
MANAGEMENT SUP
STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Le développement durable

Théories et applications au management

2^e édition



Sous la direction de
Dominique Wolff

DUNOD

Consultez nos parutions sur dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres

nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2010

ISBN 978-2-10-056098-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Liste des auteurs	1
-------------------	---

Introduction	3
--------------	---

Partie 1 – Le développement durable : des conséquences multiformes pour l'entreprise

1	Introduction à l'économie de l'environnement : efficacité, externalité et gestion de la pollution	9
Section 1	Analyse économique traditionnelle vs. économie de l'environnement	9
Section 2	Gestion de la pollution et politiques publiques	13
1	Système de compensation à travers un régime de négociation	14
2	Deux instruments de quasi-marché du contrôle de pollution : la taxe et la subvention	15
Section 3	Avantages et limites des outils d'accompagnement des politiques environnementales	20
1	Les avantages	20
2	Les limites	21

2 Ambitions et impacts des quotas d'émission dans le contexte des changements climatiques 23

Section 1	Fonctionnement et avantages théoriques du système de quotas d'émission	24
1	Le fonctionnement du système de quotas d'émission	24
2	Les avantages théoriques	26
Section 2	Les règles entourant la conception du système	27
1	Périmètre du système et plafond des émissions	27
2	Critères d'allocation des quotas	29
3	Règles d'échange, d'apurement et de contrôle	30
Section 3	Vers une véritable prise en compte de la contrainte carbone ?	31

3 La finance socialement responsable 35

Section 1	La finance responsable	36
1	Les différentes approches de l'ISR	36
2	Le marché de la finance socialement responsable	39
Section 2	La rentabilité de la finance responsable	45
1	Les indices socialement responsables : des benchmarks indispensables pour étalonner le marché	46
2	La performance de l'ISR	49

4 Notation extra-financière et méthodologie d'analyse ESG 53

Section 1	La diversité des notations ESG	54
1	L'approche basée sur des principes d'exclusion	54
2	L'approche basée sur des principes de responsabilité sociale	57
3	L'approche basée sur l'analyse de la valeur ajoutée liée aux facteurs ESG	59
4	La notation des produits de taux	60
Section 2	La méthodologie <i>best-in-class</i> en détail	62
1	Notation relative ou notation absolue	62
2	L'approche <i>best-in-class</i> d'Innovest : la méthodologie d'Intangible Value Assessment	63

5 L'influence des valeurs liées à la RSE sur la gouvernance des firmes : le cas des banques mutualistes 69

Section 1	Le lien entre valeurs, culture et décisions stratégiques	70
Section 2	Les valeurs associées à la RSE et leur proximité avec le monde mutualiste	72
1	L'émergence des valeurs liées à la RSE	72
2	La déclinaison des valeurs associées à la RSE : les valeurs mutualistes	74
Section 3	L'influence sur la Gouvernance et la prise de décision	76
1	Une gouvernance spécifique	77
2	Les sociétaires au centre du dispositif	78
3	La nature des décisions prises par les banques mutualistes	79

6 Rapports de responsabilité sociale de l'entreprise et capital de marque 83

Section 1	La marque	84
1	L'importance de la marque	84
2	Le capital de marque	85
3	Le développement du capital de marque	88
Section 2	La RSE et son impact sur le capital de marque	89
1	La responsabilité sociale et la performance financière	89
2	La responsabilité sociale et l'image de marque	91
Section 3	Une analyse de contenu des rapports annuels des grandes entreprises	92
1	Le cadre d'échantillonnage	93
2	Analyse des résultats	94

Partie 2 – Une approche pragmatique des questions de développement durable

7 L'écologie industrielle : promesses et limites d'une approche pratique du management durable en entreprise 101

Section 1	Les concepts de base de l'écologie industrielle	102
1	Le métabolisme industriel	103

2	« L'analogie des écosystèmes » naturels ou biologiques	104
3	La symbiose industrielle	108
Section 2	Développements et applications	109
1	Dématérialisation-décarbonisation et l'économie de services : la perspective d'un système économique entier	110
2	Des parcs éco-industriels aux « îlots de développement durable »	110
Section 3	Les limites d'un système économique basé sur la dissipation	111

