

Avant-propos

De nouveaux champs pour la performance des entreprises : les enjeux sociétaux et environnementaux

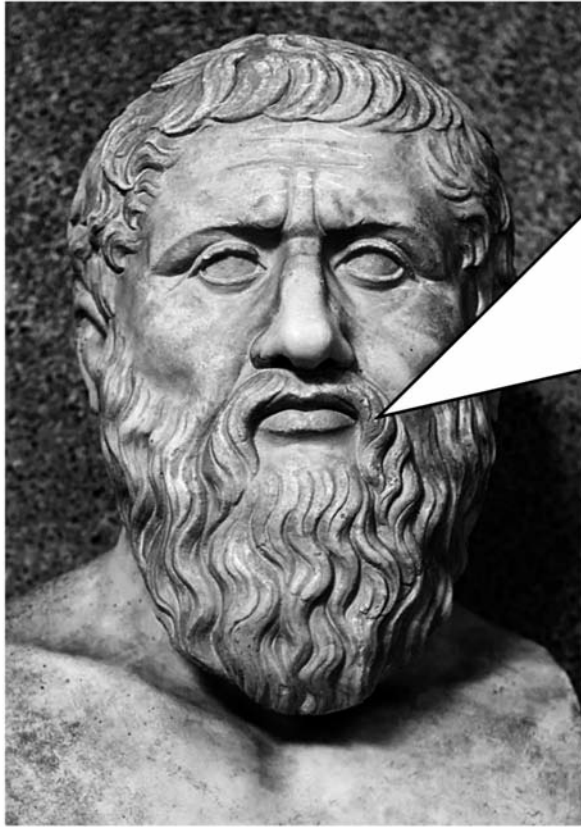
par Jacques BATAIL*

La série *Réalités Industrielles* consacre son numéro de mai 2011 aux responsabilités sociétales et environnementales des entreprises. L'élaboration de ce numéro a exigé la mobilisation de personnalités très diverses :

- Tout d'abord, il a semblé utile de disposer de regards qui sachent explorer les fondements sociologiques de nos actions et les exemples étrangers ;
- Des hauts fonctionnaires ont accepté de rendre compte de la politique nationale et de l'approche macroéconomique ;
- Des personnalités venant de tous horizons ont bien voulu faire part de l'engagement et des concepts qui fondent leur action et présenter les outils mis en œuvre ;
- Des dirigeants d'entreprise apportent un témoignage marqué par leur capacité de synthèse et d'arbitrage face aux multiples aspects de la vie économique ;
- Enfin, le Vice-président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies et le Chef du Service du Contrôle général économique et financier évoquent quelques orientations permettant de penser que les enjeux sociétaux et environnementaux, en dépit de leur complexité intrinsèque et des passions qu'ils suscitent, seront traités avec le maximum de pertinence.

Le présent article a servi de « fil conducteur » à la conception du sommaire, ainsi que de « *stimulus* » pour provoquer certaines contributions.

* Président de la Section « Service public et marché » du Contrôle économique et financier (Ministères chargés de l'Economie et du Budget).



N'y a-t-il pas entre la richesse et la vertu une différence telle que, si on se les représente posées l'une et l'autre sur les plateaux d'une balance, elles exercent leur pesée dans un sens opposé? [...]
Si la richesse est honorée dans une cité, la vertu le sera moins...

Platon (*La République*)

Photo : M.-L. Nguyen, Wikimedia

Nous rappellerons, tout d'abord, quatre points :

- La conception de la performance repose sur des fondements culturels ;
- La conception de la performance s'appuie sur des courants doctrinaux et méthodologiques ;
- La définition et la mesure de la performance s'appliquent à des champs évolutifs qui intègrent de plus en plus les enjeux sociétaux et environnementaux ;
- La montée en puissance de l'environnemental et du sociétal suscite des questions nouvelles, comme : « *Quelles actions mener ? Avec quelles motivations, pour quels coûts, avec quels arbitrages ? Jusqu'où aller ? Comment définir les nouveaux indicateurs de performance et comment les crédibiliser ? Comment faire valoir les résultats ?* »...

Face à ces questions, nous utiliserons l'expérience de quelques entreprises pour esquisser certains premiers éléments de réponse.

LA CONCEPTION DE LA PERFORMANCE REPOSE SUR DES FONDEMENTS CULTURELS

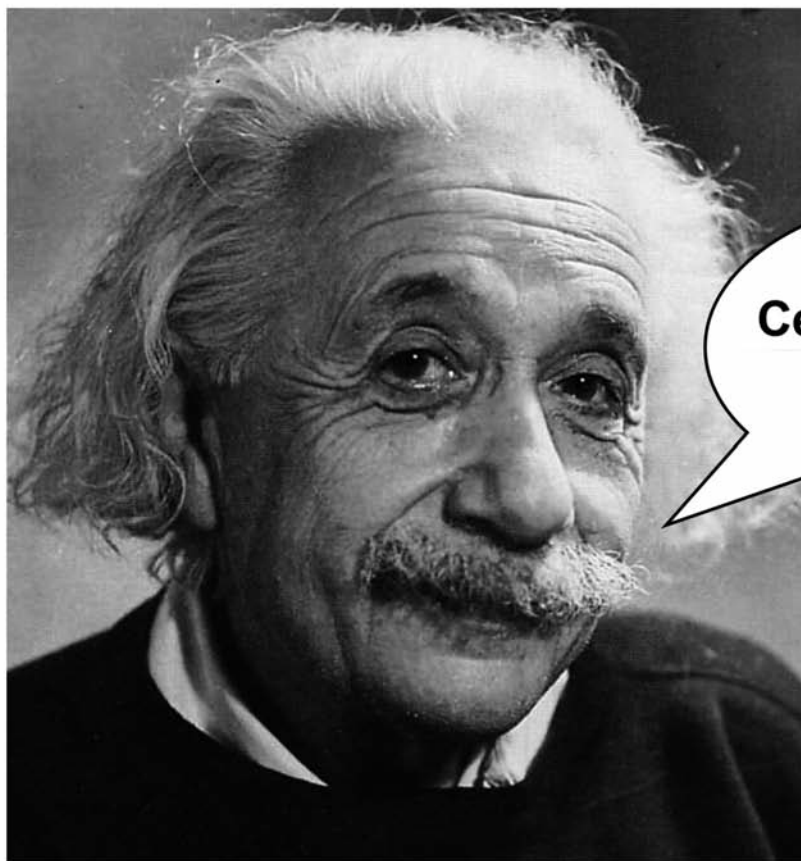
- Toute conception de la performance repose sur des fondements culturels. Ceux-ci peuvent conduire à de grands succès..., mais aussi, parfois, à des fourvolements.

En témoignent quelques aspects récents de la performance dans certains pays : la focalisation sur les résultats financiers (notamment sur des résultats financiers de court terme) ainsi que les modes de rémunération associés ont concouru à la crise financière qui a éclaté aux Etats-Unis en 2008 (1).

- Il ne suffit pas de relever les dégâts qui peuvent résulter d'une conception de la performance à la fois exigeante, orientée vers les résultats financiers de court terme et focalisée sur des intérêts particuliers. Plus généralement, il convient de se méfier d'une conception de la mesure de la performance qui serait par trop envahissante et exclusive...

Il existe en effet des valeurs qui sont fondamentales pour la performance des organisations, mais qui se prêtent mal à la mesure et au « contrôle de gestion » : la conscience professionnelle, le sens du devoir, la recherche du bien collectif, le souci du long terme... Finalement, la mesure de la performance peut et doit compléter ces valeurs. Mais si elle venait à les marginaliser, le management aurait beau multiplier les indicateurs, il perdrait l'essentiel de son efficacité. Rappelons à cet égard ce propos parfois attribué à Einstein : « *Ce qui compte ne peut pas toujours être compté !* ».

