Document generated on 10/11/2024 10:55 p.m.

Revue internationale P.M.E.
Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise

La prise en compte des parties intéressées. Une condition nécessaire de la responsabilité sociétale des entreprises mais non suffisante dans une perspective de développement durable

Analyse des résultats des expérimentations du guide Afnor SD 21000 auprès de 78 entreprises

Karen Delchet, Natacha Gondran and Christian Brodhag

Volume 20, Number 3-4, 2007

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1008526ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1008526ar

See table of contents

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)
1918-9699 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Delchet, K., Gondran, N. & Brodhag, C. (2007). La prise en compte des parties intéressées. Une condition nécessaire de la responsabilité sociétale des entreprises mais non suffisante dans une perspective de développement durable : analyse des résultats des expérimentations du guide Afnor SD 21000 auprès de 78 entreprises. *Revue internationale P.M.E.*, *20*(3-4), 121–145. https://doi.org/10.7202/1008526ar

Article abstract

AFNOR published, in May 2003, the SD 21000, guide for the taking into account of the stakes of sustainable development in business management and strategies. The translation of its recommendations in a diagnosis tool, and its experimentation within 78 French SME, will enable us to validate our assumption according to which, considering of stakeholders and their expectations is a condition that is necessary but not sufficient to take into account sustainable development principles. This paper endeavours to contribute to clarify the debates in the view of the future ISO 26000.

Tous droits réservés © Presses de l'Université du Québec, 2007

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

La prise en compte des parties intéressées

Une condition nécessaire de la responsabilité sociétale des entreprises mais non suffisante dans une perspective de développement durable

Analyse des résultats des expérimentations du guide Afnor SD 21000 auprès de 78 entreprises

Karen DELCHET
AFAQ AFNOR Certification

Natacha GONDRAN
Centre SITE, École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne

Christian BRODHAG
École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne

MOTS CLÉS

**Responsabilité sociétale des entreprises – Développement durable
Parties intéressées – Parties prenantes – Référentiel
SD 21000 – PME**

LES AUTEURS

Karen Delchet détient un doctorat de l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne portant sur la mise en œuvre du développement durable au sein de PME et elle est ingénieure développement au sein du département développement d'AFAQ AFNOR Certification. Elle est en charge des sujets relatifs à l'évaluation et à la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises et du développement durable (notamment AFAQ 1000NR). Courriel : <karen.delchet@afaq.afnor.org>.

Natacha Gondran est maître assistante au Centre SITE (Sciences, Information et Technologies pour l'Environnement) de l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne. Ses activités de recherche et d'enseignement portent sur les enjeux et méthodes contribuant à une meilleure prise en compte de l'environnement au sein des processus décisionnels des acteurs locaux (PME, services déconcentrés de l'État, collectivités locales). Ses thèmes de recherche portent plus particulièrement sur le management environnemental et l'empreinte écologique. Courriel : <natacha.gondran@emse.fr>.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHRISTIAN BRODHAG est, depuis juillet 2004, délégué interministériel au développement durable pour la France. Il représente le gouvernement français dans le processus ISO 26000 sur la responsabilité sociétale. Il est également directeur de recherche au sein de l'École nationale des mines de Saint-Étienne sur les thèmes liés au développement durable. Il est coauteur d'un dictionnaire du développement durable (AFNOR éditions 2004). Courriel : <christian.brodhag@ecologie.gouv.fr>.

RÉSUMÉ

L'AFNOR a publié, en mai 2003, le guide SD 21000, guide pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises. La traduction de ses recommandations dans un outil de diagnostic et son expérimentation au sein de 78 PME françaises nous ont permis de valider l'hypothèse selon laquelle si la prise en compte des parties intéressées et de leurs attentes est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante pour intégrer les principes de développement durable. Cet article vise ainsi à contribuer à la clarification des débats dans la perspective de la future ISO 26000.

ABSTRACT

AFNOR published, in May 2003, the SD 21000, guide for the taking into account of the stakes of sustainable development in business management and strategies. The translation of its recommendations in a diagnosis tool, and its experimentation within 78 French SME, will enable us to validate our assumption according to which, considering of stakeholders and their expectations is a condition that is necessary but not sufficient to take into account sustainable development principles. This paper endeavours to contribute to clarify the debates in the view of the future ISO 26000.

RESUMEN

AFNOR (Associación francesa de normalización) publicó en mayo 2003 una guía de ayuda a las empresas para considerar el desarrollo sostenible en su estrategía y su gestión. Las recomendaciónes de esta guía permitieron proponer una herramienta de diagnóstico experimentada dentro de 78 pequeñas y medianas empresas (PyMEs) francesas. Con esta experimentación, se validó la asunción segun la cual tomar en cuenta los agentes implicados y sus requisitos es una condición necesaria sin ser suficiente para respectar los principios del desarrollo sostenible. Este artículo suele aclarar los debates en la perspectiva de la futura norma ISO 26000.

ZUSAMMENFASSUNG

AFNOR (Association française de Normalisation) hat im Mai 2003 den SD 21000 Leitfaden, ein Kompendium zur Berücksichtigung der nachhaltigen Entwicklung in Strategie und Unternehmensführung, publiziert. Die Übersetzung der darin enthaltenen Empfehlungen in ein Diagnoseinstrument und seine Erprobung an

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

78 französischen KMU, erlaubte uns die Validierung der Hypothese wonach die Berücksichtigung der Interessengruppen und ihrer Anliegen eine zwingende Voraussetzung jedoch keine hinreichende ist, um die Prinzipien der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu integrieren. Überdies trägt der Artikel zur Klärung der Debatte über die weitere Entwicklung der ISO 26000 Norm bei.

Introduction

La responsabilité sociétale[1] des entreprises, RSE, tente de rapprocher des champs théoriques différents tels que les sciences de gestion, l'économie et les sciences de l'environnement. Malgré une définition commune issue de la Commission européenne (COM, 2001), différentes conceptions de la RSE coexistent aujourd'hui, dont les suivantes :

- la *vision par les acteurs*, qui s'appuie sur la théorie des parties prenantes[2], la « *stakeholder theory* » (Freeman, 1984) et selon laquelle la responsabilité sociétale des entreprises consiste uniquement à prendre en compte, voire à satisfaire les attentes des parties intéressées contemporaines à l'entreprise.
- la vision que nous qualifierons de *substantive*, qui estime insuffisante l'approche par les parties prenantes, notamment en ce qui concerne l'intégration des enjeux environnementaux de long terme tels que le changement climatique, tout comme la prise en compte des attentes des acteurs distants ou futurs. Elle préfère envisager la responsabilité sociétale des entreprises sous l'angle de la prise en compte d'enjeux de durabilité écologique et sociale qui doivent être considérés, même en l'absence de parties prenantes qui auraient des attentes sur ces thématiques (Afnor, 2003).

Ces différentes visions, qui se fondent sur des divergences de champs théoriques initiaux, se traduisent par des applications différentes de la RSE dans le quotidien de l'entreprise ainsi que par différentes perspectives stratégiques en matière d'enjeux globaux, autrement dit de visions différentes de ce qu'est la durabilité.

La normalisation, fondée sur la concertation de certaines parties prenantes et la règle du consensus, semble renfermer des qualités intrinsèques

1. Nous emploierons le terme de « responsabilité sociétale », plutôt que « responsabilité sociale » bien que ce dernier terme soit la traduction officielle de la définition donnée par la Commission européenne de la « *corporate social responsibility* » (COM, 2001).
2. Nous utiliserons de façon identique les termes « parties prenantes » et « parties intéressées ».