8 Les stratégies de développement durable 115

Section 1	Les typologies traditionnelles des stratégies de développement durable	116
Section 2	Une faible intégration stratégique des variables DD au sein de l'entreprise : entre attentisme et attitude adaptative	119
1	Le comportement attentiste ou défensif	120
2	Le comportement adaptatif ou conformiste	121
Section 3	L'intégration stratégique du développement durable dans l'entreprise : l'attitude proactive	123

9 Performance organisationnelle et responsabilité sociale de l'entreprise 127

Section 1	La représentation de la performance organisationnelle	128
1	Le concept de performance organisationnelle et son opérationnalisation	128
2	Les modèles de performance organisationnelle	131
Section 2	La perception de la relation entre RSE et performance	135
1	Les pratiques RSE et leur relation à la performance	135
2	Représentation des liens entre la RSE et la performance	139

10 La gouvernance d'entreprise et le développement durable 143

Section 1	La gouvernance d'entreprise	145
1	Définition de la gouvernance	145
2	Évolution de la gouvernance : un bref historique	146
3	Les codes de conduites en matière de gouvernance	148

Section 2	Les instances de surveillance dans les entreprises cotées	150
1	Les rôles du CA	150
2	La composition des conseils d'administration	150
3	Les comités spécialisés du CA	152
Section 3	Le développement durable et la gouvernance	152
1	Les ajustements aux systèmes de gouvernance en lien avec le DD	152
2	Le cas d'une entreprise québécoise : la compagnie Cascades	154

Partie 3 – Le développement durable : un paradigme appliqué à la gestion

11 Du concept de développement durable à la notion de management durable 159

Section 1	Une évolution inéluctable du comportement managérial	160
1	Un contexte en forte mutation	160
2	Le cas de la société Nike	163
Section 2	La matérialisation de l'idée d'un management durable	164
Section 3	Le guide SD 21000 en action...	167
1	L'approche SD 21000	167
2	La méthodologie SD 21000	168

12 La « nouvelle frontière » du marketing responsable 175

Section 1	Le marketing « classique » entre nouveaux risques et opportunités nouvelles	177
1	Le marketing « classique » sur la sellette...	177
2	La perspective d'une « croissance verte »	181
Section 2	Le marketing est mort, vive le marketing (responsable) !	184
1	Le marketing : un colosse aux « P » d'argile	184
2	Le marketing éthique : comment prévenir les débordements du marketing ?	185
3	Le marketing vert : comment vendre des produits avec un « plus » social ou environnemental ?	187
4	Le marketing social : comment utiliser le marketing pour promouvoir des comportements responsables ?	189

13 La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale de l'entreprise 195

Section 1	À l'heure de la RSE, la GRH est confrontée à de nouveaux publics	196
1	Le cas de la chaîne d'approvisionnement	197
2	Le cas des ONG	198
Section 2	Les nouvelles attentes des salariés et de leurs représentants face à la RSE	200
1	Les syndicats face à la RSE	200
2	Les salariés face à la RSE	202
Section 3	Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la RSE	204
1	Les rôles traditionnels de la DRH	204
2	Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la RSE	206

14 Le système de management de l'environnement (SME) 209

Section 1	SME et politique environnementale : éléments de définition	210
Section 2	Processus d'audit du SME	212
1	Définition et formes d'audit de SME	212
2	Méthodologie de l'audit de SME	213
Section 3	Implémenter durablement un SME	215
1	Élaborer une politique environnementale claire et pertinente	215
2	Proposition d'une méthodologie d'apprentissage et d'appropriation du SME par l'ensemble des personnels	216
Section 4	Évaluer et piloter le SME	220
1	Évaluer et piloter le SME sur le plan technique	220
2	Évaluer et piloter le SME sur le plan économique et comptable	222

