futurs besoins, - Fort travail de R&D avec les PME partenaires, - Volonté d'accompagner les PME innovantes vers un développement de leur activité.	- Comité Innovation Groupe, - Accompagnement des PME désireuses d'obtenir une certification ISO 9001 ou ISO 14001, - Réflexion - entités de recherche - pour minimiser l'impact environnemental des véhicules achetés (carburant, réduction des GES, éco-conception des pièces mécaniques, etc.).	- Engagement fort de la direction du Groupe dans la recherche de produits innovants et de qualité, - Sensibilisation sur cette thématique des acheteurs locaux en cours, - Partenariat conclu avec la société Nature & Découverte.	
	- Les produits Bio, Commerce équitable sont en retrait dans les linéaires et les campagnes de communication du Groupe, - Il n'existe aucun outil de reporting sur la thématique R&D et Innovation fournisseurs.	- Partenariats R&D/innovation restent limités à quelques fournisseurs, - Il n'existe aucun outil de reporting sur la thématique R&D et Innovation fournisseurs.	- Faible proportion de produits bios et issus du commerce équitable, - Il n'existe aucun outil de reporting sur la thématique R&D et Innovation fournisseurs, - La stratégie Innovation produits/services n'est pas encore parfaitement relayée vers les opérationnels, - Le management associé à cette thématique est embryonnaire.	- Partenariats R&D/innovation se limitent aux Groupes de Travail Temporaire sur la problématique "sécurité des personnes", - Il n'existe aucun outil de reporting sur la thématique R&D et Innovation fournisseurs, - Le management associé à cette thématique est inexistant.

Vision de long terme	- Volonté d'être un acteur Responsable, notamment vis-à-vis de ses partenaires économiques, - Stratégie axée sur l'innovation Produits et les partenariats fournisseurs, - La problématique "dépendance économique" des fournisseurs est maîtrisée.	- Stratégie d'Achats Responsables impulsée par le Groupe ENSEMBLE, - La problématique "dépendance économique" des fournisseurs est maîtrisée.	- L'entreprise s'emploie à multiplier les synergies avec le Groupe SOUTIEN, - Volonté manifeste de l'entreprise de privilégier les achats locaux.	- Volonté de professionnaliser le processus Achats de l'entreprise (plan de maturité de la fonction Achats), - La sécurité des personnes et le travail clandestin sont des problématiques, en partie, maîtrisées par la direction Achats.
	- Absence de réseaux d'échanges formalisés, - Les thématiques DD sont trop rarement intégrées dans les réflexions (sélection produits, contrôle fournisseurs, etc.) de la direction Achats.	- Existence de carences organisationnelles fortes, - Les thématiques inhérentes au DD absentes de la stratégie des filiales hors France.	- Les thématiques DD sont trop rarement intégrées dans les réflexions (sélection produits, contrôle fournisseurs, etc.) de la direction Achats, - La problématique "dépendance économique" des fournisseurs n'est pas maîtrisée par l'entreprise TOURISME,	- Les thématiques DD sont trop rarement intégrées dans les réflexions (sélection produits, contrôle fournisseurs, etc.) de la direction Achats, - Existence de carences organisationnelles et décisionnelles fortes, - La problématique "dépendance économique" des fournisseurs n'est pas maîtrisée par l'entreprise BTP.

Julien NOWACZYK

Thèse en Sciences de Gestion

« *L'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement* »

IAE de Metz

Résumé en français

"Le concept de développement durable est l'expression d'une tendance importante, génératrice de nouveaux outils pour protéger la pérennité de l'entreprise et lui ouvrir de nouveaux marchés. Certes, il convient de souligner la complexité de ce concept faisant apparaître de nouvelles contraintes qu'il est nécessaire de transformer en « opportunités ». Le développement durable arbore une volonté plus large d'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur – notamment dans ses relations vers ses parties prenantes. Ce travail de recherche s'est principalement centré sur les fournisseurs / sous-traitants de l'entreprise.

Diverses problématiques inhérentes à cette partie prenante sont ainsi traitées : quelles sont les risques associées ? Comment intégrer ce concept dans toute la gestion de la chaîne d'approvisionnement ? Quels sont les outils déployer ou à déployer pour l'entreprise ?

Nous avons analysé différents courants théoriques (théorie des contrats, théorie des coûts de transaction, théorie des parties prenantes, etc.) et différents cas d'entreprise afin de proposer une cartographie des pratiques actuelles en matière d'Achats responsables."

Résumé en anglais :

Corporate Social Responsibility is commonly accepted within the business community as a new platform to drive success in mitigating new emerging risks and facilitating access to emerging markets. However, in doing so, businesses are now facing new barriers derived from the difficulty on how to implement such a complex new market expectation. The challenge ahead is now to turn these obstacles into opportunities. CSR is asking businesses to notably open their risk management to external pressures, especially direct stakeholders. In that respect, this research paper intends to focus on the relationship with suppliers for a responsible supply chain management.

Various aspects of this specific stakeholder shall be treated throughout the paper: What are the risks? How a CSR vision should be implemented in the whole supply chain? What are the relevant tools and methods?

We have analysed various theoretical trends (contract theory, transaction costs theory, stakeholders theory, etc...) coupled with numerous businesses case studies in order to offer a relevant and up to date stakeholder mapping with regards to Sustainable procurement.