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

nécessaires pour contribuer à la clarification du sujet. La publication, en mai 2003, du guide SD 21000[3] propose une vision de la responsabilité sociétale des entreprises fondée sur la prise en compte d'enjeux globaux, contrairement à d'autres référentiels publiés à la même époque (Delchet, Gondran et Brodhag, 2005). C'est donc pour éclairer par des expérimentations de terrain, des débats d'idées, qu'ont été pensées les expérimentations du guide SD 21000 auprès d'un panel d'entreprises.

1. Du développement durable à la responsabilité sociétale des entreprises : quel rôle pour les parties intéressées

Le développement durable est une notion qui s'est progressivement élaborée sur la scène internationale notamment en réponse aux critiques adressées au développement industriel à la fin des années 1960 et aux constats de crises écologiques et sociales. L'histoire de cette notion peut être relue à travers le prisme des théories de la négociation : le développement durable peut apparaître comme une tentative de réconciliation entre des exigences de protection de l'environnement et de développement socioéconomique, équivalant à ce que les théoriciens de la négociation appellent une approche gagnant-gagnant entre environnement et développement (Boutaud, 2004). Aussi, cette notion, qui repose principalement sur des bases conceptuelles, cherche-t-elle à orienter les actions des différents acteurs de terrain vers une meilleure prise en compte « d'enjeux globaux ». On utilise la notion « d'enjeu » pour désigner un « problème autour duquel se greffe un débat, une controverse, qui est l'objet de valorisations contrastées. […] Un enjeu n'existe pas en soi, mais par rapport à des acteurs spécifiques qui, la plupart du temps, sont porteurs de priorités différentes les unes des autres » (Rumpala, 2003) citant Mény et Thoenig. Ainsi, l'Agenda 21 de Rio (CNUED, 1992) définit un ensemble d'enjeux qui doivent être pris en compte dans le cadre de la mise en œuvre du développement durable, tels que la lutte contre la pauvreté, la protection de l'atmosphère, la préservation de la diversité biologique ou la participation des femmes à un développement durable et équitable, thèmes qui ont été introduits dans le champ du développement durable par le processus de négociation qui l'a engendré. Par enjeux « globaux », nous entendons donc des problèmes qui concernent « l'écosystème Terre » et la population mondiale ;

3. Guide Afnor SD 21000, Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises, Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

le changement climatique en est un exemple. Nous différencions ces questions des « enjeux locaux » qui touchent un territoire plus localisé (pollution atmosphérique locale, taux de chômage d'une ville, etc.).

Si, au plan global et conceptuel, le développement durable est une notion relativement consensuelle, il n'en est pas de même lorsqu'on passe à la phase d'appropriation par les différents acteurs locaux. Le credo « Penser global, agir local » ne se décline pas si facilement sur le terrain. En effet, concilier intérêts globaux et locaux (Torrès, 2002), durabilité interne et durabilité externe (Boutaud, 2004) et aspects économiques, sociaux et environnementaux implique des changements conséquents dans les représentations, habitudes et modes de faire.

Aussi, les démarches des différents acteurs (États, entreprises, ONG, collectivités locales, économistes ou écologistes) se réclamant aujourd'hui du « développement durable » revêtent-elles des formes souvent divergentes sur leur contenu, méthodes et objectifs. En outre, si la notion de développement durable a émergé dans une logique coopérative, son appropriation se révèle faire l'objet d'approches compétitives (Boutaud, 2004). Ainsi, les démarches de « développement durable » prennent diverses formes selon les acteurs qui les mettent en œuvre. Si le rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED, 1992) était supposé, à travers son « Agenda 21 », donner un cadre à l'ensemble des démarches de développement durable des différents acteurs locaux (État, collectivités locales, entreprises), en France, seules les collectivités locales se sont engagées dans la mise en place « d'Agendas 21 locaux ». Les États se sont progressivement dotés de stratégies nationales de développement durable. En revanche, les entreprises se sont peu tournées vers cette approche globale, lui préférant la mise en place de référentiels reconnus internationalement par leurs partenaires économiques et plus ciblés (sur l'environnement, par exemple). Aussi, ces dernières années ont-elles vu la publication de nombreux guides et référentiels pour la mise en œuvre de démarches de développement durable par les entreprises, parmi lesquels le guide Afnor SD 21000, guide pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises, sur lequel nous nous pencherons plus particulièrement dans la deuxième partie de cet article. Par contre, nous ne reviendrons pas sur l'ensemble de ces outils élaborés selon des méthodes diverses et avec des niveaux variables de concertation des différentes parties prenantes des entreprises. Comme le souligne Capron (2002), le terme de développement durable, quand les entreprises se l'approprient, est souvent assimilé à la seule pérennité économique de l'entreprise. Ce glissement sémantique encourage les entrepreneurs à faire fi des enjeux globaux de durabilité écologique et sociale abordés plus haut. La prise en compte, par les entreprises, de ces enjeux relève

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

aujourd'hui de leur « responsabilité sociale » ou sociétale, qui s'applique non seulement à leurs obligations juridiques, mais leur demande d'aller au-delà et « d'investir » davantage dans le capital humain, le respect de l'environnement et les relations avec les « parties prenantes » (COM, 2001).

Ainsi, la responsabilité sociétale des entreprises est une notion qui se fonde sur la conjonction de différents aspects que sont le **champ théorique initial** du développement durable, **l'expression concrète des enjeux** dans la vie quotidienne de l'entreprise ainsi **qu'une perspective stratégique** visant à prendre en compte ces différents enjeux globaux.

Cependant, la conversion d'enjeux globaux, menaçant l'équilibre écologique et social mondial et concernant des acteurs, actuels ou futurs, en « enjeux » locaux pour les entreprises n'est pas toujours simple. Ainsi, certains enjeux globaux, comme le changement climatique, ont pour origine des émissions dont sont responsables chacune des organisations et chacun des individus dont le mode de vie et l'activité consomment des ressources fossiles. De plus, les populations des pays industrialisés ont encore une faible perception des conséquences et de la contribution de chacun à ce problème, ainsi que de l'importance des efforts à accomplir afin de maîtriser les émissions de gaz à effet de serre. Aussi, rares sont les PME qui reçoivent des exigences de la part de leurs parties intéressées sur ce thème pourtant au cœur de la problématique du développement durable. Ainsi, si elles s'en tiennent aux priorités accordées par leurs parties intéressées actuelles les plus immédiates, la plupart des PME ne considèrent *a priori* pas la lutte contre l'effet de serre comme un « enjeu » pour elles. Or, une démarche se proclamant du développement durable ne peut passer sous silence un tel thème. D'autant plus que si le thème n'est pas porté, aujourd'hui, par des parties prenantes, il risque de le devenir demain. Par exemple, la hausse des prix du pétrole de ces dernières années a fait passer en tête des priorités les préoccupations d'économies d'énergie ou de matières premières plastiques. Pour faire la différence entre les enjeux globaux et leur traduction concrète en tant que préoccupation pour l'entreprise, nous dénommerons ultérieurement « thèmes porteurs d'enjeux » les sujets qui doivent être abordés par une entreprise au regard des enjeux de durabilité écologique et sociale. En d'autres termes, les « thèmes porteurs d'enjeux » sont des sujets, liés à la durabilité externe (Boutaud, 2004), qui sont susceptibles d'affecter la durabilité interne de l'entreprise.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Différentes expressions de la responsabilité peuvent être envisagées selon le niveau de prise en compte de ces thèmes porteurs d'enjeux (Brodhag, Gondran et Delchet, 2004) :

– Tout d'abord, *pas de responsabilité* : le marché est pris en compte sous le seul angle du prix de vente, sans considération de la qualité ni du service fourni.

