



LA GESTION EN SCHÉMAS

2^e édition

Philippe Schäfer
Vincent Helfrich

La RSE en schémas



ellipses

Première partie
L'émergence de la RSE ou la RSE en théorie

Section 1. Genèse du développement durable

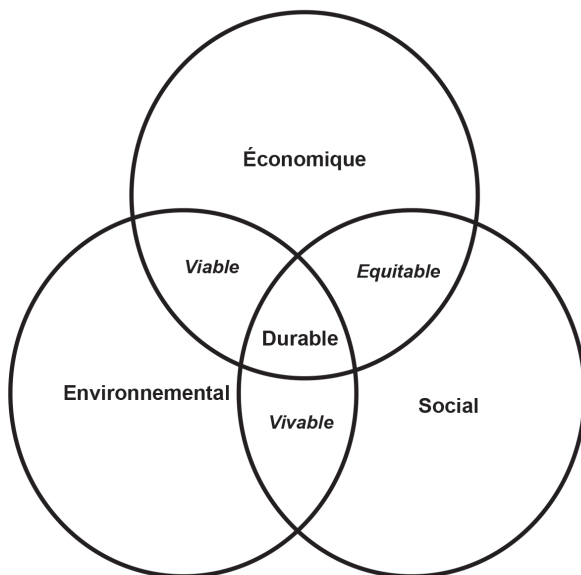
1. Les représentations du développement durable

Avec la publication du rapport Brundtland en 1987, la notion de *développement durable* vient remplacer la notion duale d'écodéveloppement. Conceptualisée dans les années 1960, l'écodéveloppement prônait un développement économique soucieux des préoccupations environnementales. Le développement durable, quant à lui, consiste à favoriser un progrès économique et une croissance de long terme, tout en préservant et en valorisant l'environnement, ainsi qu'en respectant l'équité sociale et le bien-être humain.

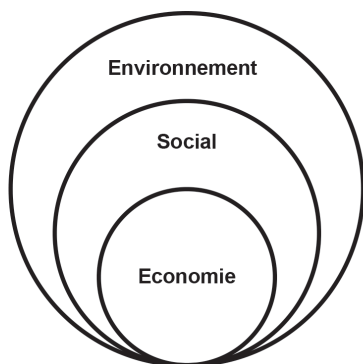
Le célèbre schéma des trois piliers du développement durable (1a) est en fait un *diagramme de Venn*, du nom du logicien John Venn (1834-1923), concepteur de ce type de représentations. Le schéma n'est pas présent dans le rapport Brundtland, mais il apparaît dans des publications de recherche la même année (Barbier, 1987), puis dans des communications institutionnelles par la suite. Aujourd'hui, ce diagramme est devenu une représentation très populaire de la notion, même s'il présente des limites logiques. En effet, un diagramme de Venn est classiquement utilisé pour représenter des ensembles mathématiques, leurs unions et leurs intersections. Il faudrait donc pouvoir interpréter toutes ses surfaces, ce qui n'est pas le cas pour ce dernier. Seules les quatre intersections ont une interprétation : La réduction des inégalités dans la répartition des richesses générées par la croissance constitue un *développement équitable*. L'écodéveloppement traduit le *développement viable*. L'équilibre entre les activités humaines et la préservation de la nature constitue un *développement vivable*. Enfin, le triple équilibre constitue un *développement durable*.

