

Vème Congrès de l'ADERSE

Grenoble EM 2008

Les instruments de gestion à l'aune de l'éthique RSE : enseignements d'une étude exploratoire

«Des enfants esclaves travaillaient à la fabrication de vêtements à bas prix pour l'enseigne Gap !» nous apprend The Observer du 28/10/2007. Pourtant cette entreprise venait de communiquer un mois auparavant sur son utilisation de coton biologique pour des bébés¹, en vue du développement d'une mode éthique. Plusieurs questions viennent immédiatement à l'esprit. Les questions sociales peuvent-elles être déconnectées des aspects environnementaux ? Existe-t-il une cohérence entre l'éthique affichée et sa mise en œuvre ? Dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), comment s'effectue le passage des principes (fondements éthiques) à leurs applications concrètes en entreprise ?

La mise en œuvre des fondements éthiques résulte en premier lieu de l'opérationnalisation de règles, normes ou principes. Or, cette expression se dilue dans une multiplicité d'applications possibles, et d'autre part, le monde des affaires intervient dans la traduction des normes originelles du développement durable (DD) (Bon et Penseil, 2007). *Par exemple, la loi française sur les NRE (loi du 15 Mai 2001) offre des marges de manœuvre importantes en termes de reporting sociétal. Pour les thématiques définies, les entreprises concernées, sont libres de définir leurs indicateurs, dont la qualité varie sensiblement (ORSE, 2004).*

L'objectif de cette présentation sera donc mettre en relation l'éthique RSE et sa mise en œuvre concrète, en termes de problématique de gestion, et d'outils utilisés. Pour ce faire, une enquête a été engagée auprès des consultants en RSE, acteurs essentiels de la mise en pratique des principes éthiques. L'étude des sites web, permet d'identifier les principes, les questions de management concrètes qui en découlent et les instruments de gestion disponibles.

Après avoir précisé les principes de la RSE dans lesquels nous nous inscrivons et le mode opératoire d'enquête (1^{ère} partie), les premiers résultats seront précisés (2^{ème} partie).

1 Principes de la RSE et mise en œuvre

Une fois explicitée la double approche possible de la RSE et les questions afférentes en terme d'opérationnalisation (1^{er} point), il faudra s'interroger sur les conditions méthodologiques spécifiques de l'enquête (2^{ème} point).

11 Une conception alternative de la RSE

Désormais, un grand nombre d'entreprises prétendent se comporter de manière responsable, et s'inscrire dans le cadre du DD. Mais, dans quelle mesure, ces organisations pratiquent-elles vraiment la RSE ?

Un comportement ne peut être désigné comme responsable qu'à l'aune de principes éthiques clairement précisés. Deux grandes approches du concept RSE, complémentaires et interdépendantes seront proposées. La RSE, est souvent évoquée de manière assez ouverte comme la traduction microéconomique du DD. Par ailleurs, et de manière plus pragmatique, la RSE, peut également être considérée comme la résultante d'un management des Parties Prenantes (PP ou en anglais SH, Stakeholders).

Trois niveaux de questionnement découlent de la conception éthique sous jacente à ces deux perspectives.

1. Comment se concrétise la **conception éthique** en question ?
2. Quels problèmes concrets de management en découlent, et quelles solutions y sont apportées en termes d'arbitrage **managérial** ?
3. Quels **instruments de gestion** y sont associés ?

¹ <http://www.visiondurable.com/article-141301-La-mode-ethique-fait-son-entree-dans-les-grands-magasins.html>

Ces trois niveaux d'analyse seront donc examinés dans le cadre de chacune des deux visions évoquées : la RSE...

- expression microéconomique du DD ;
- résultante du management des PP

111 L'expression microéconomique du DD

(Steurer et alii, 2005) définissent de fait, la RSE comme la mise en œuvre du concept de DD dans le cadre de l'entreprise. La perspective évolue donc d'une logique macroéconomique à une vision microéconomique.

A l'origine, la notion de DD, mettait clairement l'accent sur la dimension environnementale. Par contre, la RSE, à l'échelon entreprise, s'orientait naturellement vers des préoccupations sociales.