– Puis, la responsabilité en tant que *considération du client et de la qualité*, par la vente de produits de bonne qualité fonctionnelle, ne mettant pas directement la santé du consommateur en danger. L'expression de cette responsabilité est associée à une communication adéquate permettant de valoriser ces qualités auprès du consommateur.

– Le niveau suivant de responsabilité consiste à considérer les *parties intéressées immédiates et à éviter les pollutions liées directement* aux activités de l'entreprise et à ses produits. Cette responsabilité s'inscrit dans le cadre d'une conformité réglementaire et d'une maîtrise des responsabilités directes à travers la prise en compte des attentes des parties intéressées les plus immédiates et la gestion des risques et des opportunités, notamment par la coopération avec d'autres acteurs.

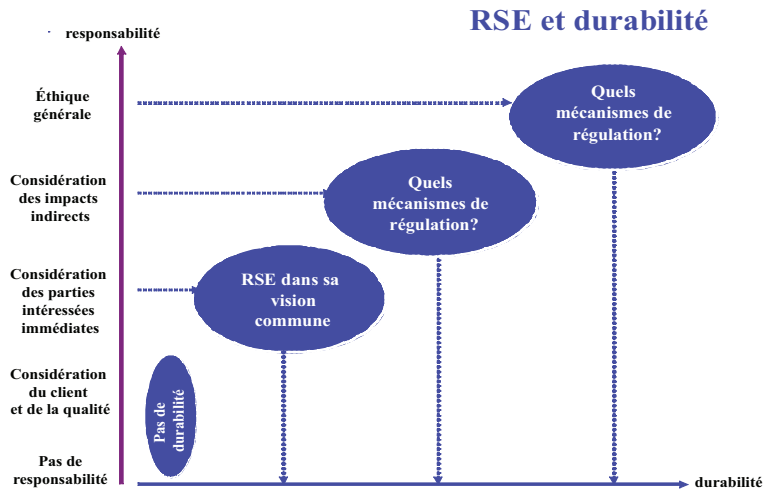
– Il s'agit ensuite d'envisager *les impacts indirects et la préservation de valeurs d'option pour les générations futures* (effet de serre, biodiversité) *et les acteurs distants* (commerce équitable). Il s'agit de préserver des intérêts de parties qui ne pourraient pas rétroagir directement sur l'entreprise, prendre en considération des risques de long terme et des impacts indirects.

– Enfin, *l'éthique générale* viserait à orienter la stratégie de l'entreprise selon des valeurs d'existence, sans qu'une utilité immédiate ou à terme ne soit obligatoirement reconnue, ou à faire correspondre la stratégie de l'entreprise avec les aspirations profondes de la société et les changements à apporter pour limiter les crises écologiques.

Ces différents niveaux de responsabilité peuvent être positionnés en fonction de leur contribution à la durabilité.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

FIGURE 1
Perspective de durabilité dans laquelle s'inscrivent les différents niveaux d'expression de la responsabilité



Seuls les deux derniers niveaux de responsabilité correspondent à une prise en compte des enjeux globaux de la durabilité écologique et sociale, ce qui amène deux remarques :

– Tout d'abord, une des questions majeures et récurrentes, qui sous-tend les travaux en matière de responsabilité sociétale est de savoir si la prise en compte des parties intéressées contemporaines, souvent présentée dans la littérature comme une condition *nécessaire* en matière de développement durable, est une condition *suffisante* dans cette perspective notamment de durabilité équilibrée ou forte.

– À cela s'ajoute le fait qu'aujourd'hui la vision la plus commune de la RSE correspond à la prise en compte des attentes des parties intéressées immédiates (Persais, 2004). Il convient donc de s'interroger sur les mécanismes de régulation susceptibles d'amener les entreprises à s'inscrire dans une perspective de prise en compte des enjeux globaux de durabilité. À cette question de fond s'ajoutent d'autres interrogations : au plan macroéconomique, les approches volontaires présentent une faible efficacité environnementale (OCDE, 2003) et doivent être utilisées en complément d'approches réglementaires et fiscales (Plan, 2005) pour encourager certaines entreprises à placer les enjeux de la durabilité au cœur de leur stratégie (Gendron, 2005).

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Aussi, certains auteurs (Daly et Cobb, 1989, par exemple) estiment que la portée réelle des approches volontaires managériales demeure limitée : difficulté à répondre aux enjeux écologiques globaux, absence d'interrogation sur la légitimité et la pertinence même du projet productif (est-ce que cela contribue vraiment à satisfaire les *besoins* des générations actuelles ?).

Ces analyses et réflexions nous amènent à envisager une première hypothèse : la prise en compte des parties intéressées n'est pas une condition suffisante dans une perspective de développement durable.

Précisons que, dans cet article, nous ne chercherons pas à évaluer la contribution des approches volontaires sur le degré de durabilité externe écologique et sociale. Nous nous contenterons d'observer comment peuvent être appropriés et perçus les enjeux du développement durable et les concepts véhiculés par la responsabilité sociétale des entreprises pour un échantillon de 78 PME[4] françaises.

2. Les expérimentations du guide SD 21000 : méthode et problématique

Prémices aux travaux internationaux lancés à l'ISO[5] début 2005, plusieurs référentiels d'application volontaire, portant des visions diverses de la responsabilité sociétale des entreprises, ont été publiés ces dernières années (Delchet, Gondran et Brodhag, 2005). L'expérimentation des lignes directrices de l'un d'entre eux, le guide Afnor SD 21000[6] (Afnor, 2003), qui se veut porteur de la vision substantive du sujet, va nous permettre, notamment, de tester notre première hypothèse.

Plusieurs raisons nous ont conduits à cibler les PME pour ces expérimentations. Tout d'abord, l'un des objectifs de la stratégie nationale de développement durable (SNDD, 2003), stipulait que les PME devaient être aidées dans leur démarche d'intégration des principes du développement durable. Ensuite, l'importance des PME dans le tissu économique français et leur contribution aux enjeux globaux rendaient primordiale l'implication

4. PME : petites ou moyennes entreprises. Les entreprises appartenant à cette catégorie répondent à des critères d'effectif (< 250 personnes) et de chiffre d'affaires annuel, définis notamment par la Commission européenne.
5. ISO : International Standard Organisation.
6. Guide Afnor SD 21000 (FD X 30-021), Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises, Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises. Ce référentiel est avant tout centré sur la notion d'enjeu de développement durable.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

de ces entreprises dans ce type de démarche. Enfin, leur ancrage territorial très fort, la stabilité de leur actionnariat et leurs structures à taille humaine où la prise de décision est simplifiée étaient autant d'éléments supplémentaires favorisant notre choix. À cela s'est ajoutée une seconde hypothèse de recherche selon laquelle plus une PME est ouverte sur ses parties prenantes, plus grande est sa prise en compte des aspects environnementaux (Gondran, 2001).

Cependant, la posture d'un travail avec des PME a imposé des contraintes temporelles et méthodologiques. De plus, au lieu de mener une enquête de courte durée auprès d'un large échantillon d'entreprises, nous avons choisi d'expérimenter une méthode d'accompagnement vers la prise en compte des enjeux de la durabilité, reposant sur plusieurs journées d'accompagnement au sein de l'entreprise. Ce choix permet une meilleure sensibilisation et une meilleure connaissance de l'entreprise ainsi qu'une vision plus profonde des opportunités et barrières à la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale au sein des PME. Elle implique toutefois un biais dans l'échantillon (qui sera composé de PME *a priori* sensibilisées aux enjeux du développement durable) et oblige à recourir à un échantillon limité d'entreprises (soit 83 PME).

