
5. DE LA RSE A L'ENTREPRISE CITOYENNE

L'intérêt des entreprises pour les questions environnementales, sociales externes et éthiques provient d'une prise de conscience des nuisances possibles de leur activité d'une part et d'autre part des pressions exercées par les pouvoirs publics, certains groupes de pression comme les associations d'écologistes, pour les droits de l'homme, de certaines minorités, ou encore les consommateurs individuels ou regroupés en associations (consommérisme vert). Les organisations, et singulièrement les firmes doivent aujourd'hui prendre en compte dans leur stratégie et dans leurs différentes politiques les enjeux de l'environnement, de la société, de l'éthique. Cette démarche des entreprises s'inscrit dans une logique interne de gestion de qualité et dans une logique externe d'image de marque.

Nous avons présenté dans les fiches de synthèse du module « stratégie », la septième catégorie de stratégie, nommée « stratégies relationnelles de légitimité ». Ces développements nous ont déjà permis de poser des contenus dont les développements suivants proposent quelques approfondissements, moins centrés sur les stratégies.

La notion d'entreprise citoyenne est un concept à la mode depuis que les enjeux écologiques deviennent fortement médiatisés à l'occasion de catastrophes comme celle de Fukushima. Cette notion vise à faire de l'entreprise une institution qui prenne en compte les grands problèmes environnementaux, sociaux, éthiques et économiques de la société. L'entreprise agit sur son environnement sans que ces impacts soient toujours marchés : le terme d'effets externes ou externalités avait déjà été expliqué par Alfred Marshall pour définir ces effets. L'action de l'entreprise sur son environnement peut provoquer des externalités positives : emplois, diffusion de nouvelles technologies, cluster, attractivité du territoire, image, valorisation des biens fonciers et immobiliers environnants, comme des externalités négatives : pollution, maladies, embouteillages, routes abîmées, catastrophes diverses. L'entreprise citoyenne est celle qui intègre proactivement ces externalités négatives dans son management pour les prévenir, les maîtriser, en assumer les coûts, etc.

L'entreprise est considérée comme un citoyen qui a des droits et des obligations. Les consommateurs, les salariés sont de plus en plus exigeants vis à vis du comportement de l'entreprise. Sa citoyenneté conditionne son image de marque et sa réputation, singulièrement aujourd'hui, son e-réputation et son territoire identitaire.

CONTENU

1. MORALE, ETHIQUE, DEONTOLOGIE, ETHIQUE SOCIETALE ET D'ENTREPRISE.....	4
Ethique.....	4
Morale :	5
Éthique d'entreprise :	5
Éthique sociétale :	5
Déontologie :	5
Entreprise citoyenne :	5
2. POURQUOI DEVENIR UNE ENTREPRISE CITOYENNE ?	6
Le droit comme cadre normatif de moralisation de l'entreprise.....	6
La « sanction » des marchés	6
Les opportunités des marchés	7
L'opinion publique.....	8
3. DU DEVELOPPEMENT DURABLE A LA RSE	10
LE DEVELOPPEMENT DURABLE (OU SOUTENABLE)	10
A/ Définition et composantes du DD.....	10
B/ Trois cercles du DD	10
LA RSE	12
Question de cible	12
Définition	12
4. LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ECOLOGIQUE	14
PRINCIPES.....	14
QUELQUES EXEMPLES & PRECISIONS	15
AUTRES DEMARCHES ET OUTILS	16
LA CHAINE DE VALEUR PARTAGEE de M. E. PORTER & M. R. KRAMER	17
5. LES STRATEGIES DE LEGITIMITE	19
6. LES EFFETS (ATTENDUS) des STRATEGIES DE LEGITIMITE ET DU RESPECT DE LA RSE	21
7. LIENS AVEC LA GESTION DES RISQUES ET LE C de G	22
Liens avec la gestion des risques :	22
Liens avec le Contrôle de Gestion :	22
8. ENTREPRISES CITOYENNES & STRATEGIES D'INNOVATION « SOCIALEMENT LEGITIMES »	23
Repères bibliographiques	25

1. MORALE, ETHIQUE, DEONTOLOGIE, ETHIQUE SOCIETALE ET D'ENTREPRISE

ETHIQUE

Dans son sens premier, philosophique, l'éthique se définit comme le fondement rationnel de la morale universelle. Elle est représentée par la sentence de l'impératif catégorique d'E. Kant : « Agis de sorte que la maxime de ton action puisse être érigée par la raison en loi universelle de la Nature ». Pour ce philosophe, elle s'inscrit dans le devoir et vise l'autonomie de la volonté.

Elle suppose une société saine et juste dans laquelle les devoirs de chacun l'emportent sur ses droits individuels (d'après le premier principe de Maimonide). Selon M. Weber, il convient de distinguer :

- *l'éthique de conviction*, qui est normative et en partie déterminée, car elle se nourrit des valeurs adoptées par l'individu, donc issues de son jugement sur la morale de la Société dans laquelle il vit. Dans les organisations, cette acception de l'éthique conduit à l'élaboration et à la communication sur des chartes éthiques, codes de conduite, déontologies destinées à « standardiser les normes », particulièrement lorsque les conditions d'exercice de l'activité rendent difficiles ou peu motivants les autres modes de coordination et de contrôle (par les résultats, les procédures ou les qualifications).

– *l'éthique de responsabilité*, qui est autonome, car elle conduit chacun à assumer pour lui-même les conséquences des valeurs qu'il a fait siennes. Cette acception est proche de la définition philosophique classique de l'éthique comme « pratique de vie », chez Aristote (éthique comme guide d'une vie vertueuse parce que fondée sur la raison), ou Spinoza (l'éthique libératrice de la servitude des sentiments et impulsions animales).

Dans un contexte plus managérial, l'éthique est, pour Pierre Louart " un ensemble de principes d'action qui s'imposent à la conscience des individus. Elle s'appuie sur un cadre extérieur d'exigences conventionnelles, telles que la tradition, la réglementation et le droit".

L'incertitude croissante dans lequel les entreprises agissent nécessite un renforcement de leur éthique dans la mesure où elle permet de limiter les comportements opportunistes de la part de ses parties prenantes. Ainsi, les problèmes de concurrence déloyale, les actions frauduleuses, les clients malhonnêtes, les salariés voleurs, doivent être sensibilisés aux valeurs, normes morales, croyances partagées, pratiques collectives de l'entreprise par un discours institutionnel centré sur l'éthique.