(1) Lorsque le Président de Citigroup, interrogé sur les risques liés aux « subprimes », répondait : « *Tant que l'orchestre joue, il faut danser...* » (*Financial Times* du 8 juillet 2008), on peut penser qu'il y avait là une forme moderne du célèbre « Après nous, le déluge... » et une appréciation gravement « court-termiste » de la performance.



Ce qui compte...

Photo : D. R.

DE MULTIPLES COURANTS DOCTRINAUX ET MÉTHODOLOGIQUES MARQUENT LA DÉFINITION ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

• Le monde de l'entreprise connaît de multiples courants doctrinaux et méthodologiques marquant la définition et la mesure de la performance. Deux exemples peuvent illustrer cette multiplicité :

- Dans les années 1950, la démarche de « l'assurance qualité » a beaucoup progressé en Europe et a donné lieu au concept de « management par la qualité totale ». A partir de 1988, l'*European Foundation for Quality Management* a formalisé les meilleures pratiques sous la forme du « référentiel EFQM ». La performance s'apprécie par rapport à ce référentiel.

- La démarche du « contrôle interne » a pu elle aussi être considérée comme essentielle. Des référentiels du contrôle interne ont été définis au niveau international comme en France (notamment par l'Autorité des marchés financiers). La démarche a évolué : alors qu'initialement, elle visait surtout à détecter les « écarts de conformité » par rapport à des règles et à assurer la qualité des comptes, elle s'est progressivement ouverte à la recherche de l'efficacité et de l'efficience.

Face aux différentes écoles de pensée, les choix des entreprises s'inscrivent dans un contexte historique et

sectoriel. Ainsi, pour ce qui est des deux exemples mentionnés :

- La démarche de l'assurance qualité a tout particulièrement inspiré les grandes entreprises de la mécanique et de l'électronique (2) ;

- La démarche du contrôle interne a souvent été privilégiée par les entreprises qui interviennent sur les marchés financiers (les banques, les compagnies d'assurance...) ou par celles qui sont présentes sur ces marchés par le biais d'une cotation (3).

• L'évolutivité des conceptions marque également les organismes qui sont proches de l'État et ce, malgré la stabilité dont celui-ci pourrait *a priori* sembler empreint.

Certes, pour les organismes publics les plus proches de l'État (ceux que l'on appelle aujourd'hui les « opérateurs de l'État », comme l'Office national des forêts ou Voies navigables de France), la conception de la

(2) Mentionnons, par exemple, un constructeur naval militaire qui se réfère au modèle EFQM et qui évalue ses progrès sur des axes comme « la primauté du client », « l'amélioration des processus », « l'efficience économique », « l'adhésion des hommes », etc.

(3) Les entreprises de gestion d'actifs financiers mesurent, par exemple, les « dépassements » qui apparaissent nécessairement dans la gestion quotidienne par rapport aux « limites » qu'elles ont définies ; elles analysent alors l'origine, la durée et l'ampleur de ces dépassements, et mettent en place les dispositifs permettant une baisse des indicateurs d'écart (cette baisse constituant un élément notable de leur performance).



performance reflète dans une certaine mesure la doctrine et les méthodes relativement homogènes et consacrées qui sous-tendent le budget de l'État : ces opérateurs sont désormais pris en compte dans les « projets annuels de performance » et dans les « rapports annuels de performance » qui sont associés au budget dans le cadre de la « Loi organique relative aux lois de finances » de 2001 (la LOLF).

Il reste que, depuis les tentatives de « rationalisation des choix budgétaires » de la fin des années 1970, l'État est passé par plusieurs phases doctrinales et méthodologiques. Dans ce contexte, la LOLF représente certes un espoir renouvelé et crédible d'amélioration de la performance, mais les méthodes sous-jacentes aux lois de finances ne sauraient être considérées ni comme surgies *ex nihilo*, ni comme un aboutissement indépassable. En outre, même dans un cadre doctrinal et méthodologique fixé, les priorités, les objectifs et les indicateurs évoluent : c'est ainsi que seulement 80 % des indicateurs de performance de la Loi de finances pour 2009 étaient déjà présents dans la Loi de finances pour 2008 [1].

• Au total, un peu de relativisme semble de mise... Aucune démarche concrète ne doit être unidimensionnelle : par exemple, les entreprises qui cultivent la qualité totale ont en général développé divers outils de contrôle interne, et les entreprises marquées par les procédures du contrôle interne visent, bien entendu, la performance au-delà de ces procédures... De façon générale, toute démarche qui serait enfermée dans une

seule logique risquerait de susciter des « angles morts » dangereux. Il apparaît ainsi nécessaire que les entreprises restent sensibles à la complexité de la réalité et qu'elles sachent appréhender l'intérêt de visions complémentaires.

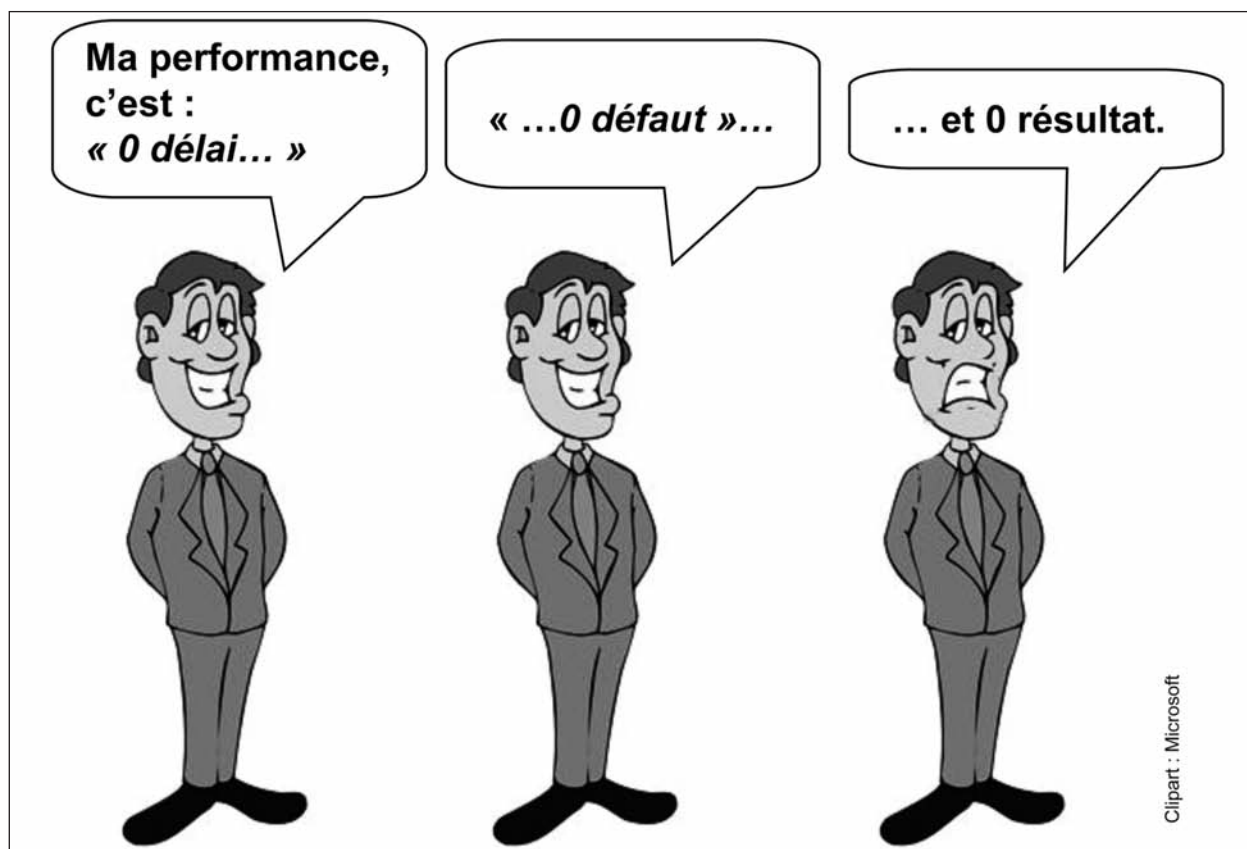
LA DÉFINITION ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE S'APPLIQUENT À DES CHAMPS ÉVOLUTIFS, QUI INTÈGRENT DÉSORMAIS DE PLUS EN PLUS LES ENJEUX SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

• De longue date, certaines entreprises ont accordé une grande place à des indicateurs « physiques » de performance ; c'est notamment le cas des entreprises publiques à forte culture technique (par exemple, la SNCF est attachée à la performance constituée par la ponctualité des trains).