Notre démarche d'observation du terrain reposait sur une méthode de diagnostic et d'accompagnement, en cohérence avec les recommandations du guide SD 21000. Elle a été mise en œuvre dans 83 PME françaises, toutes régions et secteurs d'activité confondus, grâce à des partenariats avec des acteurs territoriaux (délégations régionales de l'AFNOR, DRIRE, conseils régionaux, CCI, ADEME, associations d'industriels, etc.).

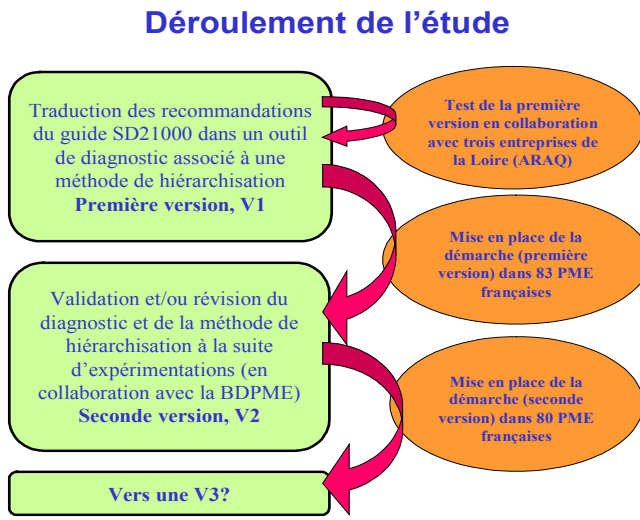
Le développement de la méthodologie a été réalisé en plusieurs étapes (figure 2) :

- La traduction des recommandations du guide SD 21000 sous forme d'un questionnaire testé auprès de trois entreprises du département de la Loire puis mis en forme et associé à une méthode de hiérarchisation dans un outil de diagnostic (présenté figure 3) développé sous Access©.
- Cette première version de l'outil de diagnostic (V1) a été proposée dans 83 PME françaises dans le cadre des expérimentations régionales portées par l'AFNOR et financées par divers acteurs locaux (DRIRE, Conseils régionaux, ADEME, CCI). L'analyse des 78 résultats exploitables de cette première expérimentation est présentée dans cet article.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

– Cette première vague d'expérimentations ainsi que différents entretiens ont permis de réviser le questionnaire et la méthode de hiérarchisation afin de réaliser, notamment en collaboration avec OSEO/BDPME pour les enjeux économiques, une deuxième version (V2) aujourd'hui mise en œuvre dans plus de 100 nouvelles PME françaises[7].

FIGURE 2
Déroulement du développement méthodologique



La méthode de diagnostic expérimentée est fondée sur une auto-évaluation par un groupe de projet plus ou moins élargi et constitué autour de la direction de l'entreprise et animé par un consultant.

7. Cette méthode a fait par la suite l'objet d'une publication normative : FD X 30-023 « Le guide pour la hiérarchisation des enjeux du développement durable – Développement durable – responsabilité sociétale », document d'application du Guide SD 21000 – AFNOR X 30 023.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

TABLEAU 1
Les quatre grandes catégories de thèmes porteurs d'enjeux

Gouvernance et pratiques managériales : engagement de la direction – stratégie, politique et objectifs – système de management – participation et implication du personnel – mesure de la performance – veille réglementaire – relation avec les sous-traitants, fournisseurs et politique d'achat – produits, éco-socio-conception – communication interne – communication externe.
Responsabilité sociale : travail, conditions générales et ambiance – équité – emploi, compétence, formation – hygiène, santé, sécurité – gestion et prévention des risques – intégration territoriale de l'entreprise – transport des salariés – gestion des externalités.
Responsabilité environnementale : l'eau : consommation et pollution – l'énergie : consommation – l'air : pollution et gaz à effet de serre – les déchets – la biodiversité – bruits et odeurs : pollutions internes et externes – transport et logistique – stockage.
Autres facteurs : acceptation de nouveaux principes – ouverture globale vers l'extérieur – identification des parties intéressées – liens entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise.

Dans la première version du diagnostic, le groupe projet évaluait la performance de l'entreprise selon 32 thèmes porteurs d'enjeux (tableau 1) sur une échelle de 0 à 4 (tableau 2).

Afin de faciliter l'évaluation et d'en assurer une certaine homogénéité d'une entreprise à l'autre, nous avons proposé aux entreprises une grille de bonnes pratiques afin que l'entreprise visualise, pour chacun des thèmes porteurs d'enjeux, ce que peuvent impliquer les différents niveaux de performance. Pour se positionner à un niveau donné, l'entreprise devait avoir mis en place toutes les pratiques de ce niveau. Cependant, une évaluation unique de la performance ne permettrait pas à l'entreprise de s'inscrire dans une démarche dynamique. Il convenait donc également qu'elle estime l'importance (sur une échelle de 0 à 4) que revêtent, pour elle, chacun des thèmes porteurs d'enjeux ainsi que les parties intéressées sur lesquelles l'entreprise pourrait s'appuyer afin de mieux maîtriser la problématique, comme cela est présenté sur la partie A de la figure 3.

TABLEAU 2
Les cinq niveaux de l'échelle de performance relative aux thèmes porteurs d'enjeux

Niveau 0. Prise de conscience – aucune action n'existe pour l'instant ; cependant, le chef d'entreprise est conscient de l'enjeu et est prêt à lancer des actions.
Niveau 1. Mesure – l'entreprise évalue la situation à l'instant *t* pour connaître sa position, ses résultats par rapport aux critères concernés par l'enjeu ; elle a mis en place un système de collecte de l'information et identifie certaines pistes de progrès.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Niveau 2. Mise en place d'actions visant à faire progresser les performances de l'entreprise. Ce niveau correspond à l'état de l'art.
Niveau 3. Maîtrise partielle d'innovations. L'entreprise a atteint une maturité dans la gestion du thème porteur d'enjeu eu égard à l'état de l'art (mise en place des meilleures technologies disponibles) ; elle a identifié et partiellement mis en œuvre la prochaine innovation.
Niveau 4. Excellence, exemplarité – l'entreprise a généralisé une innovation qui la place à un niveau d'excellence au-delà de l'état de l'art et des pratiques courantes dans le domaine, en stratégie de rupture et avec une vision intégrée.