Pour le reste, le schéma n'est pas satisfaisant. En effet, les parties des ensembles économie et social, qui ne sont liées à aucun autre ensemble, supposent qu'il pourrait y avoir un décroisement total d'une partie des activités économiques ou sociales par rapport à l'environnement, ce qui est impossible. En réponse à ce problème, certains auteurs préfèrent utiliser un diagramme de Venn inclusif. Il existe notamment deux visions du développement durable par cette représentation (Sébastien 2006). La première (1b.1) présente une économie encastrée dans le social, lui-même encastré dans l'environnement. Cela correspond à l'approche de Passet (1971), nommée *ecocentrée*, car l'*oïkos* (lieu de vie en grec) est l'ensemble crucial du système. La seconde (1b.2) se rapproche de la vision néoclassique de l'économie pour laquelle les mécanismes économiques du marché peuvent gérer la durabilité. Dans ce cas, l'environnement est considéré comme un facteur de production comme les autres (déclinaison du capital). Dans cette vision *anthropocentrée* (du grec *anthrôpos*), l'économie est l'ensemble crucial et le social et l'environnement sont ses sous-ensembles. Ces trois façons de représenter le développement durable, illustre l'existence d'un débat entre plusieurs visions de la durabilité.

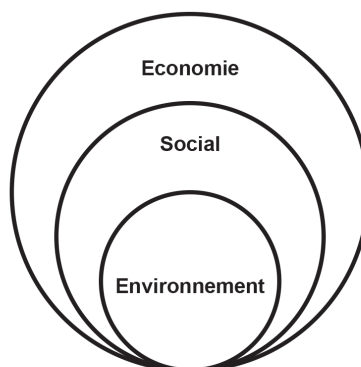
Les représentations du développement durable



1a. La représentation classique



1b,1 Vision Ecocentrée du développement durable



1b,2 Vision Anthropocentrée du développement durable

1b Les autres représentations

Source: Adapté de Sébastien 2006

Léa Sébastien. De l'idée d'un développement durable socio-centré à la nécessité d'une gouvernance environnementale éclairée.. Hermes Science. Aide à la décision pour l'aménagement du territoire. Méthodes et Outils, Lavoisier, pp.89-116, 2006, Information géographique et Aménagement du territoire, 2-7462-1257-9

2. Frise chronologique du développement durable

L'historique du développement durable se structure autour de deux temporalités interdépendantes. La première temporalité est celle des événements économiques, sociaux ou environnementaux qui ont marqué la fin du XX^e siècle et le début du XXI^e. La seconde temporalité est celles des différentes formes de régulations qui ont pu être proposées, souvent en réponse aux événements marquants. Bien que le concept de développement durable se soit forgé assez rapidement dans cette chronologie, la prégnance de ses enjeux n'a cessé de s'accroître ces dernières années, conduisant à une accélération des régulations.

La temporalité des événements illustre bien les enjeux au cœur du développement durable. À la fin des années 1960 les premières grandes catastrophes environnementales commencent à être médiatisées. Par exemple, en 1967, le naufrage de *Torrey Canyon*, constitue une première catastrophe écologique d'origine pétrolière. Elle sera suivie de deux autres naufrages tout aussi ravageurs en 1989 (*Exxon Valdez* en Alaska) et 1999 (*Erika* en France). En 1976, la catastrophe chimique de Seveso en Italie, donnera son nom aux directives sur la sûreté des sites industriels. En 1978, l'accident nucléaire de *Three Mile Island* fait prendre conscience des risques nucléaires. Ces derniers seront encore plus médiatisés en 1986 avec la catastrophe de Tchernobyl et en 2011 avec la catastrophe de Fukushima. En 1984, la catastrophe de Bhopal, avec l'explosion d'une usine chimique de l'*Union Carbide* en Inde, provoque la mort directe et indirecte de plusieurs milliers de personnes et commence à questionner la responsabilité des donneurs d'ordre. Cette question se posera également en 1998, année de coupe du monde de football, où un scandale éclate autour de la firme Nike, symbolisé par la publication, dans le magazine *Life*, de la photo d'un enfant pakistanais confectionnant des ballons à l'effigie de la marque. Le scandale *Apple - Foxconn* en 2006 et la catastrophe du *Rana Plaza* en 2013 renforceront encore cette question de la diligence responsable.

La temporalité de la régulation essaie d'adapter au mieux les dispositifs à ces différents événements. Elle est caractérisée par deux phases. Entre les années 1960 et les années 2000, la régulation est principalement onusienne et étatique. Les premiers événements caractérisent les grandes rencontres internationales (1972, 1992, 1997), qui vont façonner la position onusienne sur le développement durable et engager principalement les États. À partir des années 2000, nous assistons à une seconde phase de régulation, dans laquelle les institutions privées sont clairement visées par la régulation (loi NRE, loi Grenelle, loi Pacte, loi Agec etc.) et participent directement à la production de cette dernière (ISO 26000).

Cette chronologie va encore se poursuivre dans les années à venir, que ce soit en termes de régulations, et malheureusement, en termes d'événements marquants.

3. Complexité du développement durable

Les défis que soulève le développement durable (DD) sont nombreux (*cf.* schéma 8). Comprendre l'étendue et les implications du DD consiste à refuser d'endosser une réflexion simplificatrice. L'alternative invite à porter un regard empreint de complexité dans lequel s'articulent des interactions, interdépendances, des rétroactions combinées d'un système soumis à de multiples logiques temporelles et spéciales.

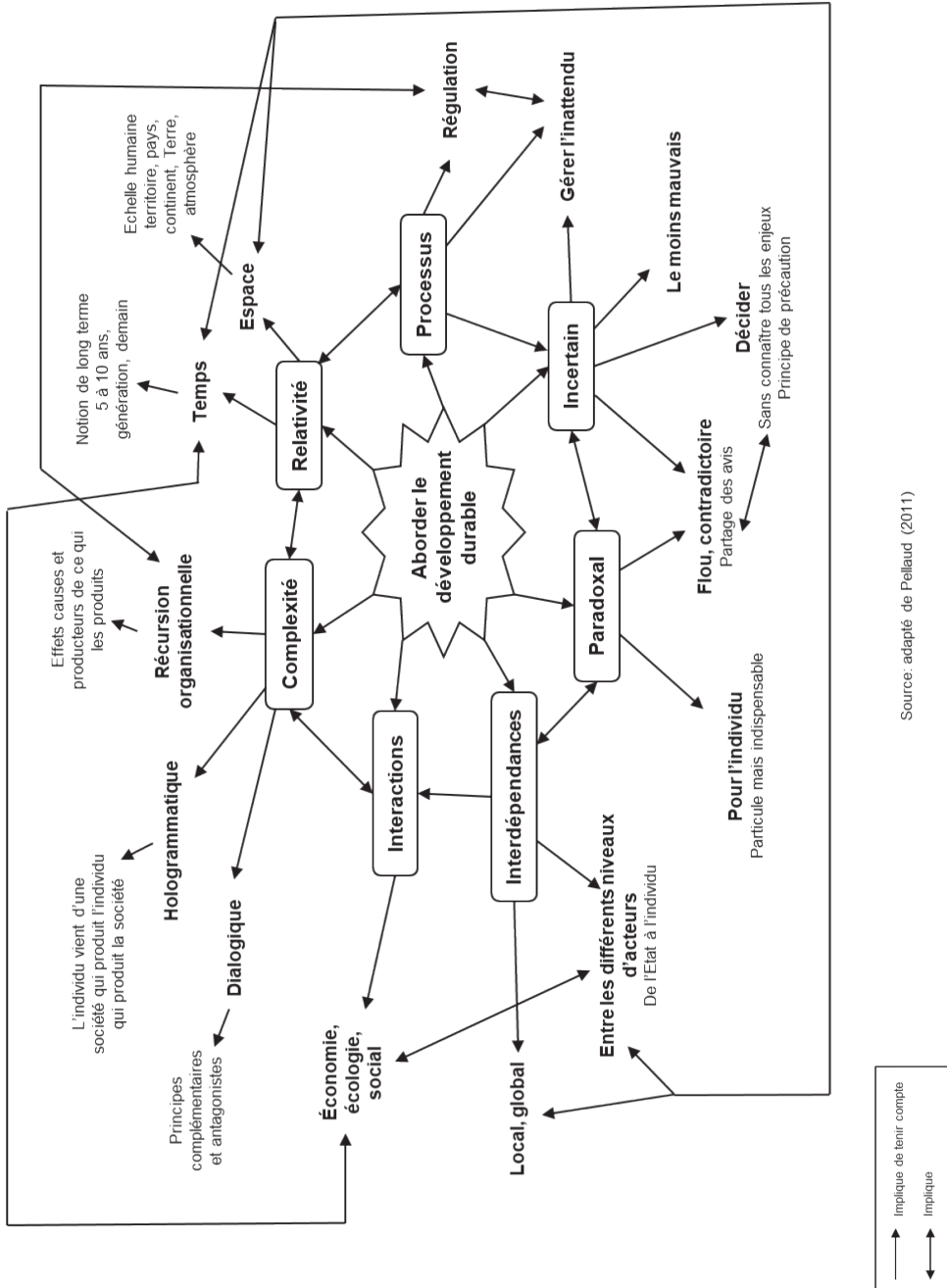
Les différentes représentations du développement durable (*cf.* schéma 1) incarnent une utopie parce qu'elles sont statiques et soumises à une contrainte d'équilibre. Elles recèlent l'idéalisation d'une société soutenable et se heurtent au fonctionnement actuel dans lequel l'économie prédomine le social et l'environnemental. Dans ce système, la logique gestionnaire s'est pervertie sous l'influence de la financiarisation et de la globalisation de l'économie, exerçant sur les entreprises, mais aussi sur d'autres formes d'organisations privées ou publiques, une tyrannie du court terme, se cristallisant au moyen d'instruments largement répandus que sont le retour sur investissement, l'approche coût-bénéfice ou encore la gestion des risques.

Cette simplification a jusqu'ici largement occulté les conséquences sur l'environnement et le social, générant des externalités négatives car elles ne sont pas prises en compte par le marché. L'unidimensionnalité du calcul économique rend impossible son adaptation aux enjeux sociaux et environnementaux actuels. Elle écrase toute réflexion, rend la perspective de changement subversive.

Il ne s'agit pas de casser le modèle, mais plutôt de le transformer en y ajoutant d'autres dimensions le rendant de fait plus complexe donc plus proche de la réalité. L'incertitude domine alors, rendant la prise de décision risquée, aléatoire, brouillant les pistes mais obligeant à emprunter le chemin de l'exploration et de la créativité.

S'approprier le développement durable implique alors d'envisager la conciliation de dichotomies et leur interdépendance : court-terme et long-terme, global et local, distance et proximité, intérêt individuel et intérêt collectif. Il est évident que l'exercice engendre des contraintes, mais il valorise le dissensus, participe à la prise de conscience et au changement de représentation.

Complexité du développement durable



4. Malthus et l'économie des populations

Thomas Robert Malthus (1766-1834) est un économiste anglais. Sa pensée fut influencée par les œuvres d'Adam Smith, Jean-Baptiste Say, David Hume et Jean-Jacques Rousseau.

Aussi célèbre que polémique, le premier ouvrage *Essai sur le principe de population*, publié en 1798, analyse les effets de la surpopulation sur les moyens de subsistance. Le livre, véritable pamphlet pour certains, représente pour d'autres une contribution majeure.

Le raisonnement de Malthus est simple. La croissance de la population peut entraîner des famines et alimenter l'appauvrissement d'un pays. Au contact de la pauvreté, le pasteur Malthus établit un lien entre démographie et prospérité. Il constate que la surpopulation accentue la pauvreté et épuise les ressources disponibles.

Son argumentation pointe la différence de rythme de croissance entre la population et les ressources alimentaires. Ce constat engendrerait un déséquilibre naturel exponentiel. Ainsi, la population augmente selon une progression géométrique (multiplicative) alors que les ressources évoluent selon une croissance arithmétique (additive). Les moyens de subsistances issus des terres marginales n'assurent qu'une faible augmentation de la production. En d'autres termes, la nourriture ne croît pas aussi vite que la population. Chaque paysan supplémentaire de l'époque ne produit pas proportionnellement plus de nourriture.

Malthus en vient à critiquer le système d'aides sociales versées par les paroisses civiles appelé « lois sur les pauvres » (*Poor Laws*). L'auteur dénonce l'interventionnisme en matière sociale car la « loi des pauvres » crée des pauvres qu'elle assiste ensuite. C'est le paradoxe de la charité pourtant motivée par la bienveillance.

Pour limiter la surpopulation, Malthus suggère l'abandon graduel des mesures d'assistance. Il envisage aussi des mesures antinatalistes fiscales et morales : prélever un impôt sur les naissances, retarder l'âge du mariage, récompenser les couples sans enfant, respecter la chasteté jusqu'au mariage. Ces mesures jugées inhumaines lui vaudront le surnom de « principal ennemi du peuple » par Karl Marx. Malthus préconise de rendre l'école gratuite et obligatoire pour repousser la pauvreté.

Les critiques portent sur l'absence de prise en compte du progrès. Son modèle « mathématique » est jugé trop simpliste et pessimiste. Il ne tient pas compte notamment de l'amélioration des rendements agricoles dus aux innovations scientifiques et techniques, de la progression de l'espérance de vie et de la contraception.

Malthus fut un précurseur par son approche mathématique de la surpopulation. Aujourd'hui, nous sommes 8 milliards d'êtres humains. La finitude des ressources interroge la soutenabilité de nos modes de vie. La malnutrition concerne encore 800 millions de personnes. Lutter contre la faim est un des enjeux prioritaires de l'ONU (ODD, cf. schéma 8). Au-delà de la pauvreté et de rareté des ressources, le changement climatique nous montre que la croissance démographique exerce une pression insoutenable sur l'environnement.

La RSE en schémas

2^e édition

L'objectif de la collection « **La gestion en schémas** » est de proposer des ouvrages facilitant la compréhension et la mémorisation des notions essentielles du cours. Chaque notion est ainsi envisagée selon deux approches juxtaposées :

- la présentation du concept en page de gauche,
- et sa **schématisation** en page de droite.

Très didactique, ce manuel de **responsabilité sociale des entreprises (RSE)** a été conçu à partir de trois choix méthodologiques :

- la mise en avant de **notions conceptuelles fondamentales** relatives au développement durable et à la RSE,
- une présentation des **outils de gestion** de la RSE,
- une **vision prospective** sur les pistes d'avenir dans ce champ.

L'ouvrage est destiné :

- aux étudiants d'**écoles de commerce**,
- aux étudiants des **Instituts d'administration des entreprises** et des **Universités**,
- aux **professionnels**.

Philippe SCHÄFER est docteur en sciences de gestion. Il est professeur associé en Stratégie et Responsabilité Sociale de l'Entreprise à Excelia Group - La Rochelle. Il est chercheur associé au laboratoire Centre de Recherche en Gestion (CEREGE - UR 13564), Université de Poitiers, et au laboratoire Archives Henri- Poincaré - Philosophie et Recherches sur les Sciences et les Technologies (AHP-PReST - UMR 7117), Université de Strasbourg, CNRS. Ses travaux portent sur la RSE, la normalisation et l'appropriation des outils de gestion. Il a publié *La fabrique de la responsabilité sociale de l'entreprise* (Presses des Mines, 2019, prix FNEGE).

Vincent HELFRICH est Professeur – Directeur de Recherche à l'ESSCA School of Management. Il est également chercheur associé au Bureau d'Économie Théorique et Appliquée (BETA- UMR 7522), Université de Strasbourg, CNRS. Ses recherches s'inscrivent dans une approche institutionnaliste élargie, qui vise à la compréhension des mécanismes structurant les systèmes complexes, plus particulièrement, la structuration des écosystèmes d'innovation en lien avec le développement durable et la gestion de commons de durabilité. Il travaille aussi sur certaines innovations organisationnelles, comme les nouvelles formes de gouvernances responsables.

www.editions-ellipses.fr