De fait, des indicateurs physiques ont souvent un intérêt intrinsèque. De plus, ils sont mobilisateurs pour les personnels, qui souvent reconnaissent plus facilement leur action dans des indicateurs portant sur leur cœur de métier que dans des ratios financiers.

• Toutefois, au fil du temps, les indicateurs économiques et financiers ont très généralement pris une place accrue :

- La monétarisation a l'intérêt de fournir un dénominateur commun pour une grande variété de phénomènes.



- Elle facilite le passage d'une logique d'efficacité (où l'on se préoccupe du résultat obtenu sans considération des moyens mis en œuvre) à une logique d'efficacité (où l'on se préoccupe du bon rapport entre les résultats et les moyens).

- Une introduction en bourse ou la nécessité d'emprunts amènent à une grande vigilance sur certains indicateurs économiques et financiers observés par les marchés.

- Dans certains secteurs, la nécessité d'indicateurs économiques et financiers est accrue par le développement de la concurrence et par les exigences avivées de rentabilité qui en découlent (cf. France Télécom, EDF, La Poste...).

• Enfin, montent en puissance des indicateurs environnementaux et sociétaux (ainsi que sociaux, si nous différencions ces derniers).

Les entreprises peuvent ainsi choisir d'inclure dans leurs performances, par exemple, la diminution de leurs rejets de CO₂ (qui relève de leur performance environnementale), leurs progrès sur la voie de la parité professionnelle entre hommes et femmes (qui relève de leur performance sociale) ou la participation de leur personnel à la vie politique ou associative de la Cité (qui relève de leur performance sociétale).

LA MONTÉE EN PUISSANCE DU SOCIÉTAL, DU SOCIAL ET DE L'ENVIRONNEMENTAL SE MANIFESTE DANS DE MULTIPLES CADRES PRIVÉS ET PUBLICS

• Les préoccupations sociétales, sociales et environnementales peuvent apparaître de façon endogène au sein des entreprises ou au sein des organisations qui en sont proches. Le Centre des jeunes dirigeants a, par exemple, développé la notion de « performance globale » qui comprend « *la performance économique* », « *la performance sociale, qui pose la question de la place de l'humain dans l'entreprise* », « *la performance sociétale, qui pose la question de la place de l'entreprise dans la société* », et « *la performance environnementale, qui vise à réduire l'empreinte écologique de l'entreprise* » [2]. Du point de vue terminologique, notons qu'un *distinguo* est ici opéré entre social, sociétal et environnemental.

• Les préoccupations sociétales, sociales et environnementales ont également pu faire l'objet d'une théorisation hors du monde de l'entreprise. Il semble d'ailleurs que l'expression « responsabilité sociale de l'entreprise » (sur laquelle nous reviendrons plus loin) soit née dans un cadre universitaire (4).

(4) Le terme est attribué à Howard Bowen, auteur de l'ouvrage « *Social responsibilities of the businessman* » (1953). Notons que H. Bowen était américain et que son ouvrage a été commandité par des églises protestantes [3] : sont ainsi attestés les courants altruistes, philanthropiques et religieux qui marquent la société américaine, en sus de la focalisation sur les intérêts particuliers et sur les résultats financiers de court terme.

• Enfin, il peut y avoir une forte volonté publique en faveur de ces préoccupations. Cette volonté publique peut être illustrée à différents niveaux :

- Au niveau de l'OCDE, mentionnons « *les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* » établis en 1976, puis renouvelés en 2000. Ces principes visent à ce que les entreprises « *contribuent aux progrès économiques, sociaux et environnementaux en vue de réaliser un développement durable* ». Dans l'expression « progrès social » sont en fait inclus de multiples aspects sociétaux (comme « *élaborer et faire observer des pratiques [...] qui favorisent une relation de confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités* ») [4].

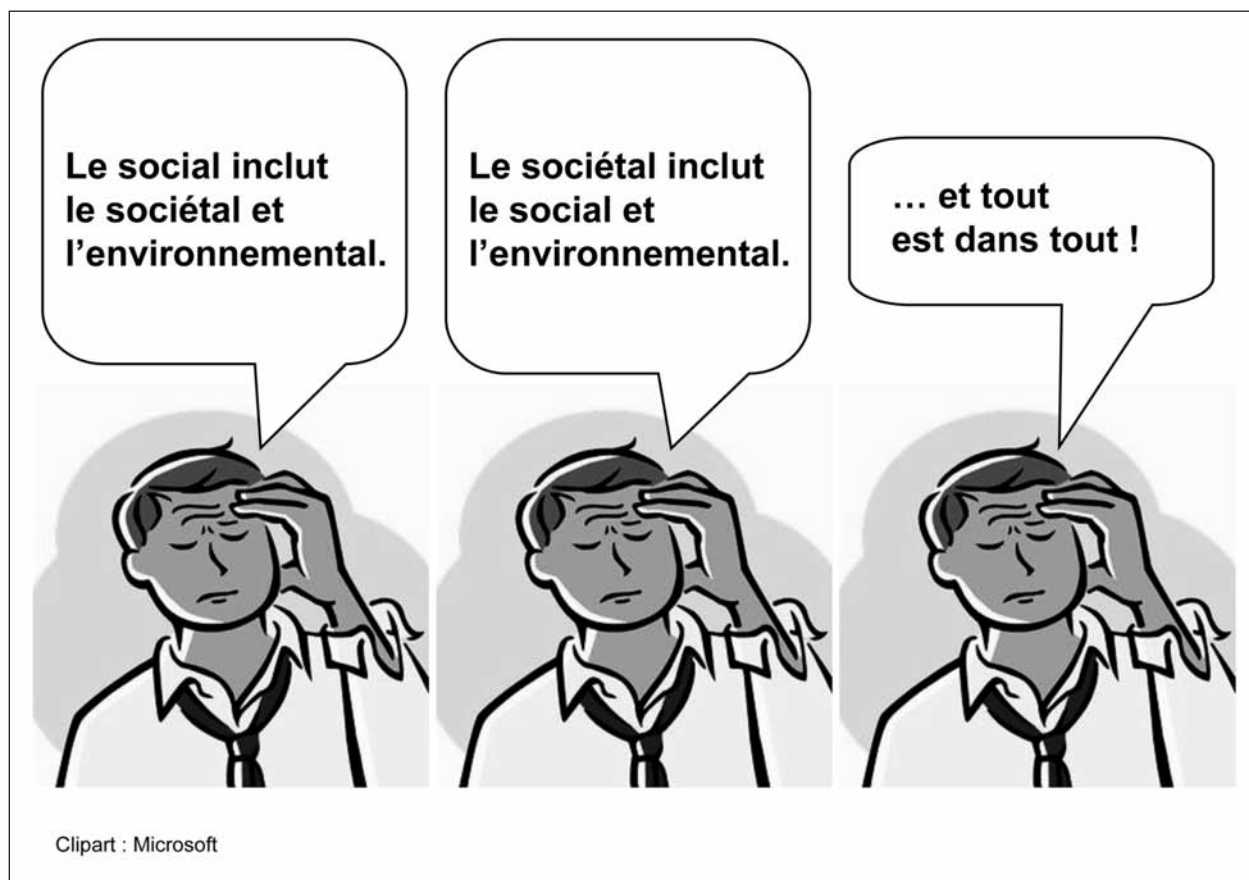
- De la même manière, l'Union européenne promeut la « responsabilité sociale des entreprises » déjà mentionnée. Ainsi, pour la Commission, « *la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux* » [5]. Sur le plan terminologique, on notera qu'ici le terme « social » inclut à la fois les aspects sociétaux et les aspects environnementaux.