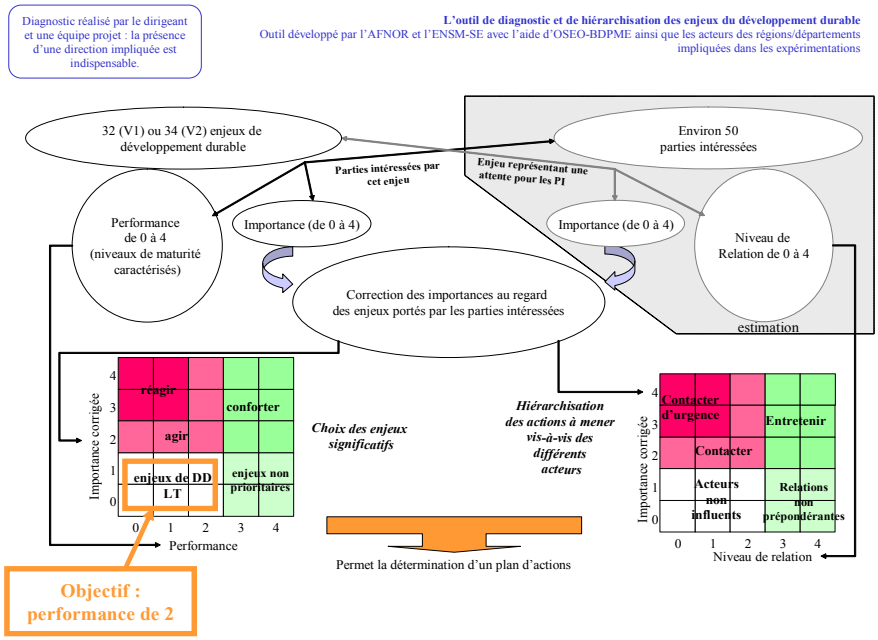
L'approche par les thèmes porteurs d'enjeux était ensuite complétée par une approche par les parties intéressées ; le groupe de projet de l'entreprise effectuait un exercice d'évaluation de ces relations avec chacune des parties intéressées et de l'importance que chacune peut représenter, sans oublier les thèmes porteurs d'enjeux pouvant concerner chaque partie intéressée, comme cela est représenté sur la partie B de la figure ci-après. Il importe de noter que cette dernière démarche, compte tenu des caractéristiques des PME et des plannings d'expérimentations, n'a pas donné lieu à la rencontre des parties intéressées. Cette évaluation de leurs attentes n'a donc pu être qu'estimative, en fonction de la représentation qu'en avait le dirigeant.

TABLEAU 3
Liste non exhaustive des parties intéressées (entre parenthèses : abréviations utilisées à la figure 7)

Actionnaires, ADEME, Agence de l'eau (*Eau*), Associations d'écologie et de protection de la nature (*Assoc.*), Associations d'insertion sociale et de solidarité, Associations sportives et de loisirs, Banque, Bureaux d'étude technique (*Be*), Chambres de commerce et d'industrie (*Chambre*), Centre technique (*CTI*), CHSCT, Clients, donneurs d'ordres, Collectivités locales (ville, communauté de commune…), (*Collectivités*) Comité d'entreprise (*CE*), Conseil d'administration (*CA*), Compagnies d'assurance (*Assurance*), Conseil général (*CG*), Conseil régional (*CR*), CRAM, DDASS, DDE, Délégués du personnel (*DP*), DGCCRF, DRIRE, Écoles d'ingénieurs – universités – IUT – filières d'apprentissage, Entreprises de même activité (*Memeactivité*), Entreprises de la filière (*Memerégion*), Entreprise de même secteur géographique, Famille du personnel, Fédération, Fournisseurs, Futurs embauchés, Inspecteurs du travail (*Inspecteurs*), Instituts de recherche, Instituts de formation, Maison mère, Médecin du travail (*Médecin*), Médias, Organismes de certification (*Org Certification*), Organismes de normalisation, Préfecture, Riverains ou association représentative (*Voisins*), Salariés, SDIS, Sous-traitants (si approche différente de celle des fournisseurs), Syndicat professionnel, Utilisateurs finaux (*Utilisateurs*).

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

FIGURE 3
L'outil de diagnostic et de hiérarchisation des enjeux du développement durable, version 1, Delchet (2006)



Un mécanisme de correction des thèmes porteurs d'enjeux a été développé afin que ceux qui pouvaient ne pas apparaître comme prioritaires à l'entreprise mais qui représentaient des attentes importantes pour des parties intéressées puissent être, le cas échéant, corrigés. Les différents résultats, tant pour les enjeux[8] que pour les parties intéressées[9], ont ensuite été croisés. Il nous a alors été possible de mettre en évidence notamment les thèmes porteurs d'enjeux considérés comme importants mais pour lesquels l'entreprise était peu performante. À l'occasion d'une réunion de restitution, il était alors conseillé à l'entreprise de « réagir » ou « d'agir », autrement dit, d'envisager des actions à court terme. Ces thèmes porteurs d'enjeux sont alors considérés comme significatifs ou, à l'opposé, comme moyennement importants et peu maîtrisés par l'entreprise et peuvent être envisagés à moyen ou long terme.

8. Comme cela est représenté en bas à gauche de la figure 3.
9. Comme cela est représenté en bas à droite de la figure 3.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Cette hiérarchisation permet de guider le groupe de projet de l'entreprise dans la définition d'un plan d'actions correspondant aux thèmes porteurs d'enjeux et aux parties intéressées ayant été mis en avant comme « significatifs ».

Les niveaux 3 et 4 de cette échelle de bonnes pratiques peuvent paraître *a priori* difficiles à atteindre : il était en général conseillé à l'entreprise de viser un niveau 2 sur l'ensemble des thèmes porteurs d'enjeux. L'entreprise peut ensuite viser un niveau supérieur sur certains enjeux spécifiques, relatifs à sa culture, son savoir-faire, son secteur d'activité ou encore son implantation territoriale.

Cette démarche va nous permettre de tester les deux principales hypothèses de ces expérimentations :

- plus l'entreprise est ouverte sur ses parties intéressées, mieux elle prend en compte les thèmes du développement durable et meilleures sont ses pratiques dans le domaine ;
- la prise en compte des parties intéressées n'est pas une condition suffisante pour répondre réellement aux enjeux de développement durable.

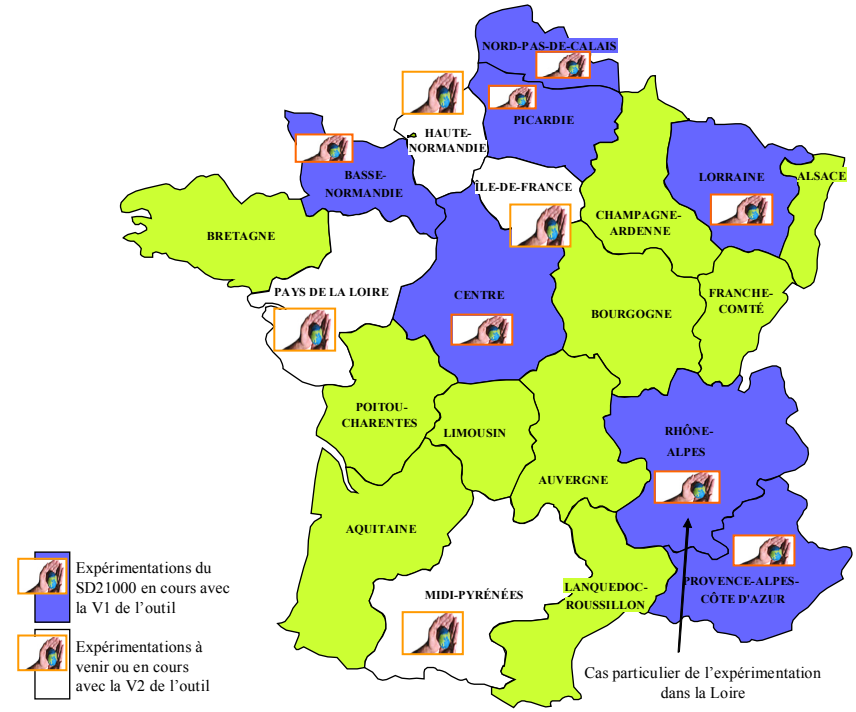
Autrement dit, la problématique relative à ces travaux de recherche est que si la prise en compte des parties intéressées et de leurs attentes est nécessaire, elle n'est pas suffisante pour répondre aux enjeux de développement durable.

