Les dispositifs organisationnels et communicationnels du développement durable (dans et hors) de l'organisation : vers un nouveau modèle stratégique managérial global

Alain Van Cuyck

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3276>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3276

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 2 janvier 2005

Pagination : 80-90

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Alain Van Cuyck, « Les dispositifs organisationnels et communicationnels du développement durable (dans et hors) de l'organisation : vers un nouveau modèle stratégique managérial global », *Communication et organisation* [En ligne], 26 | 2005, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3276> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3276

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Les dispositifs organisationnels et communicationnels du développement durable (dans et hors) de l'organisation : vers un nouveau modèle stratégique managérial global

Alain Van Cuyck

Rapide genèse d'un concept

« Or tous les indicateurs nous montrent que l'avenir des sociétés sera de plus en plus lié au concept de développement durable... »¹

- 1 L'idée de développement durable prend ses racines dans les années 70, notamment lors de la première conférence internationale sur le développement de Stockholm en 1972. En 1974 a lieu une réunion de l'ONU au Mexique sur le thème de l'éco-développement. Les travaux de A. Lewis, A.O. Hirschman, R. Nurkse forment petit à petit les fondements du concept.
- 2 En 1980 apparaît le premier usage de Sustainable Développement traduit en français par Développement Durable (DD) dans le cadre d'un rapport de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature, mais c'est grâce au rapport en 1987 Notre avenir à tous de la Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement, le Rapport Brundtland, que le terme est propagé au niveau des instances internationales.
- 3 Le DD y est défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».
- 4 En 1992 à Rio de Janeiro, la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement durable consacre ce concept. La notion évolue, notamment pour prendre

en compte également les déséquilibres actuels et présents. Le développement y est défini comme répondant aux besoins de la « génération présente, à commencer par les plus démunis, sans compromettre la capacité des futures générations de répondre aux leurs ».

- 5 Elle définit 27 principes applicables au développement durable (la Déclaration de Rio), dont le principe de précaution, qui transforment la façon d'aborder les problématiques environnementales, sociales et économiques. Ces principes sont regroupés dans un document de référence, intitulé Action 21. 183 pays signent ce document, à l'exception notable des USA.
- 6 Enfin, en 2002 a lieu à Johannesburg le Sommet du développement durable qui conduit à un élargissement des perspectives de Rio concernant notamment les questions relatives à la biodiversité, les questions du climat et de l'eau, le partage des richesses et la santé (notion de développement écologiquement équilibré).
- 7 De l'ensemble des ces sommets émerge l'idée essentielle qu'il est urgent de concilier le développement économique et social, la protection de l'environnement et la conservation des ressources naturelles.

Les acteurs du Développement durable

- 8 De nombreux acteurs sont aujourd'hui impliqués par le concept de développement durable. Au premier chef les grandes organisations internationales : Nations Unies, FMI, banque mondiale, OIT, OCDE, ONG, union européenne et les différents niveaux nationaux.
- 9 Au niveau de l'Union Européenne, la commission a adopté en juillet 2002, une stratégie destinée à favoriser la Responsabilité Sociale des entreprises. Un « forum plurilatéral européen » réunit partenaires sociaux, réseaux d'entreprises, société civile, consommateurs et investisseurs pour qu'ils échangent leurs meilleures pratiques, établissent des codes de conduite et parviennent à un consensus sur les méthodes d'évaluation et d'attribution de « labels sociaux ». Cette stratégie complète les initiatives déjà adoptées par des institutions telles que l'OCDE et l'ONU.
- 10 En France le gouvernement, s'est doté d'un secrétariat d'Etat au développement durable et a lancé une stratégie nationale en 2003. Deux organisations travaillent à sa mise en œuvre : le Comité interministériel du développement durable qui réunit ministres et hauts fonctionnaires, et le Conseil national du développement durable (CNDD), instance consultative multipartite, qui dépend du Premier ministre.
- 11 Dans le rapport « Paroles d'acteurs² », sont énumérés les principaux acteurs concernés en France: les citoyens, les acteurs économiques, les acteurs du territoire, l'Etat, les acteurs de l'expertise et de la recherche et ceux de la vie internationale. L'acteur économique est bien sur incontournable et directement concerné par la dimension politique du DD.

L'acteur économique et ses contraintes

- 12 Sous la conjonction de nombreuses contraintes, notamment législatives, les grandes entreprises ne peuvent plus se limiter à la simple communication de bonnes intentions, mais doivent prouver leur engagement par des données et des faits.

- 13 L'entreprise doit donc répondre à une demande d'informations accrue notamment par rapport au mondes de la finance (notion d'investissement socialement responsable) et légale avec le respect des réglementations nationales et internationales.
- 14 On assiste ainsi à un développement des indices boursiers liés au développement durable (Novethic, VIGEO, DJSI, ASPI...) et de fonds éthiques (fonds ETHOS, ASSET management...) qui exigent des informations très détaillées et précises, quantitatives comme qualitatives sur les performances des entreprises.
- 15 La loi sur les nouvelles Régulations économiques, dite NRE, datant de mai 2001 impose en outre aux entreprises cotées la fourniture de données quantitatives, portant notamment sur leurs impacts sociaux et environnementaux dans leur rapport de gestion annuel. Le rapport annuel, également appelé rapport sociétal et environnemental, devient ainsi un véritable rapport de DD.
- 16 Tout indique que les contraintes exercées sur les entreprises ne feront que se renforcer. Dans le rapport du CNDD sur la stratégie nationale de DD, les recommandations suivantes concernaient les acteurs économiques :
- 17 « Encourager et accompagner les industriels dans le développement et la diffusion de démarches volontaires d'éco-conception à travers le développement et la certification de systèmes de Management Environnemental Orientés Produit ».
- 18 Distinguer parmi les signes de reconnaissance les notions de traçabilité, de normes et de labels de productions et de produits.
- 19 Proposer de développer une « Carte d'Identité Produit » et une « Carte d'identité Entreprise » synthétisant l'ensemble des informations relatives au DD.
- 20 Faire évoluer la fiscalité sans introduire de distorsion de concurrence avec comme objectifs de valoriser les processus vertueux (création d'emplois de qualité, management environnemental, gouvernance d'entreprise, éthique dans les choix de sous-traitants etc.) et de pénaliser les mauvais comportements (forte production de déchets ou de pollutions diverses, production de produits non « durables »).
- 21 Les contraintes exercées sur les acteurs économiques sont et seront de plus en plus réelles, et ceux-ci devront répondre de manière de plus en plus transparente sur la façon dont elles envisagent leurs activités.

Le développement durable : une stratégie organisationnelle

- 22 Face à ces contraintes, l'entreprise cherche à se parer à la fois du discours et des vertus d'un DD de plus en plus socialement et politiquement correct. Il correspond également à un mouvement profond, fondé sur l'éthique des affaires, sur la notion d'entreprise responsable et citoyenne, et porte en lui les notions de projet, de durabilité, de motivation, de reconnaissance et de légitimité.
- 23 Tout concourt à faire du DD une orientation stratégique de l'entreprise qui outre le côté politiquement correct y voit l'occasion d'avoir une réflexion plus profonde et plus stratégique dans le temps en passant d'une vision à court terme, quelquefois basée sur le risque et la précarité à une vision davantage prospective et à long terme. Le DD peut donc être une réponse stratégique de l'organisation face aux contraintes et opportunités de

l'environnement et plus les pressions seront contraignantes, plus la démarche DD deviendra une réponse obligée.

- 24 Une étude, réalisée par Novethic³ auprès de 40 grandes entreprises a déterminé six grandes catégories de positionnement des entreprises face à l'opportunité stratégique d'une démarche DD selon que la nature de la pression de l'environnement soit faible ou fort et selon que la démarche DD soit une réponse à des contraintes fortes ou une opportunité en matière de positionnement et de développement stratégique. Le DD peut être, dans cette perspective envisagé comme une stratégie de positionnement sur le marché symbolique et concurrentiel des organisations. Il constitue également, de fait, un vecteur stratégique non négligeable face aux réponses que l'entreprise doit donner à son environnement.

Figure 1

Le DD : un dispositif normatif

- 25 Il existe de nombreux indicateurs pour pouvoir évaluer une politique de DD.
- 26 Parmi les plus cités citons
- 27 Concernant l'environnement : existence d'un management environnemental, d'une instance de contrôle,, publication d'un rapport d'environnement, participation à des actions de préservation, conformité aux normes et règlements, existence d'une politique /programme de certification, adhésion à des chartes environnementales, engagement vis-à-vis d'ONG, syndicats, collectivités locales, associations environnementales, existence de recensement des risques et plan de secours, amélioration de l'éco-efficacité des produits, programme de réduction des pollutions atmosphériques, de réduction d'eau, pollution des sols, contrôles anti-pollutions, programme de développement des énergies renouvelables, de recyclage des déchets, plan d'action pour la biodiversité, ...

- 28 Concernant les indicateurs sociaux : publication d'un rapport sur la responsabilité sociale, existence d'outils d'incitation financière des salariés, organisation et contrôle des engagements vis-à-vis des parties prenantes, responsabilisation des managers sur les droits de l'homme, adhésion aux principes des droits de l'homme, lutte contre le travail des enfants, non discrimination sexuelle, lutte contre le blanchiment de l'argent, soutien à des programmes éducatifs ou des programmes de santé, existence d'un programme de mécénat, aides financières à des oeuvres caritatives, implication dans des projets de développement local,...
- 29 Mais si les dispositifs de développement durable ne sont pas encore entièrement normalisés, la mise en place d'indicateurs commence à le devenir.

Les dispositifs organisationnels : reporting, observance et gouvernance

- 30 Face à la demande accrue d'informations et d'outils d'évaluation et de mesure, une dimension essentielle à l'activité du DD est liée à la notion de *reporting*. Comment mettre en place un système d'informations fiable pouvant mesurer de façon durable les dynamiques mises en place au niveau de l'organisation et constituer un tableau de bord concernant le pilotage des actions. L'évaluation peut être de type qualitative ou quantitative et est censée mesurer des écarts par rapport aux objectifs fixés, quitte à envisager des actions correctives. L'entreprise devient alors téléologique selon les termes de la cybernétique et devient orienté projet. Aux niveaux internationaux ou locaux de nombreux « observatoires » joue ce rôle de vigile et de surveillance de l'environnement. Le concept de *reporting* devient dès lors incontournable. Dans une démarche DD de plus en plus normative, tant du côté des contraintes législatives que des indicateurs.
- 31 Bien qu'aucune norme n'encadre actuellement le management DD, et qu'il n'existe pas encore de certification en ce domaine, certaines démarches normatives la couvrent partiellement – plus particulièrement les normes ISO 14001 dans le domaine environnemental et SA 8000 pour le domaine social. Le guide du MEDEF cite parmi les outils disponibles du DD l'AA 1000, norme permettant de mesurer les performances sociales/sociétales et éthiques d'une entreprise par rapport à des critères objectifs, le SD 21000, guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie de l'entreprise, les normes ISO 14001, 14004, 14010 et 14030 de management, de performance et d'audit environnemental, l'EMAS, système de management européen de l'environnement, les principes directeurs de l'OCDE, le Pacte Mondial des Nations Unies⁴...
- 32 Dans cette perspective, la notion d'observance devient centrale car ce concept cristallise les deux logiques de l'acte d'observer ce qui se traduit par la mise en place d'indicateurs, de mesures liés à des phénomènes durables mais correspond également à un respect des lois, des normes et des procédures, induites par les dispositifs normatifs liés au DD⁵.
- 33 Mais c'est également du côté du modèle de la « gouvernance », que le modèle managérial du développement durable puise sa légitimité. En effet celle-ci est « étroitement liée à celle du DD⁶ » et implique la participation, la négociation et la coordination. Elle intègre dans sa perspective la théorie des *stakeholders* ou théorie des parties prenantes pour laquelle l'entreprise est la résultante des pressions environnementales, des forces de pression et d'opinion et doit pour assurer une bonne gouvernance s'assurer d'être socialement acceptable. L'horizon du triple *bottom of line* (économique, social,

environnemental) défini ainsi l'horizon du socialement acceptable et implique un espace de dialogue, de discussion et de négociation autour des mécanismes de régulation unissant les différentes parties prenantes dans la définition des objectifs de l'organisation. Le DD en s'appuyant sur la notion de gouvernance devient ainsi un mode de régulation collective unissant les différents acteurs et groupes d'acteurs impliqués à un titre ou un autre dans la définition des objectifs selon un modèle délibératif et consultatif.

- 34 Le guide du MEDEF insiste ainsi sur les réponses à apporter aux demandes de la société, prônant le renforcement du dialogue : « Partenariat et confiance s'imposent peu à peu comme deux valeurs dont l'entreprise ne peut plus se passer ».
- 35 Le guide « le futur au quotidien » du cercle EDD note quand à lui que « tout projet de développement durable doit dès le départ prendre en compte les acteurs les plus déterminants. ...⁷ ».
- 36 Aussi la communication devient-elle un outil essentiel et une dimension incontournable des dispositifs de DD. « La pratique du développement durable l'incite à bien dialoguer et à faire savoir. ... La communication un ciment indispensable dans tout processus de DD et suppose la mise en place d'une stratégie de communication ouverte, permanente et équilibrée, le but étant à chaque fois d'augmenter la transparence du suivi interne tout en le rendant accessible à la plus grande partie des *stakeholders*, d'où le besoin de mettre en place « des indicateurs permettant de rendre mesurables l'évolution d'un processus de DD ⁸ » note t-on également dans ce guide.
- 37 Le développement durable devient dès lors un véritable processus de communication, ou il s'agit de rendre l'entreprise respectable, motivante, reconnue, légitime dans l'orientation sociale et citoyenne de son projet, tout en articulant dans son management les principes de la gouvernance par l'acceptabilité des *stakeholders* du projet d'entreprise de façon à pouvoir le rendre « soutenable ».

Conclusion : Le DD nouvelle idéologie managériale et/ou communicationnelle ?

- 38 Dans la mesure où le DD intègre dans son modèle organisationnel à la fois des techniques préexistantes (*reporting*, démarche qualité, traçabilité), mais également des modèles managériaux (modèle du contrat psychologique, de la gouvernance, démocratie participative, coopération verticale, logique de projet, processus de régulation, observance, éthique, valeurs, engagement et concertation, contraintes sociales et environnementales...) il semble qu'il soit à la croisée des chemins et opère une cristallisation et une intégration de concepts préparadigmatiques.
- 39 En outre, dans la mesure où il peut fédérer les nouvelles tendances liées à l'environnement de l'organisation (contraintes juridiques, écologiques, attentes des clients, citoyenneté et responsabilité, éthique, respect de l'environnement, projet d'entreprise, temporalité longue et futur...), le DD semble être une réponse non dénuée d'intérêt pour répondre aux sollicitations de plus en plus pressantes de l'environnement. Le DD implique au sein même de l'organisation la prise en compte de la multidimensionalité de sa rationalité et constitue une réponse appropriée à un environnement de plus en plus complexe et enchevêtré. Dans ce sens le DD devient un véritable dispositif de pilotage de l'entreprise, intégrant à la fois des logiques de mises en

oeuvres, de procédures, de gestion symbolique de l'image, de management participatif, de prise en compte des intérêts et des groupes de pression, tout en se donnant les moyens de s'approprier et de se projeter dans un monde économiquement et socialement responsable. Dans cette perspective le DD peut être appelé à devenir un véritable nouveau contrat économique, social et environnemental et constituer de fait un nouveau paradigme communicationnel et managérial de l'organisation.

40 <http://kbs-Frb.be/edd-net/files/LeFuturAuQuotidien.pdf>

BIBLIOGRAPHIE

Ducroux Anne-Marie (sous la direction de), les nouveaux utopistes du développement durable, Autrement, coll. Mutations N° 216, 2002

FNEP, Entreprise et environnement, recherche développement durable désespérément, Pangloss/ Fondation nationale entreprise et performance, 1994

Loing Jean-Luc, *Auditer l'éthique et la qualité, pour un développement durable*, AFNOR, 2002

Martin Jean-Yves (textes réunis et présentés par), *Développement durable ?, doctrines, pratiques, évaluations*, IRD éditions, 2002

Mercier Samuel, *L'éthique dans l'entreprise, La découverte*, coll. repères, 1999, 2004

OCDE, *Développement durable, les grandes questions*, Les éditions de l'OCDE, 2001

Parrat Frédéric, *Le gouvernement d'entreprise*, Dunod, coll. Les topos, 2003

Perez Roland, *La gouvernance d'entreprise*, La découverte, coll. repères, 2003

SUPIZET Jean, *Le management de la performance durable*, Editions d'organisation, 2002

Wliedemann-Goiran Thierry, Périer Frédéric, Lepineux François, *Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur*, Editions d'Organisation, 2003

Webographie

BUISSON Michel, *le développement durable ou (mieux) soutenable*, 17 nov. 2002, http://www.caluire-ecologie.com/michem_buisson02.htm

CONSEIL NATIONAL DU DEVELOPPEMENT DURABLE, « *Recommandations portant sur la stratégie nationale de développement durable, « Paroles d'acteurs », réactions, propositions et recommandations*, Automne 2003, http://www.premier-ministre.gouv.fr/ressources/fichiers/CNDD_empreinte.pdf

GUIDE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE, *Quelle compétitivité pour demain et avec quels outils ?*

<http://www.planetecologie.org/Assise/ddentr.html>

HOLEC Nathalie, BRUNET-JOLIVALD Geneviève, dossier documentaire sur la "Gouvernance ", Centre de documentation de l'urbanisme (CDU), août 1999.

<http://www.urbanisme.equipement.gouv.fr/cdu/accueil/bibliographies/gouvernance/note.htm>

LE FUTUR AU QUOTIDIEN, guide pour le développement durable en entreprise, Entreprise et Développement durable, Fondation Roi Baudoin, 2003.

MEDEF, Guide « Développement durable et PME, http://www.medef.fr/staging/medias/upload/51418_FICHIER.pdf

NOVETHIC, Etude « Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises », Nov. 2002.

<http://.novethic.fr/entreprises>

NOTES

1. Guide Le futur au quotidien, Cercle Entreprises et développement durable, Fondation roi Baudoin, 2002, p. 5.
2. Recommandations numéro 2 autour de la stratégie nationale de développement durable, réactions des acteurs « Paroles d'acteurs », automne 2003
3. NOVETHIC, Etude « Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises », Nov. 2002, <http://www.novethic.fr/entreprises>
4. En juillet 2000, une cinquantaine de dirigeants de multinationales s'engagent à soutenir le Pacte global, ainsi qu'une trentaine d'ONG et d'organisations sociales, dont Amnesty International, Human Rights Watch, le World Wildlife Fund, l'Union internationale pour la conservation de la nature ou encore en France, l'association Entreprises pour l'environnement.
5. « A peine la notion de "gouvernance" a-t-elle été acceptée et traduite en français que se présente déjà un nouveau terme, celui de l'observance ! », concluait Nathalie Holec et Geneviève Brunet-Jolivald dans leur dossier documentaire sur la gouvernance, p. 32 (cf. note infra).
6. Cité in HOLEC Nathalie, BRUNET-JOLIVALD Geneviève, dossier documentaire sur la "gouvernance", Centre de documentation de l'urbanisme (CDU), Association 4D - Dossiers et débats pour le développement durable, août 1999, p. 1.
7. Le futur au quotidien, Cercle entreprise et développement durable, , Fondation Roi Baudoin, p. 10
8. *ibid.*

RÉSUMÉS

La notion de développement durable semble de plus en plus s'imposer sur les politiques publiques dans sa triple dimension de l'économique du social et de l'environnement. Elle devient contrainte mais également opportunité pour les entreprises et est en passe de devenir potentiellement un véritable modèle communicationnel et managérial pour les organisations.

The concept of sustainable development, with its economic, social and environmental dimensions take more and more importance in the public policy. It has become a constraint but also opportunities for organisations and constitute potentially a managerial and communicational model for organisations.

AUTEUR

ALAIN VAN CUYCK

Alain van Cuyck est Maître de Conférences à l'Université Jean-Moulin-Lyon 3 et chercheur au Laboratoire ERSICOM. Mail : Alain.Van.Cuyck@univ-lyon3.fr