- Dans le cadre national, signalons, par exemple, la loi de 2010 qui a suivi le « Grenelle de l'environnement ». Dans le prolongement de la formulation préexistante (celle de l'article L.225-102-1 du Code de commerce), cette loi a notamment prévu que pour les sociétés d'une certaine importance ou dont les titres sont cotés, le rapport annuel à l'Assemblée générale comprend des informations « *sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable* ».

• Quelles que soient les hésitations terminologiques sur l'articulation entre le social, le sociétal et l'environnemental, nous avons retrouvé dans les initiatives mentionnées le souci des valeurs collectives et du long terme, face à la tentation du « réductionnisme financier » et du « court-termisme »...

LA MONTÉE EN PUISSANCE DU SOCIÉTAL ET DE L'ENVIRONNEMENTAL SUSCITE DE NOUVELLES QUESTIONS

• Il faut certainement se réjouir de la montée en puissance du sociétal et de l'environnemental, mais celle-ci suscite des questions du type : « *Quelles actions mener ? Avec quelles motivations, pour quels coûts, avec quels arbitrages ? Comment concilier les nécessaires performances opérationnelles, économiques et financières avec les performances environnementales, sociales et*



sociétales ? Jusqu'où aller ? » et aussi des questions très pratiques, comme : « *Comment construire un bon programme d'action ? Comment définir les nouveaux indicateurs de performance et comment les crédibiliser ? Comment faire valoir les résultats ?* »...

Nous allons maintenant esquisser quelques premiers éléments de réponse à ces questions, sur la base d'exemples que nous évoquerons succinctement (5).

- Ces exemples sont souvent tirés de l'expérience de grandes entreprises publiques ou de grands opérateurs du service public (publics ou privés) ; les entreprises publiques sont en effet à la charnière des préoccupations des pouvoirs publics (qui sont particulièrement sensibles aux enjeux sociétaux et environnementaux) et des préoccupations du secteur privé (qui est particulièrement sensible aux enjeux économiques et financiers) ; de même, les opérateurs du service public sont, par définition, soumis à des obligations qui tendent à les faire échapper à une logique purement marchande et qui trouvent naturellement leur prolongement dans l'attention qu'ils portent aux enjeux sociétaux et environnementaux.

Les entreprises publiques et les opérateurs de service public peuvent donc illustrer avec une acuité particu-

lière certaines contradictions, mais aussi certains dépassements heureux de ces contradictions, certains problèmes mal résolus, mais aussi certaines solutions exemplaires... Nous verrons toutefois que, bien entendu, la problématique des enjeux environnementaux et sociétaux intéresse également les entreprises privées, quelle que soit leur taille.

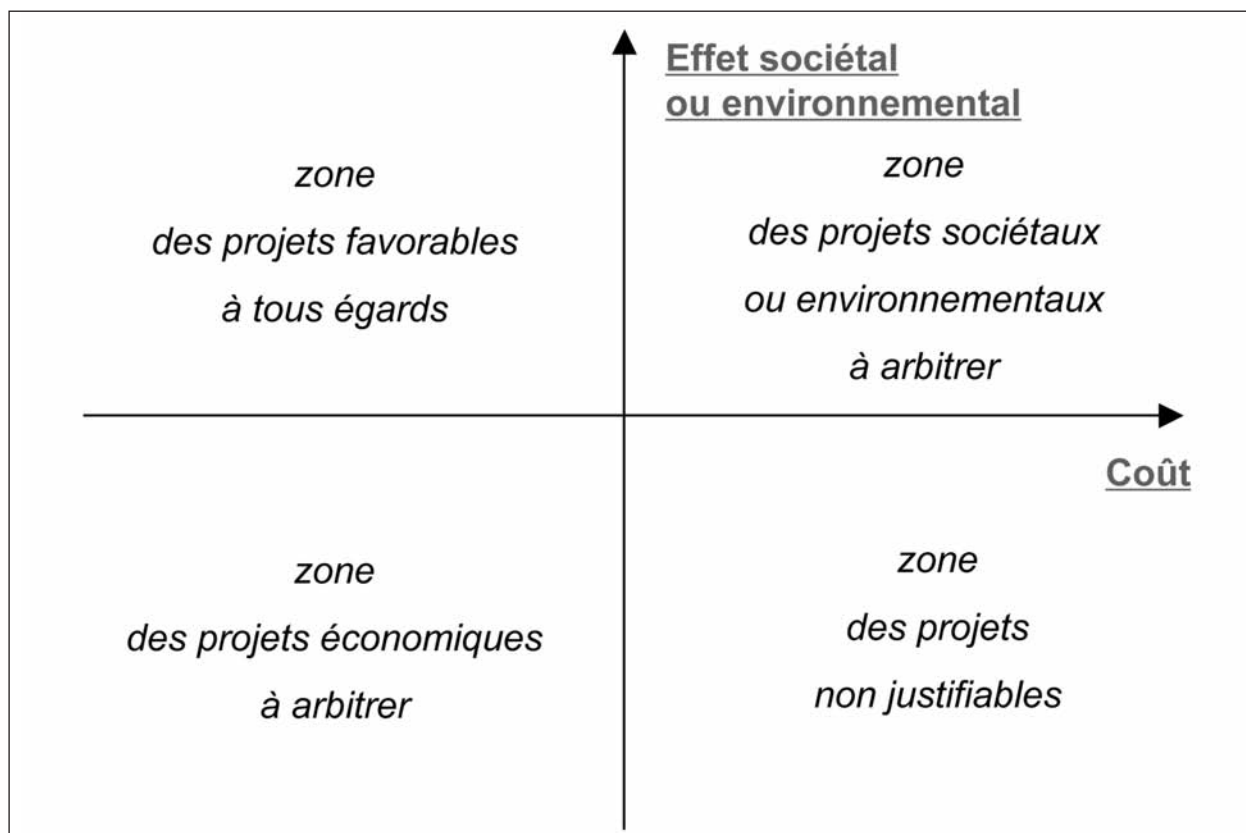
LES ARBITRAGES DOIVENT ÊTRE FAITS EN TOUTE CONNAISSANCE DE CAUSE

Nous pourrions citer de nombreux exemples de convergence des enjeux économiques et financiers, d'une part, et des enjeux sociétaux et environnementaux, d'autre part (l'« éco-conduite » concilie ainsi les préoccupations environnementales et économiques...).

Il n'en reste pas moins que la convergence générale des préoccupations ne semble pas être de ce monde... Ainsi, l'expérience de l'Office national des forêts fait apparaître certaines contradictions entre les fonctions économiques des forêts, leurs fonctions sociétales et leurs fonctions environnementales : la présence des cerfs mérite d'être appréciée sur le plan environnemental, mais lorsque les cerfs prolifèrent, leur goût pour les jeunes pousses gêne la régénération des forêts (ce qui va notamment à l'encontre des objectifs économiques) et leurs divagations sur les routes mettent

(5) Les éléments de réponse ainsi proposés sont apparus notamment lors de travaux menés en 2009 au sein du Service du Contrôle général économique et financier [1] ; ils ont été développés lors du colloque que le Contrôle général a organisé le 1^{er} février 2010 sur le thème « *Les nouveaux champs de la performance : enjeux environnementaux et sociétaux : jusqu'où aller ?* ».





des vies humaines en danger (ce qui va à l'encontre de l'objectif de permettre aux automobilistes citadins de profiter de leurs promenades en forêt)... En cas de contradiction irréductible, il devient nécessaire d'arbitrer (voir le schéma ci-dessus).

Lorsqu'il faut arbitrer, il est souhaitable que les arbitrages soient rendus sur de bonnes bases : à cet égard, la « monétarisation », bien loin de relever d'une focalisation exclusive sur les aspects financiers, permet d'éclairer les choix. En d'autres termes, la monétarisation a pour effet que le calcul économique intègre des éléments sociétaux et environnementaux, à l'opposé d'un « réductionnisme financier » qui les exclut.

Au final, la monétarisation peut être imposée par les Pouvoirs publics, ou choisie par l'entreprise :

- Les Pouvoirs publics peuvent imposer une monétarisation, par exemple sous la forme d'une taxe correspondant plus ou moins au coût des « externalités négatives » découlant de l'activité de l'entreprise. Ils peuvent également agir par le biais de mécanismes de marché qui tendent, par exemple, à déterminer le cours d'un « droit à émettre du CO₂ ».

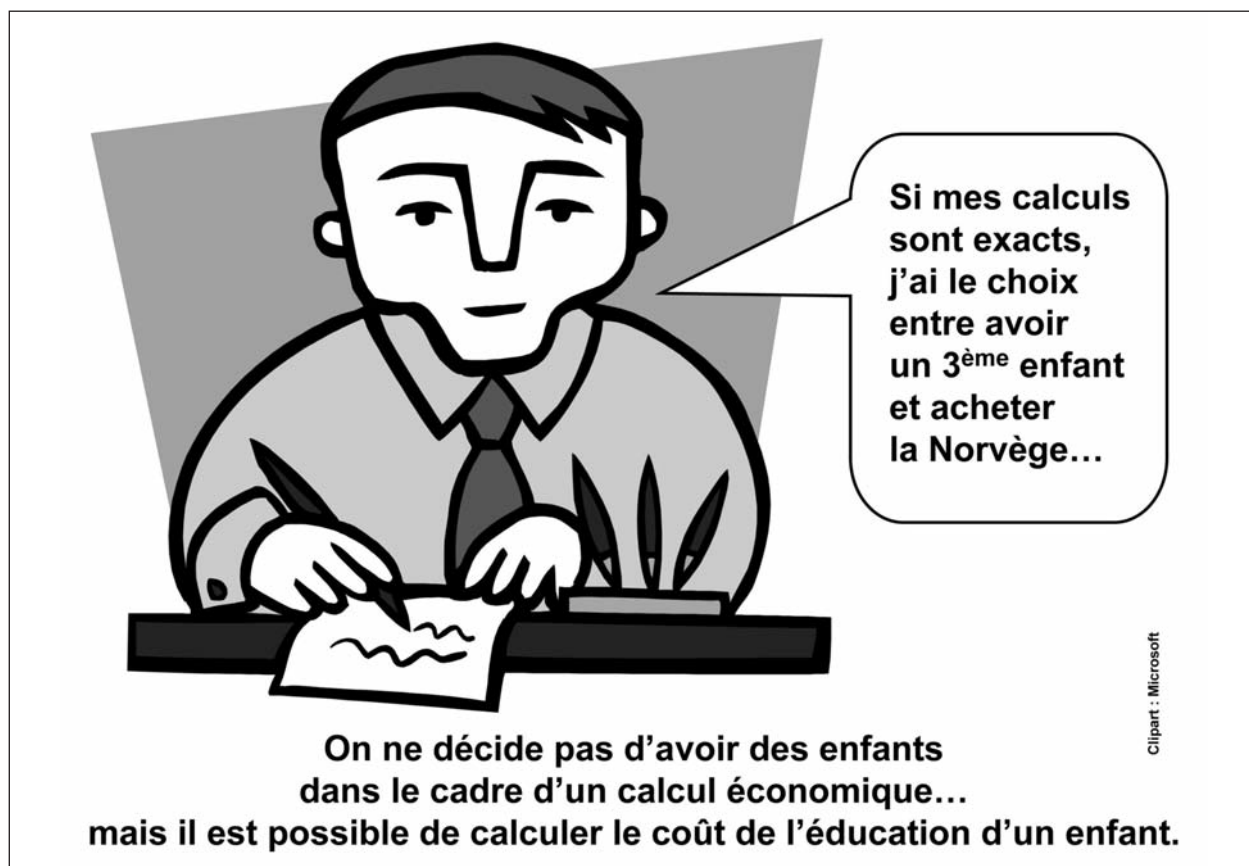
- L'entreprise peut choisir d'elle-même la monétarisation. Elle peut ainsi introduire dans ses calculs d'optimisation un prix correspondant à ses « externalités ». A tout le moins, elle peut évaluer le coût de ses résultats environnementaux et sociétaux (6).

(6) Il est, par exemple, difficile de déterminer la valeur de la biodiversité, mais il est réaliste et souhaitable d'essayer de déterminer le coût de chaque action entreprise en faveur de celle-ci.

En d'autres termes, faute de disposer des éléments nécessaires à un calcul d'optimisation (qui dirait ce qu'il faut faire), il semble à tout le moins opportun de mieux fonder les décisions envisagées (en faisant apparaître le coût de ce que l'on envisage de faire et en rapportant ce coût aux résultats visés...).

LES ARBITRAGES DOIVENT PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION TEMPORELLE

Pour que les arbitrages soient pertinents, soulignons l'importance de prendre en compte la durée : certains enjeux économiques et financiers, d'une part, et certains enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, d'autre part, qui semblaient contradictoires dans l'immédiat, peuvent à terme s'avérer compatibles, voire convergents. Apparaît ainsi une vision « utilitaire » de l'engagement social, sociétal et environnemental : « Certains, à la suite de l'économiste Milton Friedman, considèrent que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Une telle conception apparaît aujourd'hui réductrice et on pourrait même avancer l'hypothèse inverse, à savoir que la responsabilité sociale de l'entreprise est (ou sera) une condition de l'augmentation des profits [...]. Les entreprises [...] agissent et agiront en matière de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise non [pas] par philanthropie, mais par intérêt [...]. De fait, l'entreprise [...] inscrit alors] ses actions dans des objectifs de performance à moyen et long terme [...] » [6].



LES ACTIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES GAGNENT À S'INSÉRER DANS UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE ET SYSTÉMATIQUE

• Il ne suffit pas d'arbitrer au coup par coup... Une démarche stratégique est souhaitable. Dans cet esprit, un groupe comme La Poste a largement explicité une approche qui exclut toute performance unidimensionnelle (par exemple, uniquement économico-financière), ainsi qu'une vision restreinte au court terme ; corrélativement, ce groupe porte une grande attention aux questions sociales et sociétales (comme la parité entre hommes et femmes ou la diversité dans le recrutement), ainsi qu'aux préoccupations environnementales (avec des indicateurs comme la quantité de CO₂ rejeté dans l'atmosphère).

Cette orientation du groupe La Poste sert directement son argumentation commerciale : ainsi, une présence sur tout le territoire qui va au-delà des seules exigences économiques, ou bien la possibilité offerte à tous d'accéder à des services bancaires sous-tendent la campagne publicitaire que la Banque postale a menée sur le thème « *La Banque postale, une banque pas comme les autres* »... En outre, cette orientation est cohérente avec la volonté stratégique de conserver les liens historiques de confiance avec la société française (on notera que ces liens de confiance relèvent d'une nécessité séculaire et doivent être préservés si l'on veut que les clients acceptent de confier leurs correspondances en en payant l'acheminement par avance !). Enfin, la

recherche d'une performance globale constitue à La Poste un précieux facteur d'identification, de cohésion et de mobilisation du personnel.

• Par ailleurs, la dimension stratégique s'accompagne utilement d'une démarche systématique... La RATP a résolument développé une telle approche : dans le domaine de l'environnement, sont ainsi inventoriées, mises en cohérence et hiérarchisées les actions sur le bruit, sur la réduction des consommations d'énergie ou d'eau, sur la gestion des déchets...

L'ENTREPRISE PEUT AGIR SUR L'EXTÉRIEUR, MAIS AUSSI À L'INTÉRIEUR D'ELLE-MÊME

Finalement, les exemples mentionnés aident à percevoir les articulations complexes entre les préoccupations tournées vers l'extérieur de l'entreprise (qui sont d'ordre sociétal et environnemental) et les préoccupations tournées vers l'intérieur (qui sont d'ordre économique et social) :

- L'action sociétale et environnementale conforte l'image de l'entreprise et sert donc ses intérêts (y compris du point de vue économique) ;
- L'action sociétale et environnementale de l'entreprise témoigne d'un engagement qui s'écarter d'une logique strictement individualiste, corporatiste ou communautariste... Ce faisant, cette action renforce et crédibilise le lien social au sein de l'entreprise elle-même et y favorise le développement d'un utile esprit



d'équipe (en cela, l'engagement « à l'extérieur » constitue un facteur de changement « à l'intérieur »)...

LES POLITIQUES SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES DOIVENT ÊTRE MARQUÉES PAR DE MULTIPLES COHÉRENCES

L'exemple de La Poste a commencé à illustrer la cohérence souhaitable de la politique sociétale et environnementale avec les valeurs, les lignes d'action et l'image de l'entreprise.

Mais une cohérence doit également être recherchée dans la gouvernance et la gestion : comme pour toute volonté stratégique de l'entreprise, la volonté de performance sociétale et environnementale gagne à être portée par les instances dirigeantes et relayée par des mesures qui permettent d'assurer la cohérence des objectifs tout au long des chaînes hiérarchiques. C'est ainsi qu'au sein de La Poste, un accord social prévoit le calcul de la prime d'intéressement en fonction des résultats économiques, puis module la prime en fonction de six indicateurs (des indicateurs « *de qualité et de performance* » et « *de développement responsable* »). Par ailleurs, le mode de calcul de la part variable de la rémunération du Président fait référence aux missions de développement responsable (incluant les responsabilités sociales).

L'ÉLABORATION DES ACTIONS PEUT ÊTRE ENRICHIE DANS UN CADRE COLLECTIF

Signalons les travaux collectifs de diverses instances, où se partagent engagement, expériences et méthodes, comme le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, le Club « Développement durable » des entreprises et établissements publics...

Parfois, le caractère collectif d'une démarche permet non seulement de partager les bonnes idées, mais aussi de limiter le risque de distorsion de la concurrence au sein d'un secteur : en marge du sommet de Copenhague de décembre 2009, 20 opérateurs postaux sont ainsi convenus de réduire d'au moins 20 % leurs rejets de CO₂ d'ici à 2020.

L'intérêt d'une démarche collective est également illustré par l'action en faveur du véhicule électrique : dans le prolongement du « Grenelle de l'environnement », plusieurs grandes entreprises publiques françaises se sont réunies pour concevoir un cahier des charges commun permettant, en 2010, un appel à concurrence visant l'achat de 50 000 véhicules électriques ; le caractère collectif de la démarche, avec l'effet de masse associé, était nécessaire pour commencer à faire émerger une offre satisfaisante.

L'ÉLABORATION DES ACTIONS PEUT ÊTRE ENRICHIE DANS UN CADRE PLURICATÉGORIEL

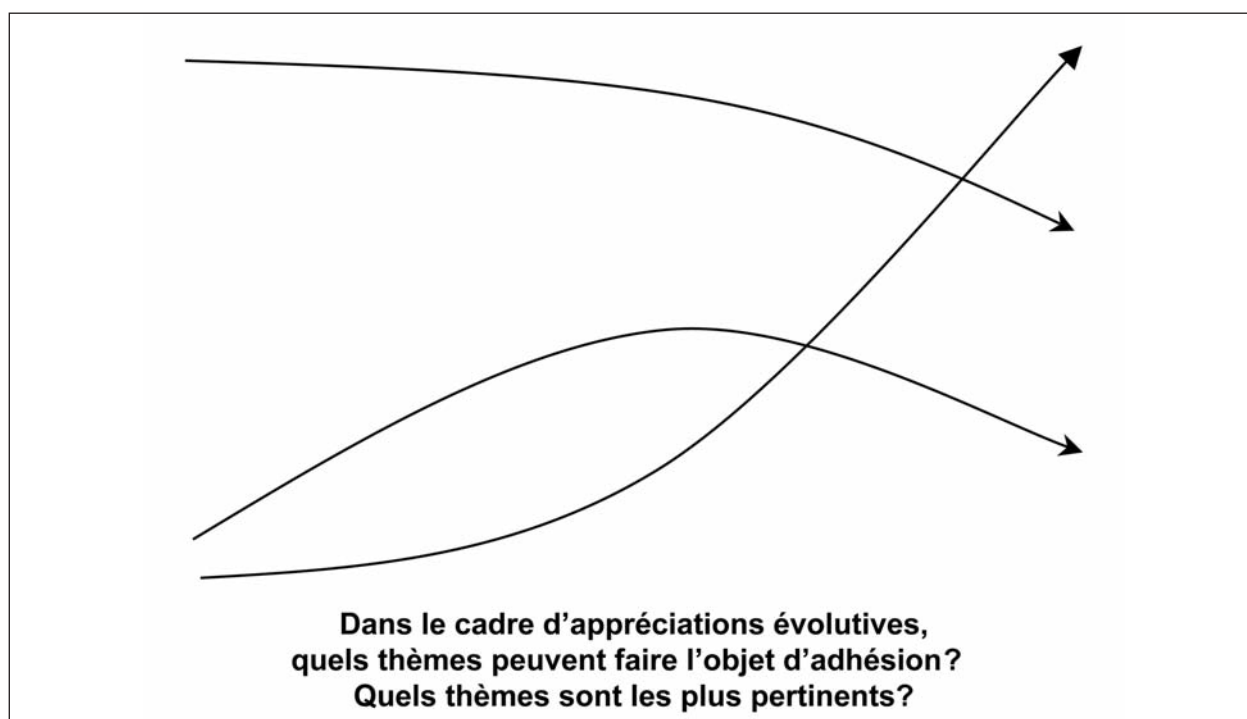
L'intérêt du travail collectif ne se limite pas au travail entre pairs : l'entreprise peut gagner à un travail avec diverses « parties prenantes »... À cet égard, évoquons l'action de la Française des Jeux en faveur du « jeu responsable » ; cette action repose sur un travail collectif associant diverses catégories d'experts ; pour viser l'ouverture à de nouvelles idées, ainsi que la pertinence des actions et leur crédibilité, l'entreprise mobilise des sociologues, des psychologues, des personnalités de la société civile, etc. EDF a institutionnalisé des instances comme un « Panel Développement durable », un Conseil de l'environnement, un Conseil sociétal... Quelles que soient les modalités, on peut penser que cette ouverture aux parties prenantes et à des experts pluricatégoriels constitue une nécessité, afin d'éviter les deux écueils opposés que sont le déficit de compétence et la tendance technocratique.

LES ATTENTES SONT DIVERSES ET ÉVOLUENT

La question de la pertinence des actions et celle de l'adhésion dont celles-ci peuvent bénéficier se posent de façon d'autant plus vive que les attentes, loin d'être figées, sont diverses et évoluent... Une étude a montré que parmi les responsables du développement durable au sein des entreprises françaises, étaient actuellement considérés comme prioritaires des thèmes comme la réduction des dépenses d'énergie, la réduction des émissions de CO₂, le traitement et le recyclage des déchets, le respect des droits de l'Homme et du droit du travail, la lutte contre les discriminations... [7]. Inversement, des thèmes comme la sécurité des produits, la lutte contre la corruption et le partenariat avec les ONG semblent avoir connu une certaine érosion.

LES NOUVELLES PRÉOCCUPATIONS GAGNENT À ÊTRE PRISES EN CONSIDÉRATION EN AMONT

- En tout état de cause, les nouvelles préoccupations gagnent à être prises en considération en amont. Mentionnons l'exemple de l'éco-conception : la RATP conçoit désormais ses nouveaux bâtiments en prenant en compte des exigences énergétiques et environnementales qui augmentent le montant de l'investissement, mais qui permettent de réaliser d'importantes économies sur la durée de vie de ces bâtiments. De même, l'acquisition de matériel roulant a été profondément repensée, avec des spécifications mieux calculées et des calculs économiques qui ont mieux pris en compte l'ensemble de la vie des équipements



(de leur achat jusqu'à leur démantèlement). En l'occurrence, développement durable et performance économique ont pu être très opportunément conciliés.

- La prise en considération en amont des nouvelles préoccupations peut aussi permettre de limiter le risque que celles-ci ne surgissent brusquement dans un contexte de crise : quelle que soit l'appréciation que l'on porte sur les risques psychosociaux au sein de France Télécom, il semble que cette entreprise était mal préparée à la mise en cause brutale de ses modes de fonctionnement, telle qu'elle est apparue au début de 2010. On peut noter qu'une fois franchi le gros de la tourmente, cette entreprise s'est dotée de meilleurs outils de mesure, de contrôle et d'action : des enquêtes ont été menées par des cabinets extérieurs, une Direction exécutive de la responsabilité sociale d'entreprise a été créée...

British Petroleum, quant à elle, pourrait illustrer une mise en cause dans le contexte d'une crise, non pas sociale mais environnementale : la marée noire survenue en 2010 dans le Golfe du Mexique. Une plus grande sensibilité aux préoccupations environnementales aurait probablement diminué le risque d'un accident majeur chez BP, et donc celui de la chute consécutive de sa capitalisation boursière en 2010. A tout le moins, elle aurait aidé BP à mieux gérer sa communication de crise (7).

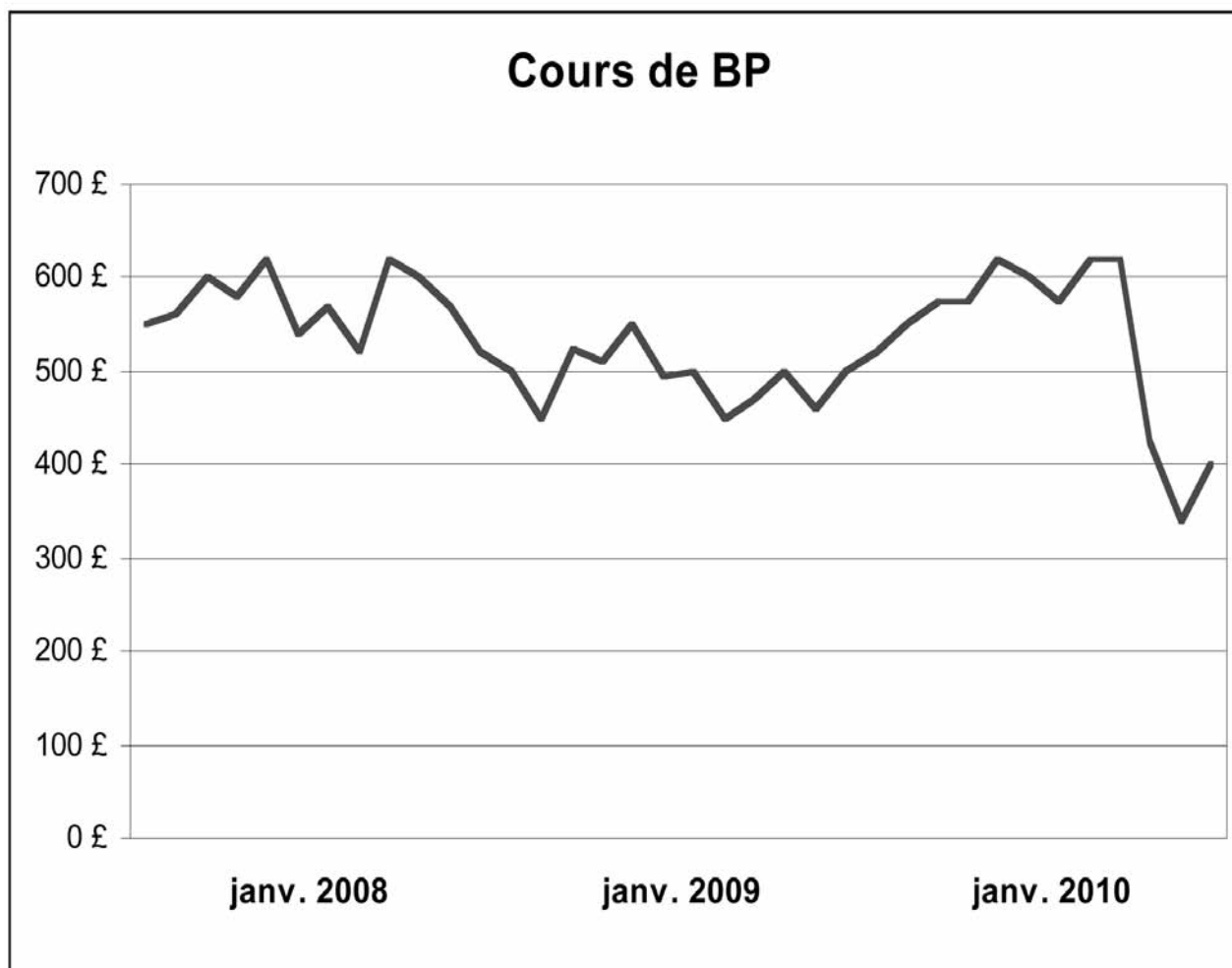
(7) L'échec et l'interrogation consécutive sur les valeurs ne sont bien entendu pas propres aux entreprises. Mentionnons l'équipe de France de football qui, dans le cadre de la Coupe du Monde de 2010, a connu l'échec sur le plan sportif (avec son élimination rapide), sur le plan de la performance économique et financière (avec un certain retrait des sponsors) et, surtout, sur le plan sociétal (alors que la première raison d'être d'une équipe nationale est sans doute sociétale, puisqu'une telle équipe doit rassembler une nation autour de certaines valeurs et fournir des exemples positifs aux jeunes).

LES POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES PEUVENT PASSER PAR DES MODES D'ACTION ORIGINAUX ET SOPHISTIQUÉS

De nouvelles solutions doivent parfois être imaginées : par exemple, le « Fonds carbone » d'EDF finance des projets visant à réduire les rejets de CO₂ dans certains pays afin qu'EDF dispose de « droits à émettre » dans les zones couvertes par l'accord de Kyoto. Ce dispositif a certes un coût important, mais il permet d'optimiser le coût de la réduction voulue des rejets globaux. De même, EDF connaît depuis 2005 la contrainte de payer des pénalités importantes ou de susciter des économies d'énergie certifiées ; le mécanisme des économies certifiées permet d'atteindre le résultat voulu tout en optimisant les modalités et le coût.

LES INDICATEURS DES PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES GAGNENT À ÊTRE BIEN DÉFINIS, VÉRIFIÉS, CRÉDIBILISÉS ET PARTAGÉS

C'est à l'œuvre que l'on reconnaît l'artisan : les déclarations de bonnes intentions ne suffisent pas ; il faut des résultats et il convient que ceux-ci soient reconnus. C'est ainsi qu'EDF publie sur son site Internet ses indicateurs du développement durable. L'entreprise est en outre évaluée par l'agence Vigeo. Signalons qu'au-delà des procédures qui sont prévues par le nouvel article L. 225-102-1 du Code de commerce et qui font intervenir les commissaires aux



comptes, plus de la moitié des sociétés du CAC 40 et plus de 20 % de celles du SBF 120 ont fait vérifier et attester par un tiers, de façon volontaire, leurs données sociales, sociétales et environnementales pour l'exercice 2005 [6].

Plus récemment, EDF a entrepris de refondre sa batterie d'indicateurs en suivant les recommandations de la « *Global Reporting Initiative* » d'octobre 2006 (la « GRI 3 ») (8).

Signalons aussi le rôle croissant de la normalisation. La norme ISO 26 000 a ainsi résulté, en 2010, d'une négociation associant quatre-vingt-dix pays et diverses catégories de parties prenantes (Pouvoirs publics, entreprises, syndicats, associations...), et a défini divers critères d'appréciation en matière de responsabilité sociétale.

(8) La « GRI 3 » fournit un référentiel non officiel, mais largement reconnu sur le plan international, pour ce qui est des indicateurs du développement durable. Ce référentiel a pour origine des travaux d'entreprises, de syndicats, d'ONG et d'instances comme le Programme des Nations Unies pour l'environnement.

L'ÉTAT A UN RÔLE À JOUER POUR FAVORISER UNE BONNE PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

- Se pose tout d'abord la question de l'articulation entre l'État et les organismes publics. Saluons une récente évolution : désormais, les lettres de mission aux dirigeants nouvellement nommés, ainsi que les « contrats d'objectifs et de moyens » ou les « contrats de service public », font souvent une place aux préoccupations sociétales et environnementales.
- Mais l'action de l'État comporte de multiples aspects qui vont au-delà de la sphère publique. Ainsi, la circulaire de décembre 2008 intitulée « *Exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics* » vise non seulement des progrès dans la sphère publique, mais aussi un effet d'entraînement hors de celle-ci. Lorsque l'État mandate la Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi sur « *la mesure de la performance économique et du progrès social* », il prépare certes l'enrichissement de son appareil statistique, mais il lance

aussi un processus culturel tendant à ce que tous apprécient mieux les progrès réalisés sur la voie du développement durable. Le « Grenelle de l'Environnement » comporte de très importantes dispositions (obligatoires ou incitatives) s'appliquant directement à la sphère privée...

De façon générale, il en va des thèmes sociétaux et environnementaux comme pour d'autres domaines : les Pouvoirs publics tendent à définir ou à acter (selon leur degré de volontarisme) les comportements licites ou souhaitables.

LA PRISE EN COMPTE DU SOCIÉTAL ET DE L'ENVIRONNEMENTAL NE SAURAIT AMENER À NÉGLIGER LA CONTRAINTE ÉCONOMIQUE

- Nous avons souligné que plus que par le passé, le monde de l'entreprise prenait en compte les enjeux sociétaux et environnementaux. Il reste que cette évolution ne saurait conduire à négliger la contrainte économique... Certes, nous avons vu que dans les cas les plus favorables, les préoccupations environnementales et sociétales de telle ou telle entreprise pouvaient s'avérer convergentes avec ses préoccupations économiques. Toutefois, même dans cette hypothèse favorable, il faut encore tendre à l'optimisation du dispositif (c'est-à-dire viser le meilleur résultat pour un coût donné, ou le moindre coût pour l'objectif retenu). Par ailleurs, lorsqu'il n'y a pas convergence des préoccupations économiques, environnementales et sociétales, il convient que la bonne évaluation de tous les enjeux soit assurée afin que les arbitrages soient faits de manière éclairée.

Au total, sont requis de l'expertise, la compréhension des attentes, la capacité de faire des choix rationnels, le courage nécessaire à la hiérarchisation des actions en fonction de leur coût et de leur impact environnemental et sociétal réel, la possibilité de susciter l'adhésion malgré les tentations de l'affectivité et du court-termisme...

- Il va de soi que la prise en compte des aspects économiques apparaît également nécessaire au niveau macroéconomique : il est difficile d'imaginer qu'une action d'envergure en faveur du sociétal et de l'environnemental puisse être acceptée et conduite par une nation dépourvue des ressources nécessaires à son développement économique. A cet égard, les notions de « développement durable » ou de « développement responsable » englobent les préoccupations sociétales et environnementales tout en laissant sa place à la volonté économique de développement (9). Il semble

(9) L'expression « développement durable » est souvent attribuée au Rapport Brundtland (du nom de Mme Brundtland qui, à la suite d'une résolution de l'Assemblée générale de l'ONU adoptée en 1983, a présidé la *World Commission on Environment and Development* et remis le rapport *Our common Future*). Le développement durable y est défini comme « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » [3].

qu'il y ait là une condition nécessaire pour que les préoccupations environnementales et sociétales ne soient pas mises à mal par la crise apparue en 2008, mais soient confortées (10).

- Il s'agit là des premières leçons que nous pouvons tous facilement tirer des expériences d'ores et déjà disponibles. Au vu des lacunes des connaissances scientifiques, de certains emballements médiatiques, de la volatilité de certaines des préoccupations collectives, nous pouvons aussi penser qu'il s'agit des linéaments d'un ensemble de doctrines, de méthodes et de pratiques qui restent encore à développer.

Souhaitons que le présent numéro de *Réalités Industrielles* aide le lecteur à se forger une opinion et à améliorer son action !

BIBLIOGRAPHIE

[1] Service du Contrôle général économique et financier : *Définir et mesurer la performance pour mieux piloter l'action publique*, ministères chargés de l'Economie et du Budget, Paris, novembre 2009.

[2] Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *Le guide de la performance globale*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.

[3] IGALENS (Jacques), *RSE et développement durable*, in *Le management ; fondements et renouvellements*, ouvrage collectif, Éditions Sciences humaines, Paris, 2008.

[4] OCDE, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Éditions de l'OCDE, Paris, 2008.

[5] Commission des Communautés européennes, « Communication de la Commission [...] ; Faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises (COM (2006) 136 final) », Commission européenne, Bruxelles, 2006.

[6] HOARAU (Christian), *Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes*, Vuibert, Paris, 2008.

[7] TNS-Sofres, *Baromètre du développement durable*, étude annuelle réalisée pour le groupe La Poste, Paris, mars 2010.

(10) Une vision du développement durable et de la responsabilité sociétale intégrant pleinement les aspects économiques et financiers a été illustrée à diverses reprises lors du colloque que le Service du Contrôle général économique et financier a organisé en février 2010 sur les enjeux sociétaux et environnementaux. Citons à cet égard Mme Lagarde, ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, qui a par exemple signalé l'importance de la maîtrise des déficits dans le cadre de la performance sociétale : « *La dimension sociétale signifie aussi prendre en compte non seulement l'instant présent, mais également les entreprises et la société dans un temps plus long. Et c'est dans ce contexte de responsabilité sociétale que nous engageons [...] un combat contre les déficits publics. Cela peut a priori paraître un peu étrange, de rattacher la lutte contre les déficits publics à la performance sociétale, mais je crois que cette lutte doit s'examiner à l'aune des responsabilités que nous avons à l'égard des générations futures* ».