Nos hypothèses ont été testées avec la première version de l'outil de diagnostic et de hiérarchisation, au sein d'expérimentations menées dans sept régions françaises représentant 78 PME[10], comme cela est représenté sur la figure suivante. Le diagnostic et la hiérarchisation ont été réalisés en 2,5 jours. Cette phase a été suivie d'un accompagnement plus classique d'environ quatre jours, permettant de suivre les entreprises dans la réalisation de leur plan d'action.

10. Les PME ont été sélectionnées selon des critères de taille (compte tenu des financements obtenus pour la réalisation de ces expérimentations), des critères de formalisation du système de management mais également selon la motivation et la disponibilité du dirigeant.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

FIGURE 4
La carte des expérimentations régionales



3. Les expérimentations du guide SD 21000 : résultats

L'analyse des résultats des diagnostics[11], effectués par les 78 entreprises ayant participé aux premières expérimentations régionales, nous a permis d'obtenir différents résultats, qui ne sont ni exhaustifs ni représentatifs d'un point de vue statistique, du tissu des PME françaises du fait de l'approche volontaire.

Intéressons-nous, dans un premier temps, aux résultats qu'ils soient analytiques ou statistiques, concernant les thèmes porteurs d'enjeux.

Les résultats sur les thèmes porteurs d'enjeux, représentés succinctement sur la figure 5, révèlent des moyennes de bonnes pratiques assez peu élevées,

11. Nous avons effectué deux niveaux d'analyse :
   – une analyse statistique sur les moyennes obtenues pour les données relatives aux thèmes porteurs d'enjeux ainsi qu'aux parties intéressées ;
   – une analyse statistique en composantes principales, ACP.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

avec des différences notables entre les thèmes : les plus faibles étant les enjeux environnementaux (biodiversité, par exemple) ou ceux relatifs aux modes de production et de consommation (politique d'achats, écoconception). À l'opposé, les moyennes obtenues par les thèmes sociaux étaient plus élevées (conditions de travail, management), mais leur évaluation doit être relativisée du fait de sa conduite par l'équipe dirigeante.

Tout d'abord, si l'on compare les moyennes d'importances et de performances des entreprises pour les différents thèmes porteurs d'enjeux, nous pouvons noter qu'il n'existe pas de corrélation (0,65) entre ces deux variables. Cela signifie que la mise en place de bonnes pratiques sur un thème porteur d'enjeu n'est pas forcément liée à une forte importance accordée à cet enjeu. Cela peut s'expliquer par une faible réflexion stratégique en matière de développement durable, préalable à cet exercice, au sein des PME constituant notre échantillon.

L'analyse statistique des résultats en termes de performance sur les thèmes porteurs d'enjeux[12] montre, quant à elle, que l'implication et la motivation de la direction dans la démarche semble être un élément clé de l'engagement effectif de l'entreprise, c'est-à-dire de sa capacité à traduire, en actions concrètes, certains enjeux dans sa stratégie et sa vie quotidienne.

En ce qui concerne les résultats relatifs aux parties intéressées, nous avons pu constater, contrairement aux thèmes porteurs d'enjeux, une forte corrélation (0,938). Nous pouvons distinguer trois catégories de parties intéressées :

- Les *parties intéressées incontournables* que sont les clients, les salariés, les fournisseurs et les actionnaires et pour lesquels les résultats sont supérieurs à 3 sur l'échelle de 0 à 4.
- Les *parties intéressées support* aux activités de l'entreprise (avec des niveaux d'importance variant entre 1,5 et 3 sur l'échelle de 0 à 4), parmi lesquelles la DRIRE, les syndicats, les cabinets-conseils, etc.
- Les *parties intéressées peu connues* (représentant une importance et un niveau de relation très faible) et, parmi elles, certaines parties intéressées du territoire ou relatives à l'environnement.

12. Nous ne détaillerons pas ces éléments de résultats dans cette communication, mais les informations sont consultables sur le site <http://www.agora21.org>.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

FIGURE 5
Les résultats de performance sur les thèmes porteurs d'enjeux

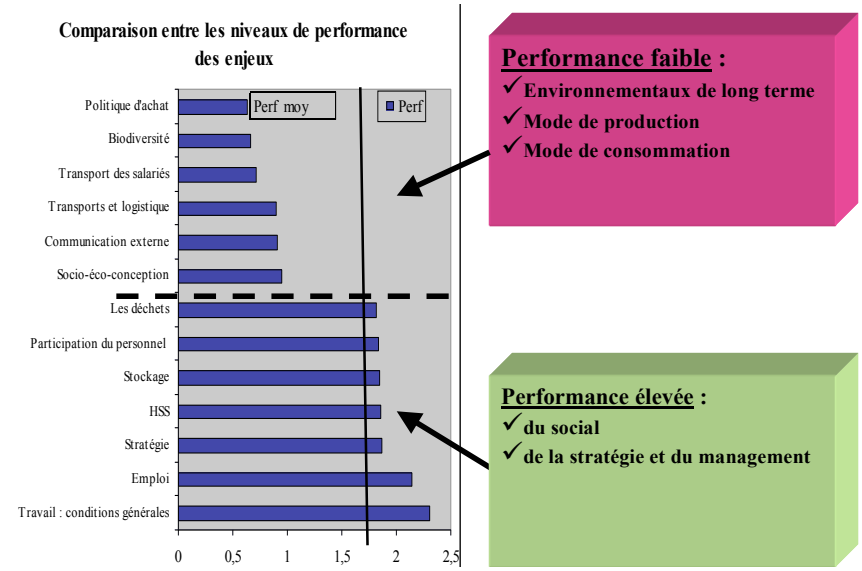
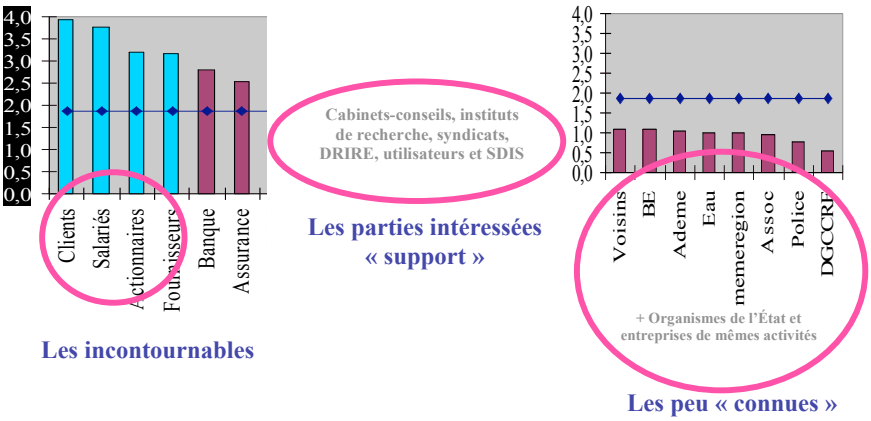