Historiquement, et progressivement, les concepts de RSE et DD ont convergé. Aujourd'hui, dans cette perspective, les trois dimensions, économique, environnementale et sociale sont considérées comme devant être harmonieusement intégrées.

1-En conséquence, **la conception éthique** sous jacente à cette définition de la RSE obéit à un double équilibre, dimensionnel et temporel.

L'entreprise doit prendre en compte de manière équilibrée les trois dimensions (économique, sociale et environnementale). Aucune des dimensions ne saurait être privilégiée (par ex. l'environnement). Pour être véritablement durable, le développement doit être harmonieux.

L'horizon de gestion se situe à long terme, toujours dans cette logique de pérennité. Il faut être capable d'intégrer la situation des générations futures.

Ex : Innovilys : «c'est l'interaction entre l'économique, le social et l'environnement qui doit être maîtrisé» «il s'agit d'évaluer les impacts et de trouver un équilibre pour tous»

En fait, les trois variables n'évoluent pas forcément dans le même sens, et au contraire peuvent se révéler antinomiques. *Par exemple, la fermeture d'un site polluant (dimension environnementale) peut se faire au détriment de l'emploi (dimension sociale).*

2-Comment sont effectués ces **choix managériaux** ?

Effectivement, Jensen (2002) souligne l'impossibilité de produire une solution optimale à cette équation posée, que l'on pourrait qualifier de triangle de l'impossible. Cette question de la praticabilité éthique se manifeste concrètement par des choix orientés à l'avantage de l'une ou l'autre des dimensions.

Ces arbitrages managériaux pourront être qualifiés en conséquence de «non optimaux». L'éthique sous jacente est déformée. Il peut s'avérer plus payant en terme stratégique de favoriser l'une des dimensions, ce qui pervertit la logique de DD.

3-En ce qui concerne **les outils de gestion**, dans cette perspective DD, l'accent est mis sur la durabilité des choix. De plus, l'entreprise doit disposer de dispositifs permettant une mesure d'impacts équilibrés dans les trois domaines.

Au-delà du caractère intellectuel séduisant de l'équilibre entre ces trois dimensions, la RSE comme expression microéconomique du DD présente des difficultés d'opérationnalisation. Une autre approche de la RSE, mieux positionnée à l'échelle de l'entreprise semble plus opératoire.

112 La résultante du management des SH

1-La RSE ne peut répondre à la totalité des problèmes de DD. L'organisation s'adresse naturellement à ses parties prenantes et donc à une partie de la réalité sociétale. C'est donc par leur truchement que l'entreprise exprime sa **conception éthique**, et assume ses responsabilités sociétales (Clarkson, 1995). Pour ce faire, elle devra manager ses interfaces avec la société, que sont les parties prenantes. Pour Freeman (1984), il faut retenir une vision élargie des parties prenantes. Ils doivent tous être pris en compte indépendamment de leur capacité à influencer le processus de création de valeur.

2-Dans cette perspective, le management doit répondre à une question centrale. Comment parvenir à déterminer les attentes des SH à satisfaire ? En effet, d'une part, les besoins de certains de ces acteurs, plus périphériques peuvent être difficiles à identifier. Et d'autre part, de manière encore plus délicate, leurs intérêts peuvent être contradictoires. Ici encore se pose la question des **arbitrages managériaux**.

3-Enfin sur un plan pratique, l'entreprise devra mettre en œuvre ces choix par l'intermédiaire d'**outils de gestion** qui restent à identifier.

L'objectif de l'étude exploratoire visera en particulier à identifier conceptions éthiques, arbitrages managériaux et outils de gestion mis en œuvre par les consultants en RSE.

12 Une enquête novatrice de la RSE

L'étude sur le terrain de la mise en œuvre de la RSE en relation avec l'éthique, pose un certain nombre de questions méthodologiques.

121 Des opérationnalisations discutables

De manière générale, si les travaux centrés sur la RSE sont de plus en plus nombreux, les études de terrain appellent certaines réserves.

1-Certaines études de cas permettent d'appréhender la mise en place de la RSE, mais dans des cadres spécifiques. Généralement, il s'agit de secteurs économiques soumis à une forte pression de l'environnement (à la fois au sens écologique et au sens stratégique). Ces enquêtes éclairantes, paraissent cependant difficilement généralisables. Par ailleurs, en dehors des monographies d'entreprises, le matériau souvent utilisé par les chercheurs se limite le plus souvent aux rapports de DD. En effet, avec la loi NRE, les entreprises françaises cotées sont dans l'obligation de produire ce document.

2-Mais ces informations disponibles souffrent de sérieuses limites et les conclusions qu'on peut en extraire paraissent souvent discutables. En effet, il s'agit d'un mode de communication que l'entreprise construit de manière subjective, afin de justifier au mieux sa responsabilisation sociétale. L'analyse de ces documents relève plus du discours que d'une articulation réelle entre choix éthiques et mise en œuvre d'outils.

En conséquence, comment est-il possible d'identifier de manière rigoureuse le lien entre certaines pratiques pouvant relever de la RSE et les finalités originelles ? La perspective n'est-elle pas, au moins dans un certain nombre de cas, de faire coïncider des faits avérés (diverses actions entreprises), avec un discours sur le DD valorisant pour l'organisation ? Bref, il nous a semblé enrichissant de rechercher d'autres approches méthodologiques.

122 Le choix du support d'enquête

1-L'analyse des prestations proposées par les consultants en RSE peut apporter un éclairage objectif sur les finalités réelles des entreprises engagées dans ces actions de DD. En effet, ces prestataires de services doivent faire face aux demandes des entreprises, actuelles, ou susceptible de se manifester. Il est donc permis de penser que les prestations proposées par ces professionnels, la perspective dans laquelle ils valorisent leurs interventions, correspondent aux besoins des entreprises en la matière.

Le site web de ces consultants ne saurait se limiter à un pur rôle de valorisation du prestataire. Il s'agit clairement de générer des opportunités d'affaires, donc d'évoquer la réalité des pratiques de gestion actuelles (les références) et futures (proposées).

En conséquence, l'étude des sites web des consultants en RSE/DD constitue un matériau pertinent pour identifier la réalité de la RSE.

2- En la matière, les spécificités culturelles orientent les choix des entreprises. Le contenu sémantique des termes utilisés, varie selon les pays. En conséquence, il paraît judicieux de réduire l'échantillon aux cabinets opérant dans un cadre français.

Par ailleurs, les logiques éthiques en œuvre pour répondre à un client du secteur non marchand obéiront à des raisons d'intérêt collectif (services publics par ex). Dans la mesure où l'objet de ce travail porte sur la RSE stricto sensu, seuls ont donc été retenus les consultants qui justifiaient d'un volume d'affaires suffisant avec des entreprises.

L'échantillon a donc été constitué de 27 entreprises consultantes en RSE/DD françaises (ou s'adressant aux entreprises françaises), disposant d'un site web (voir annexe).

2 Des enseignements protéiformes

Une première analyse exploratoire des sites a permis dans un premier temps de dégager certaines tendances, puis de permettre de proposer une grille classifiant les différentes approches.

22 L'émergence de tendances significatives

Les deux constats, les plus évidents sont les suivants.

- l'équilibre entre les différentes dimensions de la RSE, économique, environnemental et social est loin d'être respecté.
- La perspective *parties prenantes* est souvent absente des propositions des consultants.

221 La dysharmonie des dimensions

Tant en termes de discours, d'outils proposés, que de réalisations citées, le constat est flagrant. Les consultants ne respectent pas la règle de l'équilibre des dimensions. L'environnemental et l'économique sont privilégiés. L'écrasante majorité des consultants néglige cette dimension sociale. Celle-ci se limite souvent à quelques aspects périphériques : la mobilisation des salariés (O2D, Inddigo) et la prévention des risques professionnels (CQFD).

«Les salariés seront fiers de leur engagement citoyen, associés à leur entreprise responsable.» affirme EcoAct.

Le personnel est considéré comme un moyen au service de l'environnemental et de l'économique.

«(...) l'origine des incidents environnementaux étant fortement imputable au facteur humain (...)» constitue la seule mention de la dimension sociale chez EcoBilan.

Bien plus, la perspective humaine de la RSE s'avère parfois purement et simplement absente (4 cas), en contradiction flagrante avec les principes éthiques. Aucun consultant ne met l'accent sur cette dimension sociale, et les attentes des parties prenantes «personnel» (conditions de travail etc.), ne sont évoquées dans aucun des cas étudiés. Une exception est à noter cependant pour Score 2D, lié à son mode de gouvernance (SCOP).

Cette situation résulte-t-elle du caractère hexagonal de l'échantillon ? Le dialogue peut paraître plus facile à établir avec des ONG, dans un cadre ouvert, qu'avec des syndicats engagés dans d'autres structures, d'autres processus (la négociation collective), déjà pris en charge par les institutions représentatives du personnel.

222 Une perspective PP minoritaire

1-L'analyse des sites des consultants est sans équivoque. La conception de la RSE comme mise en œuvre du DD s'avère plus répandue que celle qui associe la RSE au management des parties prenantes (seuls 10 cas sur 27 y font référence). En France, est-il plus «vendeur» de communiquer sur la notion de DD plutôt que sur les parties prenantes ? La question concerne un ensemble d'outils de gestion, de procédures, à proposer et à utiliser en cohérence avec cette orientation.

2-Dans ce cadre de négociation avec les PP, certains cabinets (Aldeanord, Ecodurable, Coethic) se positionnent de manière notable. Le consultant tend à jouer un rôle d'intermédiaire entre les trois groupes concernés :

- l'entreprise cliente désirant s'impliquer dans une politique de RSE ;
- les parties prenantes de cette entreprise (clients, fournisseurs, salariés, collectivités publiques, ONG etc.)
- les prestataires de services RSE (écoconception, formation, bilan carbone, certifications environnementales etc.).

Le cabinet joue un rôle central dans l'approche PP. En effet, le processus est le suivant.

- Le consultant élabore le cahier des charges de son client. Il identifie les domaines de mise en œuvre de la RSE, répondant aux attentes des PP.
- Il choisit les prestataires opérationnels, éventuellement les met en concurrence.
- Il assure la coordination de ces prestataires de services RSE, de manière à assurer une cohérence d'ensemble pour le client, en relation avec les PP.

La mise en œuvre de la RSE conduit l'entreprise à se confronter à une complexité des demandes parfois contradictoires des PP. La difficulté de cette tâche explique que le partenaire soit chargé d'un rôle de coordination. De plus la distinction entre prestataires et consultant peut permettre de bien séparer l'activité d'évaluation des besoins puis des partenaires susceptibles d'y répondre, de la mise en œuvre de l'activité et de son contrôle.

Ainsi, ce consultant/médiateur, disposant d'une vue d'ensemble peut assurer le respect de l'éthique dans la mise en œuvre cette politique responsable. La distinction permet de clairement distinguer *le juge* (le consultant) et *les parties* (les prestataires de services).

Toutefois, il est clair que dans la majorité des cas étudiés, les consultants proposent des prestations de services RSE directement opérationnelles. Va-t-on vers des consultants certifiés RSE, qui pourraient garantir à l'entreprise, une mise en œuvre respectueuse des principes RSE ?

Ce mode d'objectivation de la RSE, en interaction avec les PP peut constituer un modèle d'avenir. Toutefois, il faut garder à l'esprit que l'approche PP ne constitue pas le modèle dominant.

Au-delà de ces deux constats, la complexité de la réalité a pu être décryptée grâce à la proposition d'une classification.

23 L'identification d'une grille de lecture

L'interprétation des résultats de cette enquête est facilitée par l'application d'une grille de lecture. Les situations rencontrées peuvent se rattacher à 3 idéaux types, déclinés suivant les deux approches de la RSE. Chaque idéal type correspond à l'énonciation d'une modalité managériale de gestion de la RSE et des instruments de gestion associés. Ces idéaux types qualifiés d'approches ne sont pas exclusifs les uns des autres. Cette situation résulte de contradictions perçues sur les sites.

Trois idéaux types ou modalités de gestion ont été identifiés. Le caractère marginal des préoccupations sociales, constaté précédemment, favorise deux types de comportements. La priorité accordée à la **dimension économique** (1^{er} point) est complétée par une **vision intégrée** associant l'environnemental à l'économique (2^{ème} point). Enfin, dans une **approche** qualifiée d'**institutionnelle**, plusieurs consultants proposent de s'appuyer sur des outils très formalisés et normatifs (3^{ème} point).

231 L'approche économique

Les prestations proposées mettent ici l'accent sur les gains économiques de la RSE. La perspective est différenciée selon qu'il s'agit de l'approche DD ou de la vision PP.

2311 L'expression d'un DD économiquement orienté

Les dimensions environnementales et sociales sont considérées comme des moyens au service de la valeur économique créée. Ainsi plusieurs PP peuvent en tirer partie : les clients bénéficient de prix plus faibles, les salariés de rémunérations plus élevées.

L'appropriation de la logique DD résulte d'un choix stratégique de l'organisation (stratégie de réduction des coûts, stratégie de différenciation). La RSE est clairement au service d'une stratégie particulière de l'organisation.

La RSE doit permettre de saisir des opportunités (Ethicity), de «se positionner sur des marchés émergents et prendre des avantages concurrentiels» (ACMID2)

Dans certains cas, cette logique économique s'avère parfois encore plus restrictive. La RSE est au service de la valeur financière créée, donc orientée vers la satisfaction de l'actionnaire.

La RSE se place «dans le cadre d'une nécessaire recherche de rentabilité.» (Eclotions), doit permettre de réduire des coûts (Factea Durable), bref d'être une source de création de valeur (Lamy Environnement) qui se traduira dans la valorisation du titre boursier (EcoAct).

Le **problème éthique** est perceptible. Dans cette approche, le statut des dimensions est différencié (Capron et Quairel, 2007). C'est une manière de résoudre l'équation insoluble de (Jensen, 2002). L'intégration est réalisée au profit de la dimension économique/financière. L'arbitrage retient les solutions les plus créatrices de valeur. La RSE devient une stratégie parmi d'autres pour créer de la valeur.

Les **instruments de gestion** proposés par le consultant dépendent de l'orientation choisie.

La perspective financière privilégiera naturellement les techniques traditionnelles de la finance : modèles d'analyse du coût du risque (Eclotions), méthode d'appréciation des retours sur investissements (Eclotions).

Une logique économique élargie s'appuiera sur les outils suivants : business plan, cartographie des risques et des opportunités, mix marketing (Ethicity)², indicateurs de performances (Ecophanie), en particulier méthode Repère (Ecodurable), balanced score card (ACMID2).

Cette orientation économique/financière va se retrouver dans orientation parties prenantes.

2312 Un management des PP économiquement orienté

L'arbitrage économique va se traduire par la prise en compte des intérêts des SH dans certains cas précis. Si (et seulement si) ces derniers peuvent **contribuer à créer de la valeur** ou à enrayer le processus de création de valeur, alors ils feront l'objet d'attentions particulières.

Les **clients** constituent généralement les **SH prépondérants** dans cette approche.

Le personnel (donc la dimension sociale) sera plus fréquemment considéré comme de moindre importance. Concrètement, qu'observe-t-on sur notre échantillon ? Pour la PP personnel, l'objectif de la RSE consiste à vouloir le sensibiliser et non à chercher à satisfaire ses attentes. En effet, la mobilisation des salariés sur le thème de la RSE pourra générer de la valeur. Sur l'échantillon étudié, la quasi-absence du Personnel en tant que PP s'inscrit dans cette logique économique favorisant le client (cf. chapitre précédent).

Ex : pour Lamy Environnement, il s'agit d'un «objectif de fidélisation du client et de satisfaction de ses exigences»

La **question éthique** demeure centrale : les SH d'importance économique mineure sont écartés, ce qui revient à ne retenir qu'une partie de la définition de (Freeman, 1984). L'entreprise ne s'intéresse qu'aux SH affectant sensiblement son activité.

Cette importance de l'économique/financier, contradictoire avec les principes fondamentaux de la RSE, n'est pas la seule posture adoptée de manière significative par les consultants en RSE.

232 L'approche intégrée

La situation est plus complexe dans ce cas de figure. Les deux dimensions économiques et environnementales sont considérées comme intimement liées. Comme évoqué précédemment, et contrairement aux principes éthiques de la RSE, la dimension sociale pèse peu.

2321 L'expression d'un DD partiellement intégré

Il est clairement admis ici que l'intégration peut se réaliser car l'on considère qu'il est **possible** de faire du social (un peu) ou de l'**environnemental** (beaucoup) tout en **restant rentables**.

Implicitement, on retrouve la notion de praticabilité de l'éthique chère à (Jones et Wicks, 1999). L'engagement sociétal fondé sur des motivations éthiques doit être mis en œuvre tant qu'il ne menace pas la pérennité de l'entreprise. Si motifs éthiques il y a, ils restent assujettis à cette condition de «praticabilité». Ici, le financier n'a pas valeur d'objectif car il ne s'agit pas de maximiser la valeur, mais simplement de rester rentable. Les actions environnementales (sociales) doivent respecter cette contrainte de rentabilité.

Ex : Ecobilan : «l'éco efficacité consiste à produire plus de biens et de services en utilisant moins de ressources et en générant moins de déchets et de pollution»

Une autre optique conduit au même résultat. S'engager dans le social et l'environnemental constitue une activité rentable *per se*.

Ex : Ethicum³ : «la RSE favorise la performance, donc la pérennité de l'entreprise»

L'intégration entre ces différentes dimensions est donc possible, voire naturelle car les objectifs convergent. Mais l'accent est mis d'abord sur la convergence environnement/économique.

Ex: Bleu Vert Avenir Conseil : «loin d'être diamétralement opposés, les objectifs économiques et **écologiques** se rejoignent dans bien des cas»

Mais que se passe-t-il si l'environnemental (et *a fortiori* le social) ne sont pas rentables ?

² Cf. Ethicity a mis en place le plan de communication de l'initiative de Volvic «1L = 10L» : communication à 360° : partenariat avec UNICEF, choix d'une marraine, conférences de presse, plan média, TV, Internet, PLV

De fait, il n'existe aucun consensus scientifique sur le lien existant entre performances sociétales et financières. Toutefois, pour défendre leurs intérêts, les SH tentent de peser sur le processus de création de valeur (ex le boycott lancé par une ONG). Un lien entre performances sociétales et financières peut ainsi résulter du processus contingent d'action des SH (Rowley & Berman, 2000).

Les instruments de gestion utilisés présentent ici des approches intégratives multicritères (Eco Bilan), ou reprennent des techniques traditionnelles de gestion parfois renouvelées ou adaptées. Les méthodes d'écoconception (Ecoeff, Inddigo, Ecodurable) s'inscrivent dans cette perspective, ainsi que les tableaux de bord environnementaux (O2D), et l'analyse d'opportunités et de gestion du risque carbone (Be Citizen).

Comment va se traduire cette approche intégrative dans la logique des parties prenantes ?

2322 Un management des PP partiellement intégré

Il est nécessaire d'enclencher un dialogue sérieux avec les parties prenantes, au sens de (Freeman, 1984) ; ce dialogue est supposé permettre de pérenniser la coalition.

Ex : Utopies «le dialogue avec les SH ...permet de renforcer la crédibilité, d'apprécier le degré de satisfaction des SH, pour comprendre l'influence de l'entreprise sur ses publics et inversement...»

Cette intégration de tous les acteurs peut reposer sur l'**éthique de la discussion** d'Habermas (Rasche & Esser, 2006). Mais l'explicitation de la mise en œuvre de ce dialogue n'est pas toujours clairement formulée. Par exemple, un cabinet se prévaut d'une **approche systémique** (Aldéanord), sans suffisamment de précisions.

Ex : Ethicity propose l'organisation de sessions de parties prenantes, et la mise en place de partenariats avec la société civile (ONG)

Les **instruments de gestion** sont peu formalisés. S'il existe une norme adaptée (*AA 1000*), elle est évoquée sur un seul site (Ecophanie).

Ex 1 : Ecodurable propose des actions de communication (lettres d'information, lobbying etc.), et l'animation des relations avec les parties prenantes.

Ex 2 : Coethic élabore «un pôle de veille et un outil de sélection des associations»

Enfin, une dernière perspective plus transversale a été identifiée dans les propositions des consultants.

233 L'approche institutionnelle

Ici, les propositions des consultants s'inscrivent dans la logique des théories néo-institutionnalistes (Di Maggio et Powell, 1983). La RSE devient incontournable dans la mesure où elle prend une existence officielle à travers des structures ou des normes.

2331 L'expression d'un DD institutionnalisé

La RSE, considérée comme un construit social, cherche à répondre à un certain nombre d'attentes institutionnelles. Pour ce faire, plusieurs catégories d'acteurs (pouvoirs publics, citoyens, monde des affaires) vont produire des normes, plus ou moins contraignantes (rapports DD).

Dans cette perspective, l'entreprise s'attache à **respecter ces normes** conventionnelles. Elle cherche donc à éviter explicitement les sanctions de la désobéissance (perte de légitimité, perte de valeur économique). Mais elle peut également internaliser ses règles, en intégrant naturellement les valeurs éthiques portées par ces normes. Bref, l'environnement et le social constituent des contraintes pour la création de valeur, contraintes dont il faut impérativement tenir compte.

Comme évoqué précédemment, plusieurs consultants, familiers des certifications qualité, proposent désormais des normes RSE/DD (CQFD, O2D, Ecophanie).

Ex : «Une série de normes et d'autres référentiels (sont) destinés à faciliter la mise en œuvre de démarches de DD au sein des organisations» (CQFD).

Mais le monde des affaires pèse sur la production des normes, comme le suggère (Clarkson, 1995) et peut conduire à une dilution de l'éthique originelle (Bon et Pensel, 2007). Le lobbying des entreprises permet d'orienter l'opérationnalisation des normes, en profitant de leur incomplétude.

Par exemple, la version la plus récente de la GRI (version 3, oct. 2006) se concentre plus spécifiquement sur les attentes des investisseurs en matière de reporting. Elle s'inscrit de ce fait dans la primauté déjà évoquée de l'économique, voire du financier.

De plus, dans cette perspective, la normalisation mise en place va orienter la pratique de l'éthique. Il s'agit de contrôler des processus ; or, la recherche de leur amélioration ne garantit pas le résultat.

Les **instruments de gestion** utilisés ont une visée essentiellement procédurale ou sont reliés à la mise en conformité avec la réglementation ou les normes existantes (écolabels). Par exemple, seront proposés des activités de veille réglementaires, de mise en conformité à la législation, d'aide à la mise en place de normes, de mise en place de systèmes de management s'appuyant sur les normes (SME, SMS, ISO 14001, ISO 26000, conseil pour les démarches administratives relatives aux ICPE, OHSAS 18001).

La réponse de cette vision institutionnaliste peut s'exprimer également par l'intermédiaire des parties prenantes.

2332 Un management institutionnalisé des PP

Les attentes des parties prenantes sont recevables à partir du moment où elles sont institutionnalisées. Certaines demandes seront l'objet d'une attention particulière : celles des ONG (respect des normes internationales), celles des groupes de parties prenantes (ex : les associations de consommateurs) et celles des Pouvoirs Publics (contraintes réglementaires). Le respect des normes permet de répondre à leurs attentes.

Ce «reporting (...) correspond à un outil particulièrement adapté au recueil, puis à la communication d'éléments tangibles d'appréciation de la conduite de l'entreprise en direction des PP.» CQFD

Cette posture engendre un problème éthique souligné par (Rasche & Esser, 2006). Il n'existe pas de normalisation universelle au même titre que dans les domaines de la qualité ou de l'environnement (exception faite du standard AA 1000). En choisissant un standard, le dirigeant sélectionne *ipso facto* les parties prenantes interlocutrices. Cette discussion apparaît comme subjective et discutable.