De même, dans un système libéral, la contractualisation des relations commerciales nécessite une éthique des affaires du fait des asymétries d'information qui existent entre les dirigeants et les différentes parties prenantes, dès lors que les attentes et intérêts (« stakes ») des uns et des autres sont différents, mais peuvent être mis en convergence, voire alignés, si ces intérêts sont rassemblés par des valeurs partagées, des croyances communes, renvoyant à une morale et une éthique à visée universelle. Il s'agit donc de construire autour de l'entreprise

une idéologie (au sens de H. Mintzberg) ou une culture d'entreprise capables de coordonner et intégrer (au sens de Lawrence et Lorsh) les intérêts et attentes des diverses parties prenantes avec lesquelles les dirigeants choisissent de collaborer. Faire en quelque sorte de la firme une « organisation missionnaire », et non un instrument de création de valeur pour les seuls actionnaires. Les enjeux visent donc l'implication morale (A. Etzioni) des parties prenantes dans leurs partenariats avec la firme, afin de renforcer la confiance et la loyauté qui en résulte.

MORALE :

Elle se définit comme l'ensemble des normes et conventions d'origine religieuse ou sociale, qui modèlent et justifient la conduite de chacun **dans une société donnée à un moment donné** de son évolution. La morale permet de justifier ou de condamner tout acte individuel d'une personne (physique ou morale) par rapport aux valeurs qui le sous-tendent.

Pour un individu, la morale est « exogène » puisqu'elle résulte d'une révélation (morale religieuse), de normes, conventions sociales, valeurs partagées, issues de la Société ou de la religion.

La relation morale / éthique est donc riche et systémique : si la morale est collective et l'éthique individuelle, la morale est en revanche limitée et située dans l'espace et le temps alors que l'éthique serait universelle et intemporelle. Il va sans dire que nous ne débattons pas de cette dialectique dans cette fiche de synthèse. Nous renvoyons celles et ceux que ces débats philosophiques intéressent aux grands enjeux d'actualité qui brassent ces questions, par exemple à propos du port du voile et autres signes religieux, de l'universalisme des droits de l'homme dans leur version occidentale (française, américaine ou « universelle ») etc.

ÉTHIQUE D'ENTREPRISE :

Éthique de l'entreprise – institution dans ses rapports avec ses parties prenantes primaires au sens de Clarkson (son micro - environnement). Elle concerne donc les rapports de l'entreprise avec ses salariés, propriétaires, clients, fournisseurs, banques, etc.

ÉTHIQUE SOCIETALE :

Éthique de l'entreprise – institution dans ses rapports avec ses parties prenantes secondaires : les Sociétés dans lesquelles elle exerce son activité (son meso et son macro – environnement). Elle concerne par exemple les droits de l'Homme, de l'enfant, l'environnement (impact écologique), l'Emploi, la Santé, etc.

DEONTOLOGIE :

Ensemble des règles professionnelles et des devoirs qui visent au respect de l'intérêt des tiers et des confrères ou concurrents.

ENTREPRISE CITOYENNE :

Entreprise qui prend en compte de manière responsable et proactive dans son management et sa gestion son statut d'institution pour répondre au mieux aux attentes des Sociétés dans lesquelles elle exerce son activité.

[Retour sommaire](#)

2. POURQUOI DEVENIR UNE ENTREPRISE CITOYENNE ?

LE DROIT COMME CADRE NORMATIF DE MORALISATION DE L'ENTREPRISE

Le droit intègre partiellement ces préoccupations éthiques en recherchant des mesures qui rétablissent l'équilibre contractuel entre les différentes parties : les différentes mesures de protection du consommateur par exemple.

De même, le droit fiscal peut intégrer des taxes ou subventions pigouviennes incitant les pollueurs à internaliser les effets de leur activité sur l'environnement.

Les normes et règlements impératifs, souvent issus de démarches et d'institutions paritaires comme l'ISO, constituent un cadre légal faisant aussi du droit non pas une contrainte mais plutôt une source d'équité en imposant les mêmes règles à tous les concurrents d'un secteur d'activité, dans leur cadre géographique national, voire régional, via le droit européen par exemple.

A un niveau plus professionnel, les codes de déontologie jouent le même rôle.

Cependant, le droit comme le principe de précaution n'est pas toujours respecté, ni par tous (utilisation des farines animales pour l'alimentation du bétail, retraitement des déchets nucléaires, utilisation de silicone inadapté pour des implants mammaires ...)

Sur le plan international différentes mesures ont aussi favorisé le comportement loyal : égalité des entreprises lors des appels d'offre concernant les marchés publics, droit de la concurrence en Europe ou aux États-Unis, fondation de l'ORD au sein de l'OMC, protocole de Kyoto, conférences de Cancun, Durban ...

Malgré l'ensemble des réglementations qui visent à limiter les comportements opportunistes, de nombreuses affaires attestent que le droit est insuffisant pour convaincre des sociétés privées à gouvernance actionnariale de devenir des entreprises citoyennes.

Au-delà de ce cadre légal, déontologique et réglementaire, la soft law (le « droit mou »), formel mais non coercitif, ou tacite et issu des usages et pratiques instituées, joue un rôle très important dans le domaine environnemental et en matière éthique, même s'il est en porte à faux avec les pratiques du droit dans les pays latins. Il confine dès lors aux forces de rappel des comportements éthiques issues de la crainte de « sanctions » venant des marchés.

LA « SANCTION » DES MARCHES

La prise en compte de l'éthique, des externalités négatives qu'elle produit, de la démocratie interne, des droits humains, des personnes fragiles, défavorisées ou handicapées par une entreprise est aujourd'hui liée aux contraintes de son environnement. Les consommateurs exigent des entreprises un comportement éthique sous peine de boycott ou de manifestation qui risquent de nuire à l'image de marque de l'entreprise. Ainsi, aux États-Unis, le Council on Economic Priorities qui a mis au point la norme sociale SA 8000, adaptée de la charte de l'OIT, a édité un ouvrage (Shopping for a Better World) comportant 300 noms d'entreprises du secteur des biens de grande consommation qui s'engagent à garantir des conditions de travail

et à respecter le droit des minorités. Les ONG comme Greenpeace, Anticor, Amnesty International, CCFD, etc., chacune dans leur domaine, jouent aussi un rôle non négligeable en contrôlant l'action des multinationales dans les pays en voie de développement et en faisant parfois appel au boycott des produits lorsque les droits des travailleurs ne sont pas respectés. Le Web 2.0 leur sert aussi de caisse de résonance très efficace pour sensibiliser les firmes vigilantes à la qualité de leur e-réputation.

En France, les licenciements dans des entreprises bénéficiaires comme Michelin ou Danone (LU) ont eu un impact important sur l'opinion publique et ont poussé le gouvernement à prendre des mesures inscrites dans la loi de modernisation sociale. De même, sur les marchés financiers, des indicateurs sociaux apparaissent tels que le Domini 400 social Index développé par le cabinet de consultants KLD dès 1990. Même les actionnaires et investisseurs institutionnels sont sensibles à la légitimité sociétale et donc à l'éthique des entreprises dans lesquelles ils envisagent d'investir ou dont ils sont déjà actionnaires, puisque les valeurs des entreprises les mieux notées par les indicateurs sociaux (aux États-Unis, le DJSGI : Dow Jones sustainability index) ont vu leur titre progresser. En Europe, un indice existe depuis 2001 : ASPI (Arese sustainable performance index) qui permet d'évaluer la responsabilité sociale de l'entreprise en fonction de critères tels que la relation avec les actionnaires, la qualité des relations humaines, l'impact sur l'environnement naturel, la relation avec les fournisseurs et les rapports avec la société civile.

Les fonds éthiques utilisent leur droit de vote au sein des assemblées d'actionnaires pour orienter le comportement des entreprises vers des niveaux de plus grande citoyenneté. La prise en compte des différents partenaires de l'entreprise (gouvernance partenariale du modèle « stakeholder ») devient un gage de performance de l'entreprise sur le long terme ce qui change du modèle « shareholder » imposé par les valeurs utilitaristes et individualistes du capitalisme libéral de marchés financiers, fondées sur l'évaluation des performance financière de l'entreprise et sa capacité à dégager rapidement un fort taux de ROI.

La prise de conscience des effets néfastes de l'action de certaines entreprises sur l'environnement oblige les entreprises à intégrer la dimension écologique dans leur management. Paradoxalement, quelques pratiques frauduleuses, spéculatives, destructrices de l'environnement ou antisociales, même marginales, mais très médiatisées, sensibilisent plus fortement les parties prenantes que la tendance nette de la majorité des grandes firmes à prendre désormais en compte les enjeux du Développement Durable dans leurs stratégies relationnelles de légitimité.

L'éthique est aussi apparue dans les entreprises sous la pression des fonds d'investissement éthiques aux États-Unis, qui représentent aujourd'hui plus de 13% des actifs professionnellement investis aux États-Unis. Les consommateurs jouent aussi un rôle important du fait de la prise de conscience des risques sanitaires et écologiques. Selon le Crédoc, 47% des consommateurs français souscrivent à l'achat de produits soutenant une cause écologique ou humanitaire. Ce chiffre serait même supérieur à 50 % aux USA.

LES OPPORTUNITES DES MARCHES

L'intérêt pour les questions environnementales est aussi une préoccupation des décideurs d'entreprise, soit

- pour saisir les opportunités présentes sur ces marchés (recyclage des déchets, gestion de biens collectifs, production d'énergies renouvelables, nouveaux carburants, etc.
- soit pour répondre à une logique de qualité totale dans le cadre de stratégies d'activité (qualité de conformité et maîtrise des coûts, qualité de satisfaction et différenciation voire création de nouveaux modèles d'affaires inscrits dans l'économie de fonctionnalité)
- soit pour innover par des démarches radicales d'exploration (innovation stratégique) ou dans le cadre de démarches d'exploitation basées par exemple sur l'apprentissage organisationnel, le kaizen, la gestion des compétences, etc.

Les entreprises sont de plus en plus conscientes du coût de la non qualité et ne voient plus les problèmes écologiques comme une contrainte à gérer mais comme un facteur qui peut contribuer à améliorer leurs processus de production et qui est source d'innovation. L'écologie devient alors un élément de la stratégie de l'entreprise car il ne s'agit plus de pallier les insuffisances dans ce domaine et de réparer mais de se fixer des objectifs à moyen et long terme et de mettre en œuvre les moyens pour y parvenir. Cette nouvelle démarche demande une approche plus globale des problèmes écologiques. On la retrouve dès les modèles d'analyse du macro-environnement, par exemple dans le second « E » du modèle PESTEL.

L'OPINION PUBLIQUE

L'intérêt croissant de la part des consommateurs pour les problèmes écologiques :

Depuis les années 70, un certain nombre de travaux remettait en cause la croissance industrielle (rapport « halte à la Croissance », au Club de Rome) en insistant sur les deux aspects néfastes de cette croissance : l'épuisement des ressources naturelles et la pollution qui devient planétaire et est croissante. De nombreuses associations se sont créées pour la défense de l'environnement. La sensibilité écologique s'est ensuite accrue dans les années 80 et est devenue un phénomène grand public. Les thèses de la « décroissance » quoique minoritaires et extrémistes, gagnent du terrain même parmi les économistes. Politiquement, les mouvements et partis écologistes ne sont plus seulement le fait de petits groupes contestataires mais s'inscrivent dans une demande plus globale d'amélioration du cadre et de la qualité de vie qui explique le développement du consumérisme écologique. Dans plusieurs pays, ces partis sont devenus des partis appartenant à des coalitions gouvernementales ou locales, ce qui leur a donné crédibilité et réalisme. La perception par les consommateurs des menaces écologiques est de plus en plus nette, à l'occasion de catastrophes très médiatisées : marée noire, pollution des eaux, couche d'ozone, risque nucléaire, La sensibilisation est telle que même lorsque les causes de ces catastrophes semblent strictement naturelles (Tsunami, tremblement de terre, éruption volcanique), les activités humaines sont souvent présentées comme des facteurs d'aggravation de leurs effets (réchauffement climatique, sécurité insuffisante d'installations nucléaires civiles, recyclage de déchets, terrorisme, hackers, etc.)

Ces évolutions des mentalités de l'Opinion Publique influencent les pouvoirs publics, particulièrement dans les démocraties (Mais les dirigeants Chinois ne sont pas du tout insensibles à ces enjeux). Les gouvernements mettent en place des normes

environnementales à respecter : obligation du pot d'échappement catalytique, définition de taux de pollution et pénalisent les entreprises qui ne s'y conforment pas. Bonus / malus écologique, taxe Carbonne, diagnostics énergétiques, Grenelle de l'Environnement 1 et 2). Dans le domaine éducatif, les formations concernant la gestion de l'environnement écologique se développent, d'autant que les activités liées à ces enjeux favorisent une croissance verte et riche en emplois de proximité, parfois peu qualifiés et peu concurrencés par les pays émergents, donc susceptible de résoudre partiellement des problèmes sociaux qui sont, du reste un des trois piliers du Développement Durable et de la RSE.

[Retour sommaire](#)

3. DU DEVELOPPEMENT DURABLE A LA RSE

LE DEVELOPPEMENT DURABLE (OU SOUTENABLE)

A/ DEFINITION ET COMPOSANTES DU DD

CONTEXTE :

La planète a été confrontée à des catastrophes écologiques provoquées par les activités humaines, de grande ampleur, qui démontrent régulièrement la vulnérabilité de la biosphère (Amoco Cadiz, Bophal, Tchernobyl, Seveso, Fukushima, etc. ...) et à la détérioration des conditions sociales des pays du Sud.

Agenda 21 = programme mondial, constitué d'un ensemble de 2500 recommandations portant sur l'anticipation des nuisances, la préservation de l'environnement et le développement économique et social.

Deux conventions juridiquement contraignantes : changements climatiques et biodiversité.

DEFINITION

de la Banque Mondiale et du rapport Bruntland de la Commission de l'ONU :

Un développement est durable s'il permet de répondre aux besoins des générations actuelles sans compromettre la possibilité de répondre à ceux des générations futures.

4 PRINCIPES DU DEVELOPPEMENT DURABLE (DD PAR LA SUITE)

Il vise le Progrès de la civilisation, fondé sur un partage plus équitable des richesses afin que tous les citoyens accèdent à la dignité humaine. Education, justice, santé, accès à l'emploi, démocratie deviennent des conditions *sine qua non* du DD :

1. Justice sociale ou distributive (équité au sens de J. Rawls)

Les inégalités doivent être réduites.

L'équité veut que tout accroissement des inégalités ne soit justifié que s'il permet d'améliorer le sort des plus défavorisés.

2. Solidarité intergénérationnelle

3. Principe de précaution

4. Principe de participation de tous les acteurs au processus de décisions

B/ TROIS CERCLES DU DD

- 1. Economique
- 2. Socioculturel et éthique
- 3. Ecologique

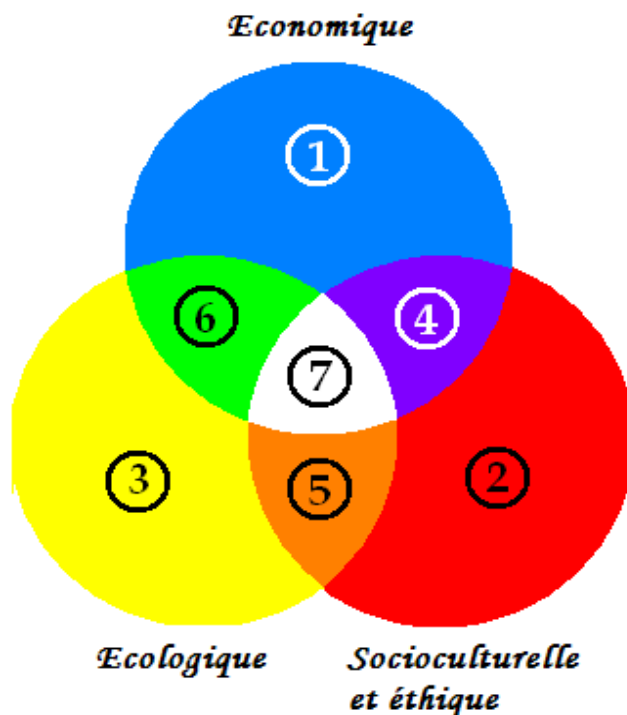
Les interactions 2 à 2 de ces 3 dimensions posent toute une série de défis aux managers :

- Concilier économique et socioculturel = 4. développement **équitable**
- Concilier écologique et socioculturel = 5. développement **vivable**
- Concilier économique et écologique = 6. développement **viable**

Les trois dimensions ensemble constituent 7. le développement durable.

Pour ce qui concerne les aspects écologiques, le **protocole de Kyoto**, signé en 1997 sous l'égide de l'ONU pour limiter les émissions de gaz à effet de serre, est entré en vigueur en mars 2008. Les engagements portant sur la période 2008-2012 concernent une diminution moyenne des émissions de 5,2% par rapport à 1990. Il a été adopté par plus de 130 pays représentant plus de 55% des émissions de gaz carbonique des pays industriels (mesurées en 1990). L'absence des Etats-Unis, dont la part dans les émissions des pays industrialisés s'élève à 36,1% et à 25 % dans celles de la planète, mais également de l'Australie a non seulement retardé le processus engagé lors de la conférence de Kyoto mais également les négociations sur la période suivante, initiée à la conférence de Bali et qui devaient déboucher lors de la conférence de Copenhague en décembre 2009 ... qui s'est soldée par un échec. Le changement de Président US et les discours sur la « Croissance verte » sont de belles opportunités, qui n'ont pas permis de poursuivre et prolonger explicitement les démarches engagées malgré les promesses obtenus difficilement lors des deux sommets suivants, à Cancun, fin 2011 et Durban, fin 2011 ...

Dimensions du développement durable



Les réponses des organisations à ce défi passent notamment par la RSE...

LA RSE

QUESTION DE CIGLE

Les définitions et textes officiels tendent à donner de ce sigle la déclinaison de « **R**esponsabilité **S**ociale de l'**E**ntreprise ».

En France et en Belgique, la déclinaison « **R**esponsabilité **S**ociétale de l'**E**ntreprise » est utilisée plutôt que Responsabilité Sociale de l'Entreprise (traduction directe de l'anglais Corporate Social Responsibility). Cette formulation n'est pas plus claire que la première et pourrait omettre le pilier environnemental.

Nous lui préférons, avec les usages des lignes éditoriales du journal « les échos » et de la revue « Alternatives Economiques », la déclinaison plus complète et plus générale de « **R**esponsabilité **S**ociale et **E**nvironnementale » qui peut dès lors s'appliquer aussi à tous types d'organisations et non aux seules entreprises. Cette formulation est en outre plus cohérente avec la définition la plus usuelle de cette notion.

DEFINITION

Le livre vert de la CE, publié en juillet 2001, destiné à promouvoir la RSE, la définit comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales (économiques) et leurs relations avec leurs Parties Prenantes ».

La responsabilité sociale et environnementale résulte de demandes de la société civile (opinion publique relayée par des associations et singulièrement les ONG) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et socioculturels des activités des entreprises, qui est née, notamment, des problèmes d'environnement globaux rencontrés depuis les années 1970.

La RSE est donc bien la déclinaison pour les organisations du concept de DD vu ci-avant, qui intègre les 3 mêmes piliers environnementaux, socioculturels et éthiques, et économiques avec le même 4^{ème} volet de gouvernance (partenariale).

Elle a été à l'ordre du jour du sommet de la Terre de Johannesburg dès 2002, auquel ont participé de grandes entreprises, en particulier françaises, des secteurs de l'environnement et de l'énergie.

La RSE tend à définir les responsabilités des organisations vis-à-vis de leurs parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » (René Dubos). Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

ENJEUX

la RSE doit être prise en compte **dans le prolongement des stratégies d'entreprise**, d'activité et fonctionnelles. Nous avons proposé le terme de « stratégies de légitimité » pour bien marquer cette continuité et cette cohérence nécessaire, puisqu'il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les stratégies et jusque dans les processus, activités et opérations.

La RSE est aussi stratégique dès lors qu'elle est **volontaire**, donc proactive, ce qui montre le lien direct avec le concept **d'entreprise citoyenne**.

Un autre aspect important de la RSE est la manière dont les organisations **interagissent avec leurs parties prenantes** (employés, clients, riverains, ONG, autorités publiques, etc.) = volet « gouvernance ».

En pratique, la RSE couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, l'empreinte écologique de l'entreprise. Ces outils sont donc ceux-là mêmes des stratégies de légitimité présentés ci-après...

L'exercice de la RSE nécessite :

- La définition d'une éthique, formalisée dans une charte et un projet d'entreprise,
- L'adoption de structures par projets (gestion de projets ou même management de projets)
- Une bonne perception de l'environnement de l'organisation, par exemple en appliquant le modèle SWOT au diagnostic des relations entre l'organisation et ses PP et des cellules de veille (sociétale, mais pas seulement)
- Des choix d'Investissements Socialement Responsables (ISR) basés sur des engagements volontaires.
- Le respect de l'équilibre dynamique des intérêts des parties prenantes, bien aligné sur les 3 composantes des modèles d'affaires et leur logique « gagnant-gagnant », notamment en matière « d'équation de profit ».
- Des stratégies de légitimité incluant des collaborations avec les PP choisies (Mitchell)
- 1 dispositif de contrôle interne permettant de définir et piloter la mise en œuvre des engagements / RSE (contrôle de gestion ABM + Tableaux de bord prospectifs de Kaplan et Norton revisités par F. Meyssonier)
- La mise en place de programmes et dispositifs de gestion des risques et un respect accru des principes de sécurité (par exemple des Plans de Continuité d'Activité)
- Un management des connaissances (KM) en support à l'innovation qui impliquent également plusieurs types d'agents économiques : les acteurs publics territoriaux de l'enseignement et de la recherche (pôles de compétitivité, clusters, conférer le « diamant de Porter »).
- des programmes d'assurance qualité, avec la mise en œuvre de nouvelles normes, leur mise en œuvre et leur reporting (SD 21000, GRI)
- une communication globale alignant les communications interne et externe
- des démarches de certification de produits et de procédures (ISO 9000 et 14000)

Ce concept est directement lié à la notion de DD, dont il est la déclinaison pour les organisations, comme le confirme une recommandation du ministère français de l'écologie et du développement. Le lien entre cet objectif macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des organisations mais de l'ensemble des agents économiques.

4. LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ECOLOGIQUE

PRINCIPES

Comme il l'a été précisé précédemment, la démarche est assimilable à celle de la démarche qualité. Cette démarche repose sur plusieurs principes :

- **la formation et la sensibilisation** : dans toute démarche de pilotage du changement sans crise (changement « construit », sur le modèle des 3 étapes de Lewin ou des démarches proposées par l'Organizationnal Development ou Pettigrew (confer la classe virtuelle consacrée à la conduite du changement), la première étape « unfreeze » de sensibilisation ou « maturation » passe par une analyse de l'existant et son reporting. Deux outils et démarches sont particulièrement adaptés à ces enjeux, surtout dans les grandes organisations : le guide SD 21000 et le GRI :

- Le **SD 21000** (SD pour Sustainable Development, mis à jour en avril 2006) est un guide destiné aux entreprises qui veulent comprendre précisément les enjeux du développement durable, s'engager dans une démarche et mettre en place une stratégie adéquate.

Les recommandations du guide SD 21000 ne sont pas destinées à des fins de certification mais ont été conçues pour être en cohérence avec les normes existantes.

Ce n'est pas un mode d'emploi de mise en œuvre mais un guide pédagogique qui permet d'acquérir les notions indispensables et de faire émerger un grand nombre d'enjeux pour l'entreprise, de les hiérarchiser et d'analyser les risques. A la suite de cette démarche, l'entreprise sera en mesure de se fixer ses objectifs en termes de développement durable, définir une stratégie et fixer un plan d'action.

Les phases clés de la démarche SD 21000

- la prise en compte des enjeux du DD dans le management
- la définition des priorités
- la consultation des parties prenantes
- l'établissement d'un programme
- la mesure de son efficacité
- **Global Reporting Initiative (GRI)**

En association avec le programme d'environnement des Nations Unis (PNUE), ce document international a pour objectif de promouvoir et généraliser le reporting sur la performance économique, environnementale et sociale, cela pour tous les types d'organisation (entreprise, organisation gouvernementale et non gouvernementale). Le GRI donne les lignes directrices pour aider les entreprises à produire des rapports à dimension développement durable, complémentaires au reporting financier.

- **la conformité** : il s'agit de déterminer des objectifs qui répondent à des normes soit imposées par les pouvoirs publics, soit correspondant à des indicateurs considérés comme acceptables, le plus souvent issues de démarches internationales et paritaires, via l'International Standardisation Organisation. Par exemple, les normes de la famille ISO 14 000 et ISO 26 000 (cette dernière, non encore certifiable)
- **la prévention** : les problèmes de pollution ou de consommation de ressources naturelles ont des causes qu'il faut prévenir faute de quoi, la gestion consisterait à réparer les dégâts. Dans ce domaine (ex de la marée noire), une fois que le mal est fait, il est coûteux et difficile d'y remédier. Prévenir consiste donc à détecter les facteurs qui sont à l'origine des problèmes et ceci le plus en amont possible. Cela implique aussi de bien définir les responsabilités au sein de l'organisation. Les normes de qualité de la famille ISO 9000, dans leurs dernières versions, plus managériales, processuelles et systémiques, sont particulièrement bien adaptées à ces enjeux, même si elles peuvent aussi avoir quelques limites (confer les contenus dans les fiches de synthèse consacrée à la gestion de la qualité).
- **la mesure** : c'est un élément important de la démarche qualité car elle permet d'évaluer les progrès effectués et l'état des réalisations en fonction des objectifs poursuivis. Cela suppose la mise en place d'indicateurs fiables et leur reporting, par exemple à l'aide de la GRI, présentée ci-avant.
- **la responsabilité** : implique que les décideurs s'impliquent réellement dans la gestion des questions environnementales et prennent des engagements fermes.
- **l'excellence** qui consiste à toujours mieux faire. Le benchmarking peut être une technique qui facilite la mise en place d'une organisation qui tend vers l'excellence, de même que les démarches et techniques du kaizen et de l'AO.

QUELQUES EXEMPLES & PRECISIONS

- **Collaborations ciblées avec les PP** choisies, en fonction du secteur d'activité de l'organisation et des risques identifiés (confer IE cas Lafarge / WWF et N. Hulot)
- **Démarches de certification : ISO 14001**. Cette norme vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. Initiée en 1996, révisée en 2000. Elle prend en compte des aspects environnementaux significatifs : les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.
- **la norme ISO 26000** proposée en 2010, ne sera pas certifiable mais devrait préciser l'intégration des normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique d'une manière plus large.
- **la SD 21000 Française**
Publiée en mai 2003 par l'AFNOR (Christian Brodhag, président de la commission), elle est conçue comme un guide - et donc, non certifiable - pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. Surtout utilisée dans le cadre des Petites et moyennes entreprises, elle pourrait inspirer la future ISO 26000... Deux documents sont disponibles : X30 021 le texte général et X30 023 la méthode de hiérarchisation des enjeux ;

- SA 8000 (Social Accountability Standard 8000) Ce standard a été initié par le Council on Economic Priorities. Il est géré par SAI : il concerne les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé ... Il existe deux types d'engagement pour les entreprises : le certificat en cas de respect des normes pour la production, le statut membre si les critères sont respectés également pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production.

- **AFAQ 1000NR (AFNOR)**

Depuis mars 2007, le Groupe AFNOR propose un modèle d'évaluation des performances en matière de développement durable : AFAQ 1000NR. L'organisation est évaluée en tierce partie et notée sur 1000 points. Les critères du modèle permettent de mettre en avant les pratiques et résultats de l'entreprise au regard du DD. Celle-ci valorise ainsi auprès de ses PP (clients, fournisseurs, actionnaires, collaborateurs, ...) ses actions en termes de responsabilité sociétale.

- **Chartes éthiques** (la CCI en a publié un modèle)
- **Mécénat d'entreprise** (via une fondation, un institut propre ou en collaboration)
- **Management participatif**
- **Contrôle interne** centré sur l'identification des coûts et risques écologiques et socioculturels et sur la gouvernance partenariale et pas seulement les coûts économiques.
- **Tableaux de bord prospectifs** comprenant une centaine de critères répartis sur les 4 volets de la RSE et du DD (économique, socioculturel et éthique, écologique et de gouvernance)
- **Eco-outils, éco-labels, audit d'environnement**, etc.
- **Les écoproduits et produits « bio »**
- **L'adhésion au Système de Management Environnemental et d'Audit (EMAS)** de l'Union européenne : système d'audit sur le management environnemental de l'entreprise incluant la mise à disposition du public des résultats. Les états membres font la promotion d'EMAS à leur niveau. Il existe un logo EMAS.

AUTRES DEMARCHES ET OUTILS

Il faut ensuite développer des démarches et outils qui permettent de suivre les progrès effectués :

- **définir un référentiel** qui donne les objectifs fixés sur le plan stratégique et opérationnel. S'inscrire dans une logique de normalisation, voire de certification, peut aider l'entreprise à définir ce référentiel. (norme ISO 14001). Effectuer un benchmarking peut aussi être une démarche intéressante.
- Une fois mis en place les moyens nécessaires, il faut élaborer un **système d'évaluation** et de contrôle qui permettent de suivre la rentabilité des investissements effectués et de connaître les progrès effectués. Sur le plan opérationnel, ces indicateurs peuvent mobiliser le personnel en incitant à l'amélioration des résultats.
- **la mobilisation de tous les acteurs**, à commencer par l'engagement premier et visible de la direction générale, est importante pour tous les projets de qualité. Les outils de management doivent permettre d'intéresser l'ensemble des acteurs à ce projet. Savoir responsabiliser les acteurs sur les conséquences de leurs actes. La culture est alors un outil de gestion qui peut regrouper l'ensemble du personnel autour

de valeurs écologiques. L'alignement des enjeux culturels, organisationnels, stratégiques et technologiques est primordial dans la réussite de ces projets (conditions « COST » inspirées des articles de B. Moingeon)

- **les outils de gestion marketing** peuvent aussi intégrer cette dimension environnementale : la réalisation d'un produit doit tenir compte dès le départ des contraintes de l'organisation dans ce domaine (question des emballages par ex). Le marketing transactionnel inscrivait ces enjeux dans un marketing mix aligné sur l'éco-conception, la conception modulaire, la différenciation retardée et la standardisation des composants, en transversalité avec une logistique de production en JAT. Le marketing relationnel y ajoute, dès l'amont, la participation active des consommateurs-clients à ces démarches, via les réseaux socio-numériques encadrés par des animateurs de communautés virtuelles, ainsi que des démarches d'ingénierie simultanée et de co-développement avec les fournisseurs, sous-traitants et autres partenaires industriels.
- la **communication** globale, interne et externe sur la politique menée par l'entreprise joue sur l'image de marque, le territoire identitaire et la culture d'entreprise et doit contribuer à améliorer la rentabilité des investissements en la matière.

LA CHAÎNE DE VALEUR PARTAGÉE DE M. E. PORTER & M. R. KRAMER

Le principe de « la création de valeur partagée » consiste à conjuguer création de valeur économique et création de valeur pour la Société en répondant à ses besoins et à ses défis. C'est une autre façon de produire et de vendre que de grands leaders (GE, IBM, Nestlé ...) ont commencé à adopter depuis le premier article de ces deux auteurs sur ce sujet, en 2006, en trouvant des correspondances entre des besoins de la société et la performance [actionnariale] du groupe. M. Porter pose le fait que les besoins sociaux structurent les marchés et que les défis non résolus entraînent des coûts internes élevés pour les firmes. S'attaquer à ces questions en innovant peut procurer à l'entreprise un champ de développement non encore exploré. Il ne s'agit pas de « partager la valeur » - comme au temps de la redistribution – Il s'agit de collaborer pour créer plus de valeur globale : pas de création de valeur partagée sans collaboration constructive avec les parties prenantes. M. Porter critique l'exemple du commerce équitable qui renchérit les coûts alors qu'il faudrait entraîner les producteurs vers des modes innovants qui génèrent des résultats « partageables » pour tous. Il s'inscrit donc très clairement dans une logique de gouvernance partenariale et, mine de rien, rejoint le camp des partisans de l'approche par les ressources et, singulièrement, la logique encore émergente du « strategic intent ».

La première recommandation de Porter et Kramer est de rechercher le bénéfice de la Société, en se fixant des objectifs clairs et mesurables.

Ils en déduisent 4 conseils managériaux :

1. **Mesurer sa contribution sociétale à l'intérieur de la mesure financière** : c'est toute la question du reporting RSE. Le reporting RSE, pour une organisation, consiste à mesurer et rendre compte de ses impacts environnementaux, sociaux et sociétaux ainsi que des mesures mises en œuvre pour les optimiser. Dit extra-financier il se met en place à la

demande des investisseurs pour aller vers la tendance « integrated reporting ». Ex. SBSC de Kaplan et Norton évalués par F. Meyssonier

2. **Innover sur la chaîne de la conception à l'usage en améliorant la satisfaction sociétale** ; c'est la recherche de ruptures et de choix technologiques ou relationnels qui vont dynamiser la façon de faire pour sortir des schémas de coûts et de marketing habituels. Ex. Bouquets, nouvelles « propositions de valeur » et « économie de fonctionnalité ».
3. **Réduire ses risques par une meilleure adéquation à l'environnement global** ; c'est l'acceptation a priori des avis des parties prenantes et la recherche de leur satisfaction pour repousser les foyers de conflictualité et d'insatisfaction et les coûts externes. A nouveau, nous voyons les liens étroits entre RSE et gestion des risques !
4. **Attirer au nom de l'adéquation sociétale** : c'est l'inversion d'une communication qui ne doit pas chercher à imposer mais à relier, à justifier mais à rendre compte, en confiance. Ex. marketing viral, relationnel. Nous voyons là que Porter prend acte des impacts du web 2.0 sur les stratégies et tactiques des organisations.

[Retour sommaire](#)

5. LES STRATEGIES DE LEGITIMITE

5 types de réponses graduées des entreprises dans leurs différentes activités (de la « meilleure » à la plus contraire au DD et à la RSE)

1. *L'intériorisation partielle ou totale et anticipée (proactive) des coûts sociaux (sociétaux) dans le management de la firme = entreprise citoyenne*

- S'inscrit dans une logique de gouvernance partenariale et passe donc par la **collaboration** avec les PP « décisives », « dépendantes » (LU) ou dominantes (LP)
- Conduit à un « C.O.S.T. » spécifique :
 - Une **C**ulture commune s'appuyant sur « l'Intention Stratégique » des dirigeants, basée sur des valeurs partagées, une mission impliquant les PP partenaires
 - Implique une **O**rganisation apprenante visant à favoriser l'AO,
 - S'inscrit aussi logiquement dans des **S**tratégies basées sur les ressources et les compétences mobilisées par le système d'offre d'une firme-réseau (mobilisation des informations, ressources et compétences des PP partenaires)
 - Ainsi qu'une Organisation de la production respectueuse de l'environnement (exemple : agriculture « raisonnée ») et des droits humains (management participatif)
 - Débouche sur la mobilisation de **T**echnologies compatibles avec le DD et la RSE, ainsi que de techniques de contrôle de gestion ad hoc.

2. *L'intériorisation partielle ou totale et compensatoire (réactive) des coûts sociaux :*

- Mêmes outils mais en réponse à des pressions, événements ou incidents, donc de manière réactive et non plus proactive.

3. *L'inaction et l'attente plus ou moins vigilante*

- Respect des obligations légales en matière de RSE :
Pour les entreprises cotées : l'article n° 116 dans la loi sur les NRE votée en 2001 demande que les entreprises cotées en bourse indiquent dans leur **rapport annuel** une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Il stipule des règles de transparence envers les parties prenantes suivantes :

- Associations d'insertion,
- Établissements d'enseignement,
- Associations de défense de l'environnement,
- Associations de consommateurs : voir Code de la consommation
- Populations riveraines.
- Le rapport exigé du législateur « indique l'importance de la sous-traitance, et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions de l'Organisation Internationale du Travail. Il indique en outre la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise

prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales. »

- Chaque société cotée dispose d'une entière liberté méthodologique pour remplir son obligation. Cette liberté tient à la spécificité de chaque entreprise dans la description de ses activités et ses impacts en termes qualitatifs qui déterminent la grille quantitative.
- 90 % des firmes concernées auraient respecté cette obligation légale en 2005, mais seulement 83 % en 2006. La crise actuelle risque de faire passer ces priorités au second plan.
- Respect des obligations légales en matière de dialogue social
- Respect des obligations légales en matière de droit des consommateurs
- Respect des obligations légales en matière de droit du travail (35 heures etc.)
- Respect des obligations légales en matière commerciale (publicité, prix, produits, distribution)
- Veille sociale et sociétale

4. *La diversion accompagnée d'opérations de relations publiques*

c'est ce type de comportement stratégique qui porte le nom de « greenwashing » dans les pays anglo-saxons ... comme en France !

5. *Le lobbying et les actions concertées avec d'autres acteurs sociaux pour maîtriser les contraintes sociétales*

[Retour sommaire](#)

6. LES EFFETS (ATTENDUS) DES STRATEGIES DE LEGITIMITE ET DU RESPECT DE LA RSE

- Positifs :
 - Renforce la légitimité de l'entreprise-institution
 - Réduit les coûts d'insertion de l'organisation dans ses environnements de sélection
 - source de productivité économique et d'innovation (sous ses 3 modes, notamment d'innovation stratégique au sens de Markides)
 - d'efficacité sociale
 - d'éco-compatibilité environnementale.
 - Autorise 1 communication institutionnelle active propre à légitimer l'entreprise
 - Renforce la convergence des comportements et de l'implication des PP internes
 - Idem pour les PP externes et secondaires
 - Attire les investisseurs sensibles aux Investissements Socialement Responsables
 - Améliore la maîtrise des risques pris en compte (sécurité, activité, environnement , image, etc.)
 - Evite les risques de procès d'ONG écologistes ou d'associations de consommateurs (Ex. Mc Do dans l'affaire McLibel, condamné par la justice britannique en 2005, suite à des plaintes pour mauvais traitement des travailleurs, publicité abusive et traitement cruel des animaux.).
- Négatifs :
 - Coût élevé des investissements nécessaires à ces stratégies
 - En porte-à-faux face aux importations des BRIC
 - Les engagements pris au nom de la RSE placent au dessus de l'organisation une épée de Damoclès qui risque de conduire à un « double langage ».
 - « double langage » qui peut finalement déconsidérer l'organisation et faire tout crédit à sa communication, en particulier lorsque l'entreprise licencie ou se trouve confrontée à des procès médiatisés avec certains salariés (Wal-Mart)
 - Difficultés à concilier le « triple P » : People, Planet et Profit.
 - Résistance des salariés plus concernés par des attentes économiques que par des stratégies qui ne leurs bénéficient pas directement
 - Opinion publique plus sensible aujourd'hui aux questions strictement économiques (pouvoir d'achat, rapport qualité/prix) du fait de la récession.
 - Nécessite un management transversal complexe, technocratique et peu productif
 - Risques liés aux attentes des PP « dangereuses » et « décisives », qui peuvent faire valoir leurs exigences aux dépends des résultats économiques de l'entreprise.

Retour sommaire

7. LIENS AVEC LA GESTION DES RISQUES ET LE C DE G

LIENS AVEC LA GESTION DES RISQUES :

Comme vu ci-avant, la RSE conduit l'entreprise à une meilleure appréhension des risques liés aux externalités produites par son activité.

Elle lui permet aussi de prendre en compte les attentes de PP qu'elle aurait pu ignorer alors qu'elles peuvent disposer de pouvoir et de légitimité pour affecter ses résultats économiques.

L'entreprise citoyenne prend également mieux en compte les risques réglementaires ou légaux, sociaux, sanitaires, d'accidents, de catastrophes naturelles, écologiques, etc.

La plupart des outils de la RSE et des stratégies de légitimité présentés plus haut permettent une meilleure identification et maîtrise de risques spécifiques.

Inversement, on peut affirmer que les pratiques de RSE s'inscrivent naturellement dans le contexte plus général du risk management.

LIENS AVEC LE CONTROLE DE GESTION :

L'article 116 de la loi NRE stipule que l'entreprise doit fournir des informations concrètes et si possible quantifiées :

- sur le pilier environnemental (compatibilité environnementale, réalisation d'objectifs quantitatifs, etc.)
- sur le pilier social (accidents, lutte / discriminations, engagements en matière de formation, etc.).

Pour renforcer l'objectivité des rapports, des **sociétés d'audit et de notation sociale** se sont créées pour vérifier la véracité de ces données et des méthodes pour les établir. Les **commissaires aux comptes** sont également signataires de rapport d'examen sur les indicateurs sociaux et environnementaux outre les indicateurs comptables et financiers permettant d'apprécier la qualité de l'information rapportée.

Pour piloter la mise en œuvre de leur RSE, les entreprises sont conduites à mobiliser des systèmes de contrôle interne comme le référentiel et modèle COSO (confer de nombreuses entrées via votre moteur de recherche préféré, pour les options autres que B !).

[Retour sommaire](#)

8. ENTREPRISES CITOYENNES & STRATEGIES D'INNOVATION « SOCIALEMENT LEGITIMES »

Nous proposons ci-dessous un tableau de synthèse combinant notre compréhension de l'article de J-Claude Dubois, cité en bibliographie, avec les théories des organisations et les contenus des fiches de synthèse sur les stratégies :

Objet	Optimiser la création de valeur pour l'actionnaire + pour les PP légitimes	Garantir la légitimité institutionnelle de la Firme
Discipline « mère »	Economie	Sociologie
Courants théoriques « sources »	Economie Néo-institutionnelle : Agence, droits de propriété, coûts de transaction. RBV et dépendance des ressources Economie concurrentielle de marché	Sociologie néo-institutionnelle : Powell-Di Maggio. Théories des PP (depuis Freeman, Clarkson, Mitchell, synthèse critique par J-P Gond et S. Mercier).
Axiomatique	Théorie de la firme / aux institutions Poids des contrats, intérêts, attentes conflits. Individualisme Rationalité substantielle Acteurs opportunistes et stratèges	Théorie des institutions / firmes Poids des valeurs partagées, règles, conventions, normes, statuts. Interactionnisme Rationalité limitée, adaptative Acteurs encastés, voire "actés"
Concepts	Business of business is business Coûts de transactions Firme = nœud de contrats Pouvoir et urgence Créance résiduelle Ressources VRIST 5 forces concurrentielles Rentes Stratégies de légitimité Stratégies relationnelles	isomorphisme institutionnel du fait que les organisations n'adoptent pas forcément les pratiques les plus appropriées aux exigences économiques du moment, mais celles qui apparaissent le mieux acceptées socialement, par recherche de légitimité coercitive vis-à-vis des PP « décisives » => logique de performance même dans le public
Vision	réactive = gestion des risques	proactive = stratégie d'innovation
3 dimens. DD	Séparation de l'écologique, du social et de l'économique	Réunion des 3 dimensions
Buts des stratégies de RSE	Minimiser les risques de pertes de création de valeur	Quête de légitimité auprès des PP internes et externes (primaires et secondaires)
Légitimité visée	économique / contribution à la Croissance, au financement de l'économie, à l'équilibre du « carré magique » ...	Ethique et sociale (sociétale) / contribution à la création de valeurs partagées, consensuelles, cohésives, voire nationales convergentes entre toutes les PP
Performance visée	Efficience dans l'exploitation de ressources rares	Pertinence du choix des ressources mobilisées

Effets / les choix stratégiques	DD et contraintes environnementales perçues comme des risques exogènes à prendre en compte pour <ul style="list-style-type: none"> • arbitrer des conflits potentiels entre PP. • éviter la remise en cause de la légitimité institutionnelle de la firme. 	DD et contraintes environnementales perçues comme des opportunités d'IS, favorables à la construction de nouveaux BM en « océan bleu ».
---------------------------------	--	---

Rques : Freeman, a été le 1^{er} à poser la critique de cette « separation fallacy » entre les 3 dimensions du DD, considérées comme moralement inséparables.

Les théories des PP sont donc plutôt placées en synthèse des 2 approches, mais leurs conclusions vont plus justifier la stakeholder theory que la corporate governance.

C'est bien l'éthique d'entreprise et les valeurs partagées, dans le cadre de la vision des dirigeants et de la mission affichées, qui diffèrent entre les deux approches. Celles-ci ne sont donc que des résultats contingents de choix politiques distincts, en amont des choix stratégiques.

Ces deux approches sont clivées, mais portent sur un même objet. Elles sont donc plus complémentaires qu'alternatives.

[Retour sommaire](#)

REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

- Problèmes économiques n°2745 : La nouvelle donne éthique. 23/01/2002
Revue française de gestion B°136 : de nouvelles règles pour l'entreprise. Nov/Dec 2001
- J-Claude Dupuis (catho de Lyon) et alii in RFG 215 de juillet-août 2011. Thème du « management responsable »

[Retour sommaire](#)