FIGURE 6
Trois catégories de parties intéressées mises en évidence



© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

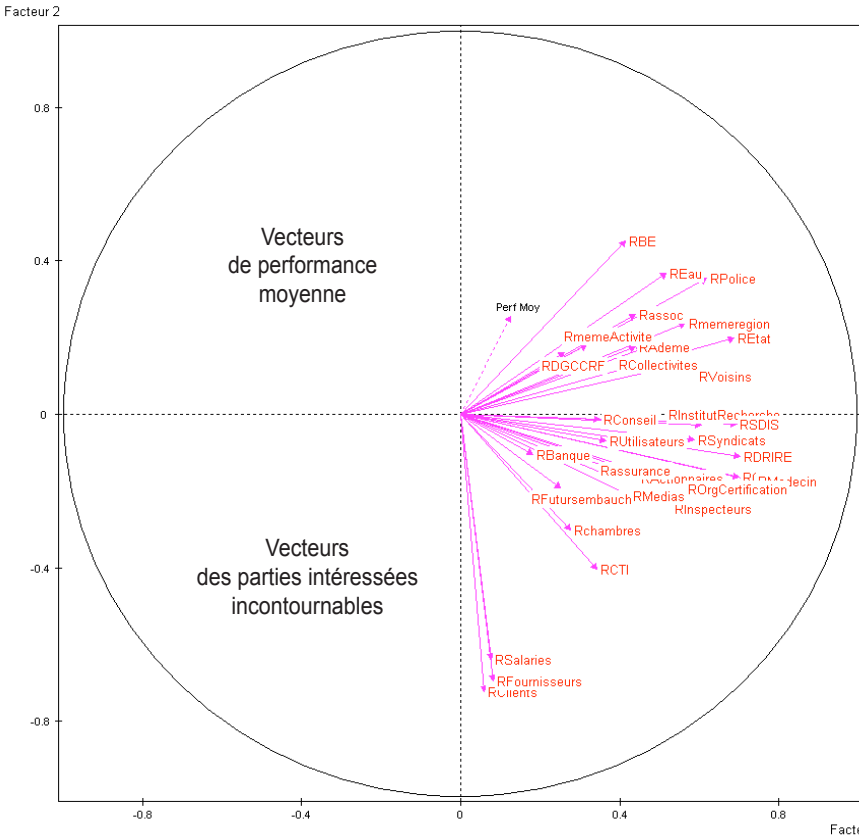
Nous avons ensuite réalisé une analyse en composantes principales sur 31 variables quantitatives, pour 78 individus (entreprises) correspondant aux niveaux de relations (note de 0 à 4) entretenus par les 78 entreprises avec 31 de leurs parties intéressées. Nous avons introduit dans cette analyse en composantes principales une variable illustrative correspondant au niveau de performance moyen, c'est-à-dire la moyenne des notes correspondant aux niveaux de performance accordés aux différents thèmes porteurs d'enjeux. Nous obtenons ainsi la représentation de la figure 7.

Le premier constat est la mise en évidence d'un facteur de taille selon l'axe 1 (horizontal sur la figure 7) : d'une manière générale, le premier élément de différenciation entre les entreprises est l'existence d'entreprises ayant tendance à être ouvertes sur l'ensemble de leurs parties intéressées s'opposant à d'autres qui, de façon globale, ont beaucoup moins de relations avec leurs parties intéressées. Dit autrement, plus une entreprise est ouverte sur certains partenaires, plus elle le sera sur l'ensemble de ses parties intéressées.

En analysant la répartition des variables selon l'axe 2, on note, vers les valeurs négatives de l'axe, une opposition entre des niveaux de relations élevés avec les « parties intéressées incontournables » (salariés, fournisseurs, clients), d'un côté, et, sur les valeurs positives de l'axe, les niveaux de relation avec les « parties intéressées supports » (Bureaux d'études, Agence de l'eau, associations, police, collectivités locales, État). Cet axe 2 oppose donc, dans sa partie négative, des entreprises privilégiant principalement leurs relations avec leurs parties intéressées « incontournables », à d'autres plus ouvertes sur d'autres types d'acteurs. Bien que mal représenté dans ce premier plan, le niveau moyen de performance sur les différents thèmes porteurs d'enjeux est plutôt positionné du côté positif de cet axe. **Cela peut suggérer qu'une entreprise plus ouverte sur ses parties intéressées « supports » aura globalement de meilleures performances sur les différents thèmes porteurs d'enjeux. Autrement dit, la prise en compte d'autres parties intéressées que les « incontournables » est bien une condition nécessaire en matière de responsabilité sociétale. Cela valide notre première hypothèse.**

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

FIGURE 7
Premier plan de l'analyse en composantes principales effectuée sur les niveaux de relation avec les parties intéressées (signification des abréviations voir tableau 3)



Cependant, d'un côté, comme nous l'avons dit, ce niveau moyen de performance sur l'ensemble des thèmes porteurs d'enjeux est relativement mal représenté dans le premier plan de l'analyse en composantes principales des niveaux de relation avec les parties intéressées. En particulier, nous avons constaté que le coefficient de corrélation entre le niveau de relation des parties intéressées et la moyenne des notes d'évaluation des pratiques de

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

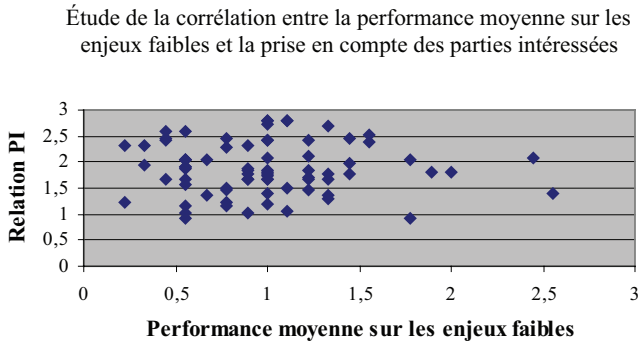
l'entreprise sur les enjeux de long terme[13] est quasiment nul, voire légèrement négatif (coefficient de corrélation de – 0,0097), c'est-à-dire pas de lien. Nous ne pouvons interpréter la valeur négative comme une anti-corrélation, du fait d'une valeur absolue proche de 0. Cependant, cette absence de corrélation entre le niveau de relations avec les parties intéressées et le niveau de bonnes pratiques sur des sujets dont les conséquences ne se traduisent pas par des conséquences immédiates pour l'entreprise nous permet de valider notre seconde hypothèse : **la seule approche par les parties intéressées ne permet pas d'assurer une prise en compte effective des problématiques de durabilité, autrement dit, n'est pas une condition suffisante en matière de développement durable**. La question des enjeux distants est donc posée bien plus largement : comment amener des entreprises à considérer des menaces globales avérées au niveau de l'écosystème mondial (changement climatique, perte de la biodiversité, etc.) si celles-ci ne se traduisent pas, dans des délais de court terme, par des conséquences tangibles pour l'entreprise (retombées économiques, par exemple). En d'autres termes : comment amener des entreprises à réduire leurs impacts eu égard à des enjeux de durabilité externe si ceux-ci ne se traduisent pas en menaces réelles pour leur durabilité interne ?

Outre les résultats relatifs au diagnostic, nous avons analysé les premiers résultats relatifs aux plans d'actions. Ainsi, si tous les thèmes porteurs d'enjeux, sans exception, voient des propositions d'actions correspondantes au sein du panel étudié, certains d'entre eux sont très peu présents dans les plans d'actions et, en particulier, la gestion des externalités, les transports, l'intégration territoriale et la biodiversité. La question des enjeux de long terme, relatifs à la durabilité externe, est donc encore bien insuffisamment prise en compte, malgré une méthodologie des expérimentations basée sur l'approche par les thèmes porteurs d'enjeux, comme préconisé par le SD 21000. Par contre, la plupart des PME de notre échantillon ont perçu, à travers cette expérimentation, l'importance et la pertinence, dans une perspective de développement durable, d'une modification des modes de production et de consommation, en programmant des actions dans ce domaine, alors qu'elles n'avaient jusqu'alors pas perçu la nécessité de réfléchir à cette problématique.