Conclusion

La mise en œuvre de la RSE, dans le respect des principes éthiques, en s'appuyant sur des outils de gestion est un projet complexe. Cette enquête exploratoire auprès des consultants en RSE cherche à apprécier la cohérence entre éthique et mise en place des instruments de gestion correspondants.

Aucun prestataire n'est capable d'assumer une RSE entendue comme expression microéconomique du Développement Durable. En effet, les dimensions économiques et environnementales sont privilégiées au détriment de la dimension sociale. Le déséquilibre est patent. La perspective de la RSE, expression des parties prenantes paraît plus en phase avec la réalité de l'entreprise, mais reste minoritaire. Toutefois certains prestataires peuvent jouer un rôle central de coordination dans le management de ces parties prenantes.

Enfin une grille d'analyse des données est proposée, permettant de positionner les choix des acteurs sur la base

- soit d'une priorité accordée à l'économique
- soit d'une intégration partielle des dimensions environnementales et économiques
- soit d'une approche institutionnelle s'appuyant sur les construits normatifs reconnus.

Ayant pour objet de défricher cette question de la mise en œuvre de l'éthique, cette enquête exploratoire a le mérite d'apporter un éclairage novateur. Inévitablement simplificatrice, elle reste à affiner dans son identification de la réalité fuyante des pratiques en Responsabilités Sociales des Entreprises.

Annexe : les 28 cabinets de consultants en RSE/DD étudiés

Raison sociale	Site web	Approche économique	Approche intégrée	Approche institutionnelle
02 France	www.o2france.com	X		
Achats Concepts Eco	www.achats-eco.com	X		
ACMID2	www.acmid.perso.cegetel.net	X		X
ADAGE environnement	www.adage-environnement.com		X	
Aldeanord	www.aldeanord.fr	X		
Be citizen	www.becitizen.com		X	

Bleuvertavenir conseil	www.bleuvertavenir.com		X	X
Coethic	coethic.com			
CQFD	www.qualite-securite-formation-paca.fr/	X		X
Des enjeux et des hommes	www.desenjeuxetdeshommes.net		X	
Eclosions	www.eclosions.fr	X		
EcoAct	www.eco-act.com/enjeux-responsabilite-sociale-et-solidaire.php	X		X
Ecobilan	www.ecobilan.com		X	X
Ecodurable	www.ecodurable.com	X	X	accessoire
Ecoeff	www.ecoeff.fr		X	X
ECOPHANIE	ecophanie.eu		X	
Ethicity	www.ethicity.net	X		X
Ethicum	www.ethicum.org		X	
Factea durable	www.facteadurable.com	X		
Fertile	www.fertile.fr	X		
Igapura	http://www.igapura.org/expertise1.htm		?	
Inddigo	www.inddigo.com		X	
Innovilys	www.innovilys.fr		X	
Lamy Environnement	www.lamy-environnement.com	X		X
O2D Objectif Dév. Durable	perso.orange.fr/bernard.derynck/PRO/pro.htm	X		X
Score2D	www.score2d.eu		X	accessoire
Tennaxia	www.tennaxia.com		X	X
Utopies	www.utopies.com		X	

Bibliographie

- Bon V et Pensel JL (2007) "La Responsabilité Sociale d'Entreprise, une mutation en trompe l'œil", 2nd congrès du RIODD Montpellier, SupAgro 27 et 28 septembre 2007
- Capron M et Quairel F (2007) «La responsabilité sociale d'entreprise» La Découverte 2007 128 p. Gestion
- Clarkson MBE (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol 20, p 92-117
- Di Maggio PJ & Powell WW (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol 48, p 147-160
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman
- Jensen MC (2002), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, vol 12, issue 2, p 235-256
- Jones Thomas M & Wicks AC (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of management review*, vol 24, N°2, p 206-221
- Rasche A, Esser D.E. (2006), "From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability", *Journal of Business Ethics*, N°65, p 251-267
- Rowley T, Berman S (2000), "A Brand New Brand of Corporate Social Performance", *Business and Society*, Vol. 39, N°4, p 397- 418
- Steurer R, Langer M.E., Konrad A, Martinuzzi A (2005), "Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations", *Journal of Business Ethics*, N° 61, p 263-281