15 Développement durable : les apports et les limites de la comptabilité 227

Section 1	La comptabilité de DD et les notions de coûts	228
1	Comprendre la comptabilité de DD	228
2	Les notions de coûts appliquées à la comptabilité de DD	230

Section 2	Les outils et techniques de la comptabilité de DD	234
1	La méthode du coût complet du cycle de vie	234
2	Les tableaux de bord	237
3	Les rapports de développement durable	239
16	Les achats responsables en pratique	243
Section 1	La fonction achats dans l'entreprise	244
1	Conséquences de l'évolution de la fonction achats	244
2	Définitions et concepts relatifs aux achats	246
Section 2	L'intégration des achats responsables en entreprise	248
1	Un bref état de l'art de la recherche	248
2	Quelques exemples d'application	249
Section 3	Quelques données concernant des sociétés du CAC 40	254
1	Déroulement de l'étude et description de l'outil d'analyse	255
2	Analyse des résultats	256
	Glossaire	261
	Bibliographie	267

Liste des auteurs

Pierre BARET	Professeur associé, pôle Économie, Stratégie et Organisation, ESC La Rochelle, Groupe Sup de Co La Rochelle.
Hélène BERGERON	Professeure - comptable agréée - département de comptabilité, Université du Québec à Trois-Rivières (Québec, Canada).
Christoph BEY	Professeur, département Économie, Droit et Développement Durable, ESC Tours-Poitiers, Groupe ESCEM.
Lucie BOYER	Directrice des achats, Foussier, Msc, MbA.
François CODERRE	Professeur, département de marketing, faculté d'administration, Université de Sherbrooke (Québec, Canada).
Rémi DEVEAUX	Directeur de la performance, direction du DD, Schneider Electric.
Perrine DUTRONC	Directrice Europe, Innovest - Riskmetrics Group.
Jie HE	Professeure, département d'économie, faculté d'administration, Université de Sherbrooke (Québec, Canada).
Jacques IGALENS	Professeur agrégé, IAE de Toulouse.
Éric LAMARQUE	Professeur agrégé, Université Montesquieu Bordeaux IV.

Élisabeth LAVILLE	Directrice-fondatrice, cabinet Utopies.
Erwan LE SAOUT	Maître de conférences – HDR - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne Professeur, département Contrôle-Finance-Audit, ESC Tours-Poitiers, Groupe ESCEM.
Stéphane LEGENDRE	Chercheur associé - Chaire Bombardier de gestion de la marque - Université de Sherbrooke (Québec, Canada).
Annelise MATHIEU	Docteur en sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence, CERAM.
Denyse RÉMILLARD	Professeure, Vice-doyenne à l'enseignement, faculté d'administration, Université de Sherbrooke (Québec, Canada).
Jean-Yves SAULQUIN	Professeur - HDR - Doyen de la recherche, ESC Tours-Poitiers, Groupe ESCEM.
Guillaume SCHIER	Professeur - HDR - Doyen de la faculté, ESC Tours-Poitiers, Groupe ESCEM.
Richard SOPARNOT	Professeur - HDR - département Stratégie, ESC Tours-Poitiers, Groupe ESCEM.
Alain WEBSTER	Vice-recteur au développement durable et aux relations gouvernementales, Université de Sherbrooke (Québec, Canada).
Dominique WOLFF	Professeur - HDR - département Économie, Droit et Développement Durable, ESC Tours-Poitiers, Groupe ESCEM.

Introduction

Les problématiques environnementales et économiques ont longtemps été perçues comme antagonistes car construites indépendamment, par des acteurs aux sensibilités diamétralement opposées. En 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, dite commission Brundtland, du nom de sa présidente Mme Gro Harlem Brundtland, publie un rapport intitulé *Our Common Future*, qui consacrera le terme de développement durable. On retiendra des travaux de cette commission, une définition politique du concept, comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (CMED, 1987).

De la sorte, le développement durable – noté DD par la suite – revient à considérer la croissance économique non pas comme une fin en soi mais comme un procédé susceptible de contribuer à l'amélioration de la condition humaine – pauvreté, inégalité, exclusion – et à la protection de l'environnement. Le DD est construit sur une logique d'ouverture : une ouverture de notre horizon temporel, celui des générations futures et une ouverture de notre horizon spatial – *penser global pour agir local*. Cette approche implique un traitement conjoint des effets économiques, sociaux et environnementaux de tout choix provenant de la sphère politique ou économique. De ce fait, la notion de DD induit de nouveaux modes de gouvernance – privilégiant la recherche du consensus à l'arbitraire – associant le plus grand nombre de parties prenantes et remettant ainsi en cause le modèle actionnarial.

En effet, jusqu'alors, selon l'optique economico-financière, l'entreprise avait comme simple objectif de maximiser la richesse de ses actionnaires. Cette conception financière du rôle de la firme constitue l'assise du modèle de développement économique actionnarial qui s'est imposé depuis les années soixante-dix. Malgré ses

nombreux bienfaits, la prédominance des intérêts des actionnaires, qui est au cœur de ce modèle de croissance, a été fortement critiquée du fait qu'elle aurait exacerbé des comportements court-termistes et cela au détriment du bien-être de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Parmi les détracteurs du modèle actionnarial, notons Freeman, qui dans son ouvrage fondateur intitulé *The Strategic Management : A Stakeholder Approach*, a remis en cause la primauté de l'actionnaire. Selon Freeman (1984), « *managers needed to understand the concerns of shareholders, employees, customers, suppliers, lenders and society, in order to develop objectives that stakeholders would support. This support is necessary for long term success.* » L'auteur suggère une meilleure prise en compte des intérêts des multiples parties prenantes dans les décisions et la gestion afin d'assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises sur le long terme. De la sorte, on peut dire que la théorie des parties prenantes pose l'assise théorique d'un modèle de gestion plus « responsable » (Rémillard & Wolff, 2009). L'approche par les parties prenantes apporte de nombreuses justifications, qu'elles soient éthiques ou encore stratégiques, légitimant les principes de DD appliqués à la gestion des entreprises.

Toutefois, elle n'est pas la seule à le faire. Il apparaît que d'autres approches alternatives, comme l'approche conventionnaliste, suscitent un intérêt particulier pour expliquer les raisons justifiant la prise en compte et la diffusion du concept de DD dans la gestion des entreprises. Selon l'approche conventionnaliste, nous pouvons interpréter l'évolution des comportements (en l'occurrence, la recherche d'une plus grande responsabilité des entreprises relativement aux nouvelles attentes de la société civile) comme la résolution d'un phénomène conventionnel – la manifestation d'un nouveau consensus – quant à la manière « convenable » de diriger les entreprises. Le DD trouverait sa légitimité auprès des parties prenantes parce qu'il permet une meilleure conciliation de leurs intérêts dans une perspective de création de valeur à long terme. En mobilisant aussi des justifications des mondes civiques et domestiques (modèle de Boltanski et Thévenot, 1991), il semble que le DD soit en voie de s'établir comme une nouvelle référence pour la gestion des entreprises. En cela, le DD se distingue de la convention actionnariale, essentiellement érigée sur des impératifs marchands, industriels et connexionnistes (Rémillard & Wolff, 2009).

En effet, bon nombre de firmes sont confrontées à de nouvelles problématiques de gestion émanant d'exigences inédites de la part des parties prenantes et de règles imposées par la logique économique et financière qui prévaut sur les marchés. À celles-ci, le concept de développement durable et la notion de responsabilité sociale de l'entreprise semblent pouvoir apporter de nouvelles réponses et de précieux repères aux organisations. La notion de responsabilité sociale de l'entreprise, telle que définie par le livre vert de la Commission des communautés européennes, apparaît comme un cadre de réflexion idéal, un référentiel humaniste, permettant de pallier l'asymétrie d'intérêts entre les différentes attentes des parties prenantes.

Plus qu'une mode ou une nouvelle contrainte pour l'entreprise, le concept de DD doit être envisagé comme la matérialisation d'un nouveau mode de coordination,