13. Par ce terme d'enjeux de long terme, on entend les thèmes porteurs d'enjeux qui ont un impact en termes de durabilité externe et pour lesquels la performance évaluée est faible. On retrouve : l'éco-conception, la gestion des achats, la gestion des externalités, l'intégration territoriale, l'air et les problématiques de gaz à effet de serre, la biodiversité et le thème des transports.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

FIGURE 8
Niveau de relation moyen en fonction de la performance moyenne sur les enjeux faibles



Les expérimentations du guide SD 21000 ont permis de faire progresser les niveaux de performance de la plupart des entreprises accompagnées sur les thèmes pour lesquels elles ont planifié des actions, passant (en moyenne) d'une performance de 1 à une performance supérieure à 2. Cela constitue un élément clé de la pertinence de la démarche proposée.

Néanmoins, ces travaux ne sont pas sans limite. Certaines d'entre elles sont directement liées à la méthodologie déployée telles que l'estimation des attentes des parties intéressées par un groupe de travail interne à l'entreprise et principalement composé de membres de sa direction, l'absence de consultation sur cette évaluation, en interne (excepté certaines petites entreprises ayant consulté leur personnel pour cette évaluation) comme en externe. À cela s'ajoute le caractère déclaratif de l'autoévaluation, sans validation ni vérification des positions énoncées au cours du diagnostic. On peut, de surcroît, noter la variabilité des expérimentateurs (plus de 30 consultants sont intervenus) et donc des méthodes effectivement mises en place dans l'entreprise et des discours et connaissances véhiculés au cours de l'expérimentation. D'autres limites touchent à l'outil en tant que tel et notamment aux grilles de bonnes pratiques, que ce soit par la variabilité des degrés d'exigence que l'on peut rencontrer d'un thème à l'autre ou encore leur légitimité, sans concertation réelle des parties intéressées lors de leur rédaction.

Les suites à donner à ces travaux sont donc nombreuses, mais elles devront tenir compte d'aspects que nous n'avons pas envisagés dans notre méthodologie. Ainsi, de nouvelles expérimentations mériteraient d'être envisagées selon des approches territoriales comme les zones d'activités ou selon

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

les filières, voire les pôles de compétitivité, afin d'améliorer la pertinence de la prise en compte des thèmes porteurs d'enjeux pour le territoire et le long de la chaîne de production de produits donnés.

Conclusion

Si ces observations de terrain permettent d'apporter des éléments de réponse, notamment en ce qui concerne la question de la prise en compte des parties intéressées en matière de développement durable, elles confirment également, au plan microéconomique, certaines des interrogations de fond présentées dans la littérature et exprimées au plan macroéconomique, par le courant de l'économie écologique. Parmi elles, nous pouvons citer les difficultés, pour les PME, de prendre en compte et de répondre aux enjeux écologiques globaux (biodiversité et changements climatiques, par exemple). Nous avons également mis en évidence la limite des approches volontaires dans une optique de prise en compte et de réponse réelle aux enjeux écologiques globaux, considérés comme « de long terme » pour les entreprises. En particulier, ces enjeux écologiques globaux, tel le changement climatique, imposent de repenser globalement nos modes de production et de consommation (dans une optique de réduction d'un facteur 4 de nos émissions de gaz à effet de serre, par exemple). Un tel défi devrait inéluctablement conduire à réinterroger la légitimité même de certaines activités industrielles ou certains modes de production. Cependant, comment aborder la question de la légitimité d'une activité ou d'une certaine façon de faire dans le cadre d'un diagnostic porté par un consultant externe au sein d'entreprises déjà absorbées par les diverses urgences de leur gestion quotidienne ? Confrontés à de telles questions, les entrepreneurs chercheront probablement à limiter le rôle des entreprises en matière de responsabilité sociétale, selon la position illustrée par Friedman (1962), « si les hommes d'affaires ont une responsabilité autre que celle de faire du profit maximum pour leurs actionnaires, comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est ? Des individus privés autodésignés peuvent-ils définir ce qu'est l'intérêt de la société ? ». Car si la responsabilité sociétale des entreprises n'est plus à démontrer, le développement durable interpelle également la responsabilité de chacun dans ce modèle économique : citoyens comme acteurs publics nationaux et locaux.

Les processus qui permettent de fixer les objectifs de responsabilité des entreprises ne peuvent être uniquement définis dans l'entreprise mais en relation avec des processus politiques, voire de réelles consultations publiques : accords internationaux multilatéraux, stratégies nationales de développement durable ou, au plan local, Agendas 21 par exemple (Brodhag, 2006).

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Les approches volontaires apparaissent alors comme complémentaires des régulations réglementaires et économiques auxquelles elles ne peuvent se substituer. Cette combinaison est l'un des enjeux de la négociation de l'ISO 26000, futur guide de lignes directrices en matière de responsabilité sociétale des organismes.

Bibliographie

AFNOR (2003), *SD 21000 développement durable – responsabilité sociétale des entreprises : guide pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises*, FDX 30-021, Paris.

BOUTAUD, A. (2004), *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement*, Thèse de doctorat en sciences et génie de l'environnement, ENSM-SE.

BRODHAG, C. (2006), « Développement durable et entreprises : champs à investir. Éléments du débat international sur la responsabilité sociétale et le développement durable », *Économie et Management*, nº 119, avril.

BRODHAG, C., N. GONDRAN et K. DELCHET (2004), « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour du guide SD 21000 », *Vertigo*, 2004.

CAPRON, M. (2002) « Du sens des mots et de leur détournement », *Cadres CFDT*, Dossier « Évaluation globale et management responsable », nº 400, p. 13-17.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN – PLAN(2005), « Le développement durable : affaire publique ou affaire privée ? », dans *l'État et la responsabilité sociale à l'horizon 2020*.

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES – COM (2001), *Livre vert Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT – CNUED (1992), *Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement*, Rio de Janeiro, 3-14 juin, <http://agora21.emse.fr/institutions.html>.

DALY, H. et J.B. COBB (1989), *For the Common Good*, Boston, Beacon Press.

DELCHET, K. (2006), *La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Étude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD 21000 au sein d'un échantillon de PME françaises*, Thèse de doctorat en sciences et génie de l'environnement, ENSM-SE.

DELCHET, K., N. GONDRAN et C. BRODHAG (2005), « Le SD 21000, guide français pour la prise en compte du DD dans la stratégie et le management des entreprises et son positionnement dans la perspective des travaux européens et internationaux », Congrès de l'ADERSE, Lyon.

FREEMAN, R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston, Mass., Marshall, M.A. Pittman.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

FRIEDMAN, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University Chicago Press.

GENDRON, C. (2005), « Comment concilier environnement et industrie », hors série, *Sciences humaines*, juillet-août.

GONDRAN, N. (2001), *Système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales*, Thèse de doctorat en sciences et techniques du déchet, INSA de Lyon, ENSM de Saint-Étienne, novembre.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE (2003), *Les approches volontaires dans les politiques de l'environnement : efficacité et combinaison avec d'autres instruments d'intervention*, Publication OCDE.

PERSAIS, E. (2004), « Les rapports sociétaux, enjeux et limites », *Revue française de gestion*, vol. 30, nº 152, p. 167-197.

RUMPALA, Y. (2003), *Régulation publique et environnement*, Paris, L'Harmattan.

STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE – SNDD (2003), *Programme d'action, par le Comité interministériel pour le Développement durable*, Paris.

TORRÈS, E. (2002), « Adapter localement la problématique du développement durable : rationalité procédurale et démarche-qualité », *Développement durable et territoires*, dossier 1 : Approches territoriales du Développement Durable, <http://developpementdurable.revues.org/document.html?id